



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

**А. А. Пенкин, Н. Н. Липатова**

# **Методические рекомендации**

**по выполнению выпускных квалификационных работ**

Кинель  
РИЦ СГСХА  
2016

**Пенкин, А. А.**

П-25 Методические рекомендации по выполнению выпускных квалификационных работ / А. А. Пенкин, Н. Н. Липатова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 26 с.

Методические рекомендации разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВПО в ФГБОУ ВО Самарская ГСХА. В них отражен состав, содержание, требования к оформлению и примерная тематика выпускной квалификационной работы студентов. Учебное издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций» и преподавателей, осуществляющих подготовку бакалавров.

## Предисловие

В методических рекомендациях отражены основные требования к выпускным квалификационным работам (ВКР), их составу, объему, оформлению, к содержанию отдельных глав (разделов). В учебном издании описывается порядок руководства ВКР, контроля в процессе подготовки работы и порядок защиты.

В соответствии с положением о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВПО, утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА (академия) (протокол №9 от 29 мая 2014 г.), выпускная квалификационная работа – самостоятельное исследование в области профессиональной деятельности, которым завершается подготовка выпускника. ВКР может быть разработана на основе обобщения результатов выполненных выпускником курсовых работ по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций».

Выпускная квалификационная работа является завершающей работой обучающихся, по результатам положительной защиты которой им присуждается квалификация «Бакалавр» и выдается диплом.

При выполнении ВКР обучающиеся должны показать способности и умения, опираясь на полученные знания и сформированные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи в профессиональной области, грамотно излагать специальную информацию и аргументировать свою точку зрения. Затраты времени на подготовку ВКР бакалавра определяются рабочим учебным планом и графиком учебного процесса соответствующей основной профессиональной образовательной программы высшего образования.

Основной целью ВКР является определение соответствия уровня теоретических знаний и практических умений выпускника требованиям ФГОС ВО по направлению подготовки и установление степени готовности выпускника к самостоятельному выполнению профессиональных задач в рамках профиля подготовки.

# 1 Структура выпускной квалификационной работы бакалавра

Структура ВКР содержит следующие элементы:

- титульный лист;
- задание на ВКР;
- реферат;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при необходимости).

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц (без приложений и списка использованной литературы и источников).

*Титульный лист* является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с приложением 1.

*Задание на ВКР* разрабатывает руководитель выпускной квалификационной работы и утверждает его у заведующего выпускающей кафедры, после чего обучающийся расписывается в его получении с согласованием сроков исполнения (прил. 2). Задание печатается на одном листе с двух сторон.

*Реферат* содержит краткое изложение содержания работы и включает в себя основные сведения об объеме текстового материала, количестве иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованной литературы и источников (прил. 3).

*Оглавление* включает в себя заголовки всех глав (разделов), параграфов (подразделов) с указанием их наименований и номеров начальных страниц. Оглавление должно строго совпадать с названием глав (разделов) и параграфов (подразделов) по тексту работы (прил. 4).

Во *введении* необходимо обосновать актуальность исследуемой темы ВКР, представить цель и задачи проводимого исследования, изучаемый объект и предмет, определить методы исследования, дать краткий обзор информационной базы исследования.

*Основная часть ВКР* включает три главы (раздела) – теоретическую, аналитическую и проектную. В основной части ВКР

приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

В первой главе (разделе) рассматривается состояние изученности темы и анализируется исследуемая проблема, то есть раскрывается теория вопроса. Приводятся результаты изучения литературы, мнений авторов по различным аспектам выполняемой работы. Отдельно приводятся результаты изучения правовых документов (постановлений, указов, законов).

Во второй главе (разделе) дается краткая характеристика природных условий хозяйства, проводится экономический анализ состояния объекта исследования. Более детальный анализ проводится для отраслей хозяйства (растениеводство, животноводство) или для производства отдельных видов продукции. Эта глава (раздел) составляется на основе анализа материалов годовых отчетов хозяйств, первичной отчетности и других материалов. Делаются расчеты по эффективности изучаемых объектов, трудоемкости, материалоемкости, фондоемкости, общих затрат на производство продукции и др.

В третьей главе приводятся пути повышения экономической эффективности производства и реализации продукции. Здесь могут быть разработаны бизнес-планы, проекты систем ведения отраслей, использования инфраструктурных подразделений, организации труда, совершенствования форм собственности. С помощью различных методов исследования, с учетом практического опыта показываются резервы увеличения производства сельскохозяйственной продукции и повышения его экономической эффективности.

Предложения ВКР должны опираться на реальные расчеты с учетом перспектив развития, а разработка путей повышения экономической эффективности изучаемых отраслей хозяйств, прогнозирование перспектив развития производства должны опираться на реальную обстановку в зависимости от конъюнктуры рынка. Необходимо дать свой обоснованный подход к решению поставленных задач и предложить конкретные меры, которые обеспечат достижение проектируемых и ожидаемых результатов. Важно дать оценку и экономическое обоснование прогнозов и перспектив развития производства и реализации сельскохозяйственной продукции, улучшения ее качества.

Предложения и рекомендации третьей главы должны иметь научное обоснование и возможность практического подтверждения. Проектирование обязательно должно быть выполнено с использованием оптимизационных расчетов, современных информационных технологий и компьютерной техники.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В *выводах и предложениях* обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике. На последней странице выводов и предложений ставится дата (число, месяц, год) окончания работы и подпись автора.

*Список использованной литературы и источников* должен включать изученную и использованную при написании ВКР литературу. Ссылаться следует на последние издания не старше 5-7 лет. На более ранние издания можно ссылаться лишь в тех случаях, когда в них есть нужные материалы, не включенные в последние издания. Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 25 наименований. В списке литературы должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе – обязательно из электронно-библиотечных систем.

Источники литературы указываются в следующей последовательности: Федеральные Законы, Указы Президента; Постановления Правительства, Положения (стандарты), ведомственные инструкции, указания, рекомендации, остальные литературные источники в алфавитном порядке по фамилиям авторов книг и статей. Иностранные источники располагаются в конце списка.

*Приложения* в ВКР дополняют текст и представляют собой вспомогательный материал, уточняющий основную часть (промежуточные расчеты, таблицы вспомогательных цифровых данных, распечатки программных документов, используемых для расчетов, инструкции, отдельные положения нормативных актов). По форме они могут представлять собой текст, графики, таблицы.

## 2 Требования к оформлению выпускной квалификационной работы

ВКР должна быть напечатана на стандартном листе писчей бумаги в формате А4 с соблюдением следующих требований: поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм; шрифт размером 14 пт, Times New Roman; межстрочный интервал – полуторный; отступ красной строки – 1,25; выравнивание текста – по ширине.

Расстояние между названиями глав (разделов), параграфов (подразделов) должно быть равно двойному интервалу.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляет по центру в нижней части листа без точки. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется. Также не проставляются номера страниц на задании, реферате и оглавлении, в то же время они входят в общую нумерацию.

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Microsoft Equation и вставлены в документ как объект.

Значения указанных символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно под формулой, причем каждый символ и его размерность пишутся с новой строки и в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Например, окупаемость затрат:

$$O_3 = \frac{B_p}{C_n} \times 100\%, \quad (1.1)$$

где  $O_3$  – окупаемость затрат;

$B_p$  – денежная выручка;

$C_n$  – полная (коммерческая) себестоимость.

Все формулы нумеруются арабскими цифрами, номер ставят с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках. Номер формулы состоит из 2-х частей, разделенный точкой, например (1.1), первая часть выделена под номер главы (раздела), вторая часть – номер формулы.

Группа формул, объединенных фигурной скобкой, имеет один номер, помещаемый точно против острия скобки.

При ссылке на формулу в тексте ее номер ставят в круглых скобках. Например: Из формулы (1.1) следует...

Порядок изложения в тексте ВКР математических уравнений такой же, как и формул.

Следует более строго подходить к содержанию таблиц, иллюстраций. Не рекомендуется повторение одних и тех же показателей в разных таблицах и иллюстрациях. По каждой таблице (иллюстрации) в тексте рекомендуется делать обобщенные выводы (заключения), а не перечислять цифровую информацию, изложенную в них.

Таблицы располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц должна быть сквозной по всему тексту. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

*Пример*

Таблица 3  
Экономическая эффективность производства зерна в РФ

Показатели	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2012 г.
Производство зерна, млн. т	97,1	61,0	94,2	70,9	92,4	95,2
Урожайность зерновых культур, ц/га	22,7	18,3	22,4	18,3	22,0	96,9
Реализовано зерна, млн. т	63,3	49,4	57,8	55,6	59,3	93,7
Уровень товарности зерна, %	65,3	81,1	61,4	78,4	64,2	×
Цена реализации 1 т зерна, руб.	3676	4394	5348	6424	6824	186

В качестве иллюстраций в ВКР могут быть представлены: рисунки, планы, схемы, диаграммы, графики и фотографии. Они помещаются в тексте или выделяются в отдельное приложение. Использование иллюстраций целесообразно только тогда, когда они заменяют, дополняют, раскрывают или поясняют словесную информацию, содержащуюся в работе.

Количество иллюстраций в работе должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации располагаются



непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все иллюстрации в тексте должны быть ссылки. Иллюстрации (чертежи, схемы, графики, рисунки, диаграммы, фотографии) обозначаются словом «Рис.» и располагаются так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота работы или с поворотом по часовой стрелке. Иллюстрации должны сопровождаться подрисуночными надписями, которые располагаются по центру.

*Пример*

Рис. 1. Структура себестоимости 1 ц зерна

Иллюстрации формата более А4 помещают в приложении в порядке их упоминания в тексте работы.

По тексту ВКР необходимо расставлять ссылки на литературные источники, при этом номер источника указывается в квадратных скобках, согласно его нумерации в списке использованной литературы и источников. В случае если необходимо сослаться на мнение, разделяемое несколькими авторами одновременно, либо аргументируемое в нескольких работах одного автора, следует отметить все порядковые номера источников, которые разделяются точкой с запятой.

*Пример*

Исследованиями ряда авторов [2; 15; 20] установлено, что...

***Примеры оформления списка использованной литературы и источников***

*Официальные документы*

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. – М. : Эксмо, 2013. – 63 с.
2. О федеральном бюджете на 2006 г. : ФЗ от 26.12.2005 г. №189-ФЗ // Российская газета. – 2006. – 29, 30 декабря. – С. 48.

*Книга одного автора (монография)*

1. Григорьев, А. П. Основы менеджмента : учебник для вузов [Текст] / А. П. Григорьев. – М. : Финпресс, 2011. – 556 с.
2. Коваленко, Н. Я. Экономика сельского хозяйства : учебник для вузов [Текст] / Н. Я. Коваленко. – М. : ЮРКНИГА, 2008. – 284 с.

### *Книга двух авторов*

1. Водяников, В. Т. Организация и управление производством [Текст] / В. Т. Водяников, А. И. Лысюк. – М. : Изд-во «КолосС», 2012. – 506 с.
2. Черников, Г. П. Мировая экономика : учебник для вузов [Текст] / Г. П. Черников, Д. А. Черникова. – М. : Дрофа, 2003. – 432 с.

### *Книга трех авторов*

1. Минаков, И. А. Экономика сельского хозяйства [Текст] / И. А. Минаков, Л. А. Сабетова, Н. И. Куликов. – М. : КолосС, 2008. – 328 с.
2. Воробьев, А. А. Финансовый менеджмент : учебник для вузов [Текст] / А. А. Воробьев, И. К. Кондратьев, С. И. Елисеев. – М. : КолосС, 2013. – 451 с.

### *Статьи из сборника научных трудов*

1. Пономарева, Е. Б. Состояние и перспективы развития мясной отрасли в России [Текст] / Е. Б. Пономарева, Н. Н. Липатова // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сборник трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 182-187.
2. Липатова, Н. Н. Государственная поддержка АПК Самарской области в условиях импортозамещения / Н. Н. Липатова, Е. В. Анисеева // Развитие АПК на основе инноваций в условиях импортозамещения : сборник научных трудов. – Киров : ФГБОУ ВО Вятская ГСХА, 2015. – С. 126-129.

### *Диссертации*

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. – Пенза : ПГУ, 2007. – 166 с.
2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. – Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. – 244 с.

### *Автореферат диссертаций*

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. – Пенза : ПГУ, 2007. – 23 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. – Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. – 23 с.

### *Справочники, словари*

1. Справочник экономиста-аграрника / под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КолосС, 2010. – 528 с.

2. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.

### *Электронные ресурсы*

1. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ; ред. Т. В. Властенко; Web-мастер Н. В. Козлова. – Электрон, дан. – М. : Рос. гос. б-ка, 1997. – Режим доступа: <http://www.rsl.ru>, свободный. – Загл. с экрана. – яз. рус., англ. (дата обращения: 14.01.2016).

2. Результаты Государственного испытания Волжских сортов в 2015 году (выборочные данные) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.semenaul.ru/> (дата обращения: 6.03.2016).

Приложения являются продолжением ВКР. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы, указывая в правом верхнем углу слово «Приложение». Оно должно иметь заголовок и начинаться с прописной буквы. Если приложение занимает более одной страницы, то вверху второй и далее страниц указывается «Продолжение приложения» или «Окончание приложения».

Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами.

#### *Пример*

Приложение 1, Приложение 2 и т.д.

Опечатки, описки и графические неточности, обнаруженные в процессе выполнения, допускается исправлять закрашиванием белой краской и нанесением в том же месте исправленного текста печатным способом или черными чернилами. Помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста не допускаются.

Каждый структурный элемент ВКР необходимо начинать с нового листа (страницы). Текст ВКР должен быть переплетен (сброшюрован).

### **3 Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защита ВКР**

Руководитель и тема выпускной квалификационной работы обучающегося утверждаются приказом ректора академии.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ бакалавров по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций» определяется тематикой научных исследований выпускающих кафедр и доводится до каждого студента в виде списка тем (прил. 5). После выбора темы студент подает заявление (прил. 6) на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

В сроки, установленные в задании на ВКР, законченные главы (разделы) работы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Сроки подготовки отдельных глав (разделов) выпускной квалификационной работы и всей работы в целом устанавливаются руководителем индивидуально для каждого обучающегося.

Для обучающихся в период подготовки и написания ВКР руководитель проводит консультации, посещение которых является обязательным. Научный руководитель, проверив главу, может вернуть ее студенту для доработки со своими письменными замечаниями. Дополнительные (устные) замечания и рекомендации по доработке главы могут быть даны студенту во время очередной консультационной встречи. В соответствии с полученными от научного руководителя замечаниями студент в установленный срок должен доработать главу.

После завершения написания и оформления ВКР она подписывается руководителем и заведующим кафедрой, за которой студент был закреплен.

При необходимости, по предложению руководителя выпускной квалификационной работы, кафедра предлагает консультантов по отдельным разделам работы за счет общего лимита времени, отведенного на руководство ВКР.

После завершения ВКР научный руководитель дает письменный отзыв (прил. 7), в котором характеризует качество работы, отмечает ритмичность выполнения ее в соответствии с утвержденным графиком, степень самостоятельности и творческого подхода в период написания, а также рекомендацию о возможности представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) для защиты.

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
- полный непереpletенный (несброшюрованный) вариант ВКР;
- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме и заданию руководителя.

Для представления ВКР перед ГЭК представляется доклад на 3-5 минут.

Презентация, как форма представления доклада, разрабатывается в редакторе Power Point и представляется на защите с помощью электронной проекционной системы. Количество слайдов демонстрационного наглядного материала доклада рекомендуется в пределах 8-10 слайдов. Каждый слайд должен иметь заголовок и содержательный материал. Размер текста в слайде не должен превышать семи строк.

Процедура защиты ВКР включает в себя:

- открытие заседания ГЭК;
- выступление автора ВКР;
- ответы автора ВКР на вопросы членов ГЭК;

- оглашение отзыва руководителя.

Критерии выставления оценок за ВКР определяются на основе соответствия уровня подготовки выпускника и представленной им работы требованиям ФГОС ВО.

Критерии оценки ВКР и уровня ее защиты в обязательном порядке учитываются при составлении оценочного листа члена ГЭК, в котором отражены: актуальность; логика работы; сроки; самостоятельность в работе; оформление работы; литература; защита работы; оценка работы.

Количество и содержание показателей, по которым оценивается качество ВКР и ее защита, определяется учебно-методической комиссией совета факультета.

Итоговая оценка члена ГЭК представляет собой среднее арифметическое из оценок, выставляемых по принятой четырех балльной шкале по показателям.

Итоговая оценка ГЭК определяется как среднее арифметическое итоговых оценок членов ГЭК. Указанный балл округляется до ближайшего целого значения.

При значительных расхождениях в баллах между членами ГЭК оценка ВКР и ее защиты определяется в результате закрытого обсуждения на заседании ГЭК. При этом голос председателя ГЭК является решающим.

При условии успешного прохождения всех установленных видов итоговых аттестационных испытаний, входящих в государственную итоговую аттестацию, выпускнику присваивается квалификация «Бакалавр» и выдается диплом государственного образца.

## Приложения

Приложение 1

### *Образец титульного листа*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

студента: \_\_\_\_\_

на тему: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Руководитель работы \_\_\_\_\_  
(ученая степень, звание Фамилия И.О.)

Консультанты (при наличии)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

К защите допускается

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_  
подпись

А.А. Пенкин

Самара 20\_\_

*Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР*

Министерство сельского хозяйства РФ  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Факультет	Экономический
Кафедра	«Экономическая теория и экономика АПК»
Направление	38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
А.А. Пенкин  
«    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**З А Д А Н И Е**

на ВКР студенту \_\_\_\_\_

1. Тема ВКР \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Утверждена приказом по академии «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. №\_\_

Срок сдачи студентом законченной ВКР «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

2. Исходные данные к работе \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

\_\_\_\_\_



4. Перечень графического материала:

---

---

---

---

5. Консультации с указанием к ним разделов

Раздел	Консультант, Ф.И.О	Подпись, дата

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_ Принял к исполнению \_\_\_\_\_

6. Календарный план-график выполнения ВКР

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	Приме- чание
1			
2			
3			
4			

Студент

\_\_\_\_\_

подпись

Руководитель

\_\_\_\_\_

подпись

*Образец оформления реферата*

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы из 38 источников и изложена на 41 странице машинописного текста. Цифровой и расчетный материал представлен в 19 таблицах и 6 рисунках.

Работа выполнена на базе СПК (колхоз) им. Калягина Кинельского района Самарской области.

В выпускной квалификационной работе дается организационно-экономическая характеристика хозяйства. Проведен анализ экономической эффективности производства продукции растениеводства в СПК (колхоз) им. Калягина, выявлены резервы ее улучшения и обоснованы пути повышения экономической эффективности производства продукции растениеводства.

Информационной базой послужили нормативные документы, периодическая литература и годовые отчеты предприятия, а также другие источники.

*Образец оформления оглавления*

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА.....	7
1.1 Современное состояние производства зерна в России и Самарской области.....	7
1.2 Показатели экономической эффективности производства зерна и пути ее повышения.....	14
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР В ООО «КОЛОС».....	22
2.1 Природно-экономическая характеристика ООО «Колос».....	22
2.2 Экономическая эффективность производства зерновых культур в ООО «Колос».....	29
3 РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА.....	37
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	46
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ.....	49
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	52

*Примерная тематика ВКР бакалавра по направлению  
38.03.01 Экономика*

1. Земельный фонд хозяйства и пути улучшения его использования.
2. Экономическая эффективность производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли).
3. Экономическая эффективность возделывания сельскохозяйственных культур на орошении (на примере одной культуры).
4. Экономическая эффективность химизации земледелия.
5. Экономическая эффективность и пути интенсификации кормопроизводства в хозяйстве.
6. Интенсификация производства и ее экономическая эффективность (на примере культуры, групп культур или отрасли).
7. Экономическая эффективность внедрения достижений НТП в сельскохозяйственное производство.
8. Экономическая эффективность индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур.
9. Экономическая эффективность внедрения передовой технологии в животноводстве.
10. Трудовые ресурсы хозяйства и пути улучшения их использования.
11. Производительность труда и пути ее повышения (на примере отрасли).
12. Оптимальное сочетание отраслей в хозяйстве (с использованием экономико-математических методов и ПЭВМ).
13. Внутриотраслевая специализация и кооперирование, их эффективность (на примере свиноводства, скотоводства, вспомогательных производств).
14. Материалоемкость сельскохозяйственной продукции и пути ее снижения.
15. Экономическая эффективность промышленных предприятий и промыслов в хозяйстве.
16. Экономическая эффективность и пути повышения качества сельскохозяйственной продукции (на примере культуры, группы культур или отрасли животноводства).

17. Экономическая эффективность внедрения новой техники в сельскохозяйственное производство.

18. Экономическая эффективность капитальных вложений в хозяйство.

19. Эффективность аграрно-промышленной интеграции.

20. Себестоимость продукции и пути ее снижения (на примере одного продукта).

21. Рентабельность производства и пути ее повышения (на примере одного продукта или отрасли).

22. Совершенствование отношений собственности и форм хозяйствования (на примере хозяйства)

23. Опыт и проблемы осуществления земельной реформы (на примере хозяйства).

24. Механизм создания заинтересованности в улучшении деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночной экономики.

25. Социальная сфера села и ее влияние на развитие сельскохозяйственного производства.

26. Цены на сельскохозяйственную продукцию и основные направления их дальнейшего совершенствования.

27. Рынок и реализация сельскохозяйственной продукции.

28. Экономическая эффективность хранения, переработки продукции на сельскохозяйственных предприятиях и ее реализация.

29. Экономическая эффективность повышения качества сельскохозяйственной продукции.

30. Экономическая эффективность производства овощей в защищенном грунте.

Представленная тематика носит примерный характер и может уточняться в зависимости от места прохождения производственной и преддипломной практик и возможностей сбора материала для соответствующих разделов выпускной квалификационной работы.

*Образец формы заявления выпускника*

Заведующему кафедрой

\_\_\_\_\_ (наименование кафедры)  
экономического факультета

\_\_\_\_\_ (Фамилия И.О.)  
от студента \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (Фамилия Имя Отчество)  
курса, группы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ формы обучения  
(очной, заочной)  
по направлению подготовки

\_\_\_\_\_ (наименование направления)

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы бакалавра по теме

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

и прошу назначить руководителем \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)

\_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.  
(подпись студента)

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись)

*Образец отзыва*

Министерство сельского хозяйства РФ  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное  
 учреждение высшего образования  
 «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Факультет	Экономический
Кафедра	«Экономическая теория и экономика АПК»
Направление	38.03.01 Экономика

**ОТЗЫВ**

руководителя выпускной квалификационной работы

студента \_\_\_\_\_, выполненный на тему:  
 (Ф.И.О. бакалавра)

1. Актуальность работы: \_\_\_\_\_

2. Научная новизна: \_\_\_\_\_

3. Оценка содержания: \_\_\_\_\_

4. Положительные стороны: \_\_\_\_\_

5. Рекомендации по внедрению ВКР: \_\_\_\_\_

6. Оценка работы: \_\_\_\_\_

7. Дополнительная информация для ГЭК: \_\_\_\_\_

Заключение:  
 ВКР бакалавра

\_\_\_\_\_  
 (Ф.И.О. бакалавра)

**соответствует** требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке бакалавра по данному направлению и может быть допущена к защите.

<sup>4</sup>Руководитель \_\_\_\_\_ « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
 (подпись)

## Рекомендуемая литература

1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации) [Электронный ресурс] : учебник / Л. Ф. Сейко, О. В. Баскакова. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 370 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287151>.
2. Бизнес-планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие / ред. В. З. Черняк, ред. Г. Г. Чараев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 592 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188886>.
3. Информационно-издательский центр «Статистика России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.statbook.ru>.
4. Информационно-правовая система «Консультант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://consultant.ru/>.
5. Информационно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://garant.ru/>.
6. Минина, И. Д. Статистика. Теория статистики. Ч. 1. [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Королькова, И. Д. Минина. – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 225 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/203378>.
7. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mcx.ru/>.
8. Министерство сельского хозяйства Самарской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcx.samregion.ru/>.
9. Национальный цифровой ресурс «Рукопт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru>: свободный.
10. Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВПО : СМК 04-46-2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://old.ssa.ru/\\_np\\_doc/582rf/polog/СМК\\_04-46-2014.pdf](http://old.ssa.ru/_np_doc/582rf/polog/СМК_04-46-2014.pdf).
11. Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ : СМК 04-59-2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://old.ssa.ru/\\_np\\_doc/582rf/polog/СМК\\_04-59-2014.pdf](http://old.ssa.ru/_np_doc/582rf/polog/СМК_04-59-2014.pdf).
12. Российская научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elibrary.ru>.
13. Самарстат (Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.samarastat.ru/>.
14. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Главная страница [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.



## Оглавление

Предисловие .....	3
1 Структура выпускной квалификационной работы бакалавра ..	4
2 Требования к оформлению выпускной квалификационной работы.....	7
3 Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защиты ВКР .....	12
Приложения .....	15
Рекомендуемая литература.....	24

Учебное издание

**Пенкин Анатолий Алексеевич**

**Липатова Наталья Николаевна**

## **Методические рекомендации**

**по выполнению выпускных квалификационных работ**

Отпечатано с готового оригинал-макета

Подписано в печать 11.10.2016. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 1,51, печ. л. 1,63.

Тираж 50. Заказ №333.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

Н. Н. Липатова, А. А. Пенкин

# ПРАКТИКИ

Методические указания

Кинель  
РИО СГСХА  
2019

УДК 330  
ББК 65.291р  
Л61

**Л61**            **Липатова, Н. Н.**  
Практики : методические указания / Н. Н. Липатова, А. А. Пенкин. – Кинель : РИО СГСХА, 2019. – 39 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению «Экономика» (уровень бакалавриата), преподавателей и специалистов, занятых организацией и проведением практики.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2019  
© Липатова Н. Н., Пенкин А. А., 2019

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В методических указаниях отражены основные этапы прохождения учебной практики (по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности), производственной практики (по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности; технологической практики; педагогической практики; преддипломной практики и научно-исследовательской работы), сформулированы цели и задачи практик, объем и виды учебной нагрузки, представлены задания по практикам, а также общие требования к организации и проведению практик.

Одним из обязательных разделов основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) бакалавриата является – «Практики», представляющие собой вид учебных занятий, непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся, в соответствии с п. 6.7 Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Практика в ФГБОУ ВО Самарская ГСХА по направлению 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций» предполагает прохождение следующих этапов: учебная; производственная, в том числе преддипломная.

**Учебная практика** предполагает получение первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности.

**Производственная практика** включает в себя несколько типов практик: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, технологическая практика, педагогическая практика, научно-исследовательская работа.

**Преддипломная практика** является подготовительной стадией к разработке выпускной квалификационной работы (ВКР). В ходе преддипломной практики происходит обобщение материалов, накопленных в процессе прохождения производственной практики, формируются навыки самостоятельной профессиональной деятельности и система компетенций для решения профессиональных задач по анализу финансово-хозяйственной деятельности в условиях реально функционирующих хозяйствующих субъектов.

# 1. УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА

## Цель и задачи

**Целью** учебной практики является формирование у обучающихся первоначального практического опыта, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности для последующего освоения ими общих и профессиональных компетенций по избранному направлению подготовки.

### **Задачи практики:**

- познакомиться с деятельностью, организационно-правовой формой и системой управления предприятия, организации;
- изучить организационную структуру предприятия и функции отдельных подразделений;
- изучить работу, функций и должностные обязанности персонала;
- изучить законодательные акты, регулирующие деятельность организации;
- осмыслить содержание профессии экономиста, ее особенностей;
- использовать технические средства и информационные технологии, для решения коммуникационных задач;
- закрепить теоретические знания, полученные в процессе обучения.

## **Формы и способы проведения практики**

Учебная практика проводится непрерывно согласно календарному учебному графику в форме учебных занятий, непосредственно-ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся.

Способы проведения учебной практики:

- стационарная;
- выездная.

## **Место и время проведения практики**

Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности проводиться в структурных подразделениях академии, в частности в учебных аудиториях экономического факультета в конце четвертого семестра 2 курса.

## **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения учебной практики обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;
- способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии.

В результате прохождения практики обучающийся должен:

### **Знать:**

- нормативно-правовую базу деятельности предприятия (организации);
- общие представления о целях, задачах и функциях экономиста;
- функции и должностные обязанности персонала;
- организационную структуру предприятия и функции подразделений.

### **Уметь:**

- выявлять организационные проблемы;
- определять факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на организацию;
- использовать технические средства и информационные технологии, для решения коммуникационных задач.

### **Владеть:**

- первичными навыками сбора, обработки и систематизации информации;
- общими представлениями о порядке организационного, документационного и информационного обеспечения работы соответствующей организации.

### **Структура и содержание практики**

Общая трудоемкость учебной практики составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *подготовительный* состоит из обзорной экскурсии с целью общего знакомства с предприятием, ознакомление с миссией, целями, задачами, сферой деятельности, историей развития предприятия, видами деятельности, инструктаж по технике безопасности;

- *основной* состоит их характеристики предприятия: полное название; форма собственности; месторасположение, правовой статус, учредительные документы предприятия; описание организационной структуры предприятия: схема, количество подразделений и их название, их функции, подчиненность, взаимодействие; изучение нормативных документов, регламентирующих деятельность подразделений (отделов) предприятия; знакомство с должностными обязанностями сотрудников предприятия; анализ и характеристика внешней среды организации; разработка учебно-методического обеспечения для изучения экономических дисциплин;

- *заключительный* состоит в подготовке и оформлении отчета о практике.

#### *Индивидуальные задания:*

Задание 1. Изучить полное название предприятия (организации, учреждения), форму собственности, местоположение, правовой статус.

Задание 2. Изучить организационно-правовые документы, регламентирующие юридический статус предприятия (организации, учреждения), его организационно-правовую форму, руководство.

Задание 3. Изучить организационную структуру предприятия: схему, количество подразделений, их названия, функции, подчиненность, взаимодействие.

Задание 4. Изучить нормативные документы, регламентирующие деятельность подразделений (отделов) предприятия.

Задание 5. Знакомство с должностными обязанностями сотрудников предприятия.

Задание 6. Анализ и характеристика внешней и внутренней среды организации.

Задание 7. Изучить цели, задачи и функции экономиста, а также круг своих будущих профессиональных обязанностей.

Задание 8. Изучить порядок организационного, документационного и информационного обеспечения работы организации.

Задание 9. Научиться работать с электронно-библиотечной системой.



## **Формы отчетности**

Промежуточная аттестация по итогам прохождения учебной практики осуществляется в виде зачета. При этом обучающийся должен предоставить руководителю учебной практики:

- дневник практики (прил. 1);
- отчет об учебной практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий.

## **2. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА**

### **2.1. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности**

#### **Цель и задачи**

**Целью** практики является закрепление и углубление теоретических знаний полученных при изучении дисциплин непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся, а также формирование у бакалавров практических навыков и системы компетенций для решения профессиональных задач по экономике и анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

#### **Задачи практики:**

- изучение методов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучение методов мотивирования персонала организации;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений;
- получение первичных навыков работы в качестве дублера экономиста на конкретном рабочем месте;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия и другими информационными источниками;
- получить системное представление об основных направлениях деятельности организации (предприятия);
- ознакомление с основными бизнес-процессами и используемыми для их автоматизации информационными технологиями.

## **Формы и способы проведения практики**

Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности проводится непрерывно в сторонних профильных предприятиях, организациях и учреждениях.

Способы проведения практики:

- стационарная;
- выездная.

## **Место и время проведения практики**

Местом прохождения производственной практики являются предприятия, организации различных организационно-правовой форм АПК и государственных учреждениях, как правило, расположенные в г. Самара и Самарской области, с которыми академия заключила договор об организации и проведении практик. Практику обучающиеся проходят в конце 6 семестра 3 курса.

## **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения данной практики обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию;
- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;
- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность на основе типовых методик и действующей нормативно- правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;

- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет.

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен:

**Знать:**

- основные модели принятия решений;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- методы планирования и анализа хозяйственной деятельности;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля.

**Уметь:**

- анализировать информацию и оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать предложения по их совершенствованию;
- использовать различные способы управления конфликтами;
- применять информационные технологии для решения управленческих задач;
- рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- подготовить информационный обзор или аналитический отчет.

**Владеть:**

- средствами налаживания эффективных взаимоотношений в коллективе;
- методами реализации основных управленческих функций;
- навыком практического применения информационно-коммуникационных технологий в экономических расчетах;
- навыком сбора, анализа и обработки массивов исследовательских данных в соответствии с поставленной задачей;

- навыками планирования экономической деятельности на предприятии.

### **Структура и содержание практики**

Общая трудоемкость производственной практики составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *организационный*. Оформление документов для прохождения практики. Разработка программы практики и календарного плана. Оформление индивидуального задания на практику. Знакомство с правилами внутреннего распорядка предприятия (организации). Инструктаж по технике безопасности;

- *аналитический*. Изучение организационно-управленческой структуры, исследование деятельности различных подразделений: финансового отдела, бухгалтерии, отдела маркетинга, отдела кадров и др. Работа на рабочих местах или в подразделениях предприятия;

- *выполнение индивидуальных заданий*. Мероприятия по сбору, обработке и систематизации материала в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики;

- *заключительный*. Обработка и анализ полученной информации. Подготовка и оформление отчета о прохождении производственной практики.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции растениеводства.

Задание 2. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции животноводства.

Задание 3. Проанализируйте экономическую эффективность производства сельскохозяйственной продукции.

Задание 4. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции растениеводства.

Задание 5. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции животноводства.

Задание 6. Проанализируйте экономическую эффективность хозяйственной деятельности предприятия.

### **Формы отчетности**

Промежуточная аттестация по итогам прохождения производственной практики осуществляется в виде зачета с оценкой. При этом обучающийся должен предоставить руководителю производственной практики:

- дневник практики (прил. 1);
- отзыв о прохождении практики (от организации) (прил. 2);
- отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий.

## **2.2. Технологическая практика**

### **Цель и задачи**

**Целью** практики является систематизация, закрепление, расширение и углубление знаний, полученных при изучении дисциплин непосредственно ориентированных на профессионально-практическую подготовку обучающихся, в соответствии с современными требованиями науки и техники.

### **Задачи практики:**

- изучение методов сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- изучение методов мотивирования персонала организации;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений;
- получение первичных навыков работы в качестве дублера экономиста на конкретном рабочем месте;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность предприятия и другими информационными источниками;
- получить системное представление об основных направлениях деятельности организации (предприятия);
- ознакомление с основными бизнес-процессами и используемыми для их автоматизации информационными технологиями.

### **Формы и способы проведения практики**

Технологическая практика проводится непрерывно в сторонних профильных предприятиях, организациях и учреждениях.

Способы проведения практики:

- стационарная;
- выездная.

### **Место и время проведения практики**

Местом прохождения технологической практики являются предприятия, организации различных организационно-правовой форм

АПК и государственных учреждениях, как правило, расположенные в г. Самара и Самарской области, с которыми академия заключила договор об организации и проведении практик. Практику обучающиеся проходят в конце 6 семестра 3 курса.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения данной практики обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию;
- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;
- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность на основе типовых методик и действующей нормативно- правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет.

В результате прохождения производственной практики обучающийся должен:

**Знать:**

- основные модели принятия решений;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- методы планирования и анализа хозяйственной деятельности;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля.

**Уметь:**

- анализировать информацию и оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать предложения по их совершенствованию;
- использовать различные способы управления конфликтами;
- применять информационные технологии для решения управленческих задач;
- рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- подготовить информационный обзор или аналитический отчет.

**Владеть:**

- средствами налаживания эффективных взаимоотношений в коллективе;
- методами реализации основных управленческих функций;
- навыком практического применения информационно-коммуникационных технологий в экономических расчетах;
- навыком сбора, анализа и обработки массивов исследовательских данных в соответствии с поставленной задачей;
- навыками планирования экономической деятельности на предприятии.

### **Структура и содержание практики**

Общая трудоемкость технологической практики составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *организационный*. Оформление документов для прохождения практики. Разработка программы практики и календарного плана. Оформление индивидуального задания на практику. Знакомство с правилами внутреннего распорядка предприятия (организации). Инструктаж по технике безопасности;

- *аналитический*. Изучение организационно-управленческой структуры, исследование деятельности различных подразделений: финансового отдела, бухгалтерии, отдела маркетинга, отдела кадров и др. Работа на рабочих местах или в подразделениях предприятия;

- *выполнение индивидуальных заданий*. Мероприятия по сбору, обработке и систематизации материала в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики;

- *заключительный*. Обработка и анализ полученной информации. Подготовка и оформление отчета о прохождении технологической практики.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции растениеводства.

Задание 2. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции животноводства.

Задание 3. Проанализируйте экономическую эффективность производства сельскохозяйственной продукции.

Задание 4. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции растениеводства.

Задание 5. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции животноводства.

Задание 6. Проанализируйте экономическую эффективность хозяйственной деятельности предприятия.

### **Формы отчетности**

Промежуточная аттестация по итогам прохождения технологической практики осуществляется в виде зачета с оценкой. Обучающийся должен предоставить руководителю практики:

- дневник практики (прил. 1);

- отзыв о прохождении практики (от организации) (прил. 2);

- отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий.

## **2.3. Педагогическая практика**

### **Цель и задачи**

**Целью** педагогической практики является формирование у бакалавров практических навыков и системы компетенций в области преподавания экономических дисциплин и их методического обеспечения в образовательных процессах.



### **Задачи практики:**

- углубление полученных теоретических знаний и их применение в решении конкретных педагогических задач;
- развитие у обучающихся способностей применять современные методы и методики преподавания экономических дисциплин в профессиональных образовательных организациях;
- овладение методикой подготовки и преподавания экономических дисциплин;
- участие обучающегося в учебном процессе кафедры;
- участие обучающегося в методической работе, проводимой кафедрой (разработка лекционного и практического материала, тестовых заданий по отдельным дисциплинам);
- ознакомление обучающихся с использованием современных образовательных технологий высшей школы;
- формирование у обучающихся умения проявлять профессиональную индивидуальность, педагогическое творчество, реализовывать педагогическое общение, четко формулировать цели и задачи, ясно доносить свои научные мысли для аудитории различной степени подготовки.

### **Форма и способы проведения практики**

Педагогическая практика проводится дискретно – путем выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для проведения практики.

Способы проведения практики:

- стационарная;
- выездная.

### **Место и время проведения практики**

Педагогическая практика проводится в структурных подразделениях академии – в учебных аудиториях экономического факультета в конце 6 семестра 3 курса.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения данной практики у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию;
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

- способность использовать в преподавании экономических дисциплин в образовательных учреждениях различного уровня, существующие программы и учебно-методические материалы;

- способность принять участие в совершенствовании и разработке учебно-методического обеспечения экономических дисциплин.

В результате прохождения педагогической практики обучающийся должен:

**Знать:**

- основные принципы, методы и формы организации педагогического процесса;

- современные образовательные технологии и интерактивные методы преподавания экономических дисциплин;

- методы контроля и оценки профессионально-значимых качеств обучаемых;

- требования, предъявляемые к преподавателю вуза в современных условиях.

**Уметь:**

- разрабатывать методическое обеспечение экономических дисциплин;

- разрабатывать рабочие программы дисциплин для организации учебного процесса;

- выступать перед аудиторией и создавать творческую атмосферу в процессе занятий;

- применять современные методы и методики в преподавании экономических дисциплин;

- представить итоги проделанной работы, полученные в результате прохождения практики, в виде информационного обзора, статей, докладов.

**Владеть:**

- навыками организации деятельности группы обучающихся в ходе учебного процесса;

- навыками преподавания экономических дисциплин в образовательных учреждениях;

- навыками разработки учебно-методического обеспечения экономических дисциплин.

### **Структура и содержание практики**

Общая трудоемкость практики составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *организационный*. Включает в себя: оформление документов для прохождения практики; разработка программы практики и календарного плана; оформление индивидуального задания на практику; знакомство с правилами внутреннего распорядка предприятия (организации);

- *основной* (прохождение практики). Включает в себя: ознакомление с материально-технической базой кафедры для организации учебного процесса; ознакомление с нормативными документами академии по планированию и реализации учебного процесса; посещение лекционных, практических (лабораторных) занятий проводимых преподавателями кафедры; разработка лекции по одной из дисциплин кафедры в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики и с учетом научных интересов обучающегося; разработка практического (лабораторного) занятия по одной из дисциплин кафедры в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики и с учетом научных интересов обучающегося; разработка тестовых заданий по одной из дисциплин кафедры в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики; проведение лекционного и практического (лабораторного) занятия в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики;

- *отчетный*. Включает в себя: обработка и анализ полученной информации; подготовка и оформление отчета о прохождении педагогической практики.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Экономика организаций».

Задание 2. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Экономика».

Задание 3. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Макроэкономика».

Задание 4. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Мировая экономика».

Задание 5. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Международные экономические отношения».

Задание 6. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Макроэкономическое планирование и прогнозирование».

Задание 7. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Планирование на предприятии».

Задание 8. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Экономика отраслей агропромышленного комплекса».

Задание 9. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Страхование в сельском хозяйстве».

Задание 10. Разработать учебно-методические материалы для проведения лекционного и практического занятия по дисциплине «Оценка и управление стоимостью предприятия».

### **Формы отчетности по практике**

Промежуточная аттестация по итогам прохождения практики осуществляется в виде зачета с оценкой. В качестве основной формы отчетности по практике устанавливается:

- дневник практики (прил. 1);
- отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий.

## **2.4. Научно-исследовательская работа**

### **Цель и задачи**

**Целью** научно-исследовательской работы (НИР) является формирование компетенций, необходимых для проведения как самостоятельной научно-исследовательской работы, результатом которой является написание и успешная защита выпускной квалификационной работы, так и научно-исследовательской работы в составе научного коллектива.

#### **Задачи НИР:**

- выполнение индивидуального плана научно-исследовательской работы;
- сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, выбор методов и средств решения задач исследования;
- овладение современной методологией и методами научного исследования, соответствующими профилю подготовки;

- совершенствование умений и навыков самостоятельной научно-исследовательской деятельности;
- выполнение научно-исследовательских видов деятельности в рамках договоров и грантов, осуществляемых на кафедре;
- участие в решении научно-исследовательских работ, выполняемых кафедрой в рамках договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами;
- участие в организации и проведении научных, научно-практических конференциях, круглых столах, дискуссиях, диспутах, организуемых кафедрой, факультетом, вузом;
- участие в конкурсах научно-исследовательских работ;
- формирование способности создавать новое знание, соотносить это знание с имеющимися отечественными и зарубежными исследованиями, использовать знание при осуществлении аналитических работ, в целях практического применения методов и теорий;
- представление итогов проделанной работы в виде отчетов, рефератов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати.

### **Форма и способы проведения практики**

Научно-исследовательская работа проводится дискретно по периодам проведения практики согласно календарному учебному графику.

Способы проведения практики:

- стационарная;
- выездная.

### **Место и время проведения практики**

Научно-исследовательская работа проводится в структурных подразделениях академии – в учебных аудиториях экономического факультета в конце 8 семестра 4 курса.

### **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате научно-исследовательской работы у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

- способность к самоорганизации и самообразованию;

- способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;

- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;

- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы;

- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- способность на основе типовых методик и действующей нормативно- правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;

- способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;

- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет.

В результате прохождения НИР обучающийся должен:

**Знать:**

- принципы и приемы, методы научно-исследовательской деятельности;

- историю развития конкретной научной проблемы, ее роль и место в изучаемом научном направлении, современные проблемы данной отрасли знания;

- содержание инструментальных средств исследования и технологию научно-исследовательской деятельности;

- как обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования.

### **Уметь:**

- вести библиографическую работу с привлечением современных информационных технологий;
- выявлять перспективные направления, составлять программу научных исследований, проводить самостоятельные исследования, экономические расчеты в соответствии с разработанной программой;
- формулировать и решать задачи, возникающие в ходе научно-исследовательской деятельности и требующие углубленных профессиональных знаний;
- выбирать необходимые методы исследований, модифицировать существующие и разрабатывать новые методы, исходя из задач конкретного исследования;
- обрабатывать полученные результаты, анализировать и осмысливать их с применением экономико-статистических методов и современных компьютерных технологий;
- самостоятельно анализировать, обобщать материалы различных источников и критически оценивать новые методы и результаты исследований;
- представлять итоги проделанной работы, полученные в результате прохождения практики, в виде рефератов (обзор литературы), статей, докладов.

### **Владеть:**

- навыками самостоятельного планирования и проведения научных исследований, требующих широкого образования в соответствующем направлении системного анализа и управления;
- навыками совместной работы в научных коллективах и организации научно-исследовательской работы;
- навыками практической реализации теоретических и экспериментальных исследований;
- методами презентации научных результатов на научных семинарах и конференциях с привлечением современных технических средств.

## **Структура и содержание НИР**

Общая трудоемкость составляет 1 зачетная единица, 36 часов.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *подготовительный*. Включает в себя: выбор темы научно-исследовательской работы; составление плана работы, сбор материалов по теме; обзор литературы по теме исследования; составление плана работы над ВКР, с указанием основных мероприятий и сроков их реализации; постановка целей и задач ВКР; определение объекта

и предмета исследования; обоснование актуальности выбранной темы и характеристика современного состояния изучаемой проблемы, характеристика методологического аппарата, который предполагается использовать; подбор и изучение основных литературных источников, которые будут использованы в качестве теоретической базы исследования;

- *основной*. Включает в себя: проведение научно-исследовательской работы согласно индивидуальному плану, под руководством научного руководителя; подробный обзор литературы по теме ВКР, который основывается на актуальных научно-исследовательских публикациях и содержит анализ основных результатов и положений, полученных ведущими специалистами в области проводимого исследования, оценка их применимости в рамках ВКР, а также предполагаемый личный вклад автора в разработку темы;

- *заключительный*. Включает в себя: проведение научно-исследовательской работы согласно индивидуальному плану, под руководством научного руководителя; получение промежуточных результатов; оформление полученных результатов в виде чернового варианта теоретической части выпускной квалификационной работы.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Изучить теоретические аспекты земельного фонда хозяйства и пути улучшения его использования.

Задание 2. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли).

Задание 3. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности возделывания сельскохозяйственных культур на орошении (на примере одной культуры).

Задание 4. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности химизации земледелия.

Задание 5. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности кормопроизводства в хозяйстве и пути интенсификации.

Задание 6. Изучить теоретические аспекты интенсификации производства и ее экономическую эффективность (на примере культуры, групп культур или отрасли).

Задание 7. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения достижений НТП в сельскохозяйственное производство.

Задание 8. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур.



Задание 9. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения передовой технологии в животноводстве.

Задание 10. Изучить теоретические аспекты трудовых ресурсов хозяйства и пути улучшения их использования.

Задание 11. Изучить теоретические аспекты производительности труда и пути ее повышения (на примере отрасли).

Задание 12. Изучить теоретические аспекты оптимального сочетания отраслей в хозяйстве (с использованием экономико-математических методов и ПЭВМ).

Задание 13. Изучить теоретические аспекты внутриотраслевой специализации и кооперирования, их эффективность (на примере свиноводства, скотоводства, вспомогательных производств).

Задание 14. Изучить теоретические аспекты материалоемкости сельскохозяйственной продукции и пути ее снижения.

Задание 15. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности промышленных предприятий и промыслов в хозяйстве.

Задание 16. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности и пути повышения качества сельскохозяйственной продукции (на примере культуры, группы культур или отрасли животноводства).

Задание 17. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности внедрения новой техники в сельскохозяйственное производство.

Задание 18. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности капитальных вложений в хозяйстве.

Задание 19. Изучить теоретические аспекты эффективности аграрно-промышленной интеграции.

Задание 20. Изучить теоретические аспекты себестоимости продукции и пути ее снижения (на примере одного продукта).

Задание 21. Изучить теоретические аспекты рентабельности производства и пути ее повышения (на примере одного продукта или отрасли).

Задание 22. Изучить теоретические аспекты совершенствования отношений собственности и форм хозяйствования (на примере хозяйства).

Задание 23. Изучить теоретические аспекты опыта и проблем осуществления земельной реформы (на примере хозяйства).

Задание 24. Изучить теоретические аспекты механизма создания заинтересованности в улучшении деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночной экономики.

Задание 25. Изучить теоретические аспекты социальной сферы села и ее влияния на развитие сельскохозяйственного производства.

Задание 26. Изучить теоретические аспекты цен на сельскохозяйственную продукцию и основные направления их дальнейшего совершенствования.

Задание 27. Изучить теоретические аспекты рынка и реализации сельскохозяйственной продукции.

Задание 28. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности хранения, переработки продукции на сельскохозяйственных предприятиях и ее реализация.

Задание 29. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности повышения качества сельскохозяйственной продукции.

Задание 30. Изучить теоретические аспекты экономической эффективности производства овощей в защищенном грунте.

### **Формы отчетности по НИР**

Промежуточная аттестация по итогам прохождения практики осуществляется в виде зачета. При этом обучающийся должен представить руководителю:

- дневник практики (прил. 1);
- отчет о НИР, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий.

## **2.5. Преддипломная практика**

### **Цель и задачи**

**Целью** преддипломной практики является углубление, расширение, систематизация и закрепление теоретических профессиональных знаний, приобретенных обучающимися в процессе обучения, а также формирование у них навыков самостоятельной профессиональной деятельности и системы компетенций для решения профессиональных задач по анализу финансово-хозяйственной деятельности в условиях реально функционирующих хозяйствующих субъектов.

### **Задачи практики:**

- закрепление, углубление и расширение теоретических знаний, умений и навыков, полученных в процессе теоретического обучения необходимых в профессиональной деятельности для решения конкретных производственных и социально-экономических задач;
- информационно-аналитическая подготовка к выполнению выпускной квалификационной работы по определенной теме;

- развитие навыков самостоятельной работы и творческого подхода к решению подлежащих разработке проблем и вопросов выпускной квалификационной работы;
- сбор необходимых данных по теме выпускной квалификационной работы в соответствии с заданием;
- изучение литературы по теме выпускной квалификационной работы, совершенствование умения работы с информацией и документацией;
- отработка навыков анализа экономической информации и поиска решений поставленных в выпускной квалификационной работе задач;
- приобретение опыта работы в трудовых коллективах при решении производственно-экономических вопросов.

### **Форма и способы проведения практики**

Преддипломная практика проводится дискретно в сторонних профильных предприятиях, организациях и учреждениях.

Способы проведения практики:

- стационарная;
- выездная.

### **Место и время проведения практики**

Местом прохождения практики могут быть коммерческие организации различной организационно-правовой структуры и разных сфер экономики. Обучающийся имеет право самостоятельно определить место прохождения практики и заключить договор с организацией. Обучающиеся могут быть временно приняты в штат организации на вакантные оплачиваемые должности, что не освобождает их от выполнения требований преддипломной практики. Рекомендуется для прохождения практики выбирать организации АПК Самарской области. При наличии мотивированных аргументов допускается проведение практики на предприятиях других сфер экономики, а также в других регионах Российской Федерации.

Практика может проходить также в государственных и муниципальных коммерческих организациях, предприятиях и учреждениях, осуществляющих производственную деятельность, в которых возможно изучение и сбор материалов, регламентированных программой преддипломной практики. Источниками необходимой информации может быть и сводная отчетность, интегрируемая в Министерстве сельского хозяйства Самарской области, в районных сельскохозяйственных управлениях, в налоговых органах. Практика проходит в конце 8 семестра 4 курса.

## **Компетенции обучающегося, формируемые в результате прохождения практики**

В результате прохождения данной практики обучающийся должен приобрести следующие компетенции:

- способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- способность к самоорганизации и самообразованию;
- способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;
- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;
- способность на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;
- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;
- способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии;
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;
- способность использовать для решения коммуникативных задач современные технические средства и информационные технологии;

- способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

В результате прохождения практики обучающийся должен:

**Знать:**

- основные модели принятия решений;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы проектирования;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- методы планирования и анализа хозяйственной деятельности;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля.

**Уметь:**

- анализировать информацию и оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разработать предложения по их совершенствованию;
- использовать различные способы управления конфликтами;
- применять информационные технологии для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.

**Владеть:**

- средствами налаживания эффективных взаимоотношений в коллективе;
- методами реализации основных управленческих функций;
- навыками планирования экономической деятельности на предприятии;
- навыками деловых коммуникаций.

### **Структура и содержание практики**

Общая трудоемкость практики составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Прохождение практики включает в себя следующие этапы:

- *организационный*. Включает в себя: оформление документов для прохождения практики; разработка программы практики и календарного плана; оформление индивидуального задания на практику; знакомство с правилами внутреннего распорядка предприятия (организации); инструктаж по технике безопасности;

- *аналитический*. Включает в себя: изучение организационно-управленческой структуры, исследование деятельности различных подразделений: финансового отдела, бухгалтерии, отдела маркетинга, отдела кадров и др.; работа на рабочих местах или в подразделениях предприятия;

- *выполнение индивидуальных заданий*. Включает в себя: мероприятия по сбору, обработке и систематизации материала в соответствии с индивидуальным заданием руководителя практики для написания выпускной квалификационной работы;

- *заключительный*. Включает в себя: обработка и анализ полученной информации; подготовка и оформление отчета о прохождении преддипломной практики.

*Индивидуальные задания:*

Задание 1. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции растениеводства.

Задание 2. Проанализируйте экономическую эффективность производства продукции животноводства.

Задание 3. Проанализируйте экономическую эффективность производства сельскохозяйственной продукции.

Задание 4. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции растениеводства.

Задание 5. Проанализируйте экономическую эффективность переработки продукции животноводства.

Задание 6. Проанализируйте экономическую эффективность внедрение передовой технологии в сельскохозяйственное производство.

Задание 7. Проанализируйте экономическую эффективность химизации земледелия.

### **Формы отчетности по практике**

Промежуточная аттестация по итогам прохождения преддипломной практики осуществляется в виде зачета с оценкой. При этом обучающийся должен предоставить руководителю преддипломной практики:

- дневник практики (прил. 1);
- отзыв о прохождении практики (от организации) (прил. 2);
- отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий.

### 3. ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИК

Руководитель практики кафедры в период прохождения практики:

- оказывает обучающимся помощь в подборе учебно-методической литературы по направлению практики;
- консультирует по вопросам использования статистических материалов, нормативно-законодательных источников;
- помогает в подборе необходимых периодических изданий;
- оказывает методическую помощь по вопросам сбора информационного материала на месте базы практики;
- оказывает помощь в классификации и систематизации собранной информации.

При прохождении практики обучающийся должен:

- явиться на практику в срок, установленной учебным планом;
- добросовестно и качественно выполнять задания, предусмотренные программой практики;
- выполнять правила внутреннего распорядка академии;
- систематически вести записи о работе, содержание и результаты выполнения заданий;
- подготовиться к итоговой аттестации по учебной практике в соответствии с программой.

Перед прохождением практики обучающийся с руководителем заполняет задание на практику (прил. 3).

Отчет о практике должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан обучающимся, сдан для регистрации на кафедру «Экономическая теория и экономика АПК».

*Требования к оформлению листов текстовой части.* Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, соблюдением следующих размеров полей: левое –30 мм, правое –10 мм, верхнее –20 мм, нижнее – 20 мм.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют по центру без точки в конце.

Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется.

При выполнении текстовой части работы на компьютере тип шрифта: *Times New Roman*. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

Каждый раздел отчета начинается с новой страницы.

Выполненный отчет о практике должен содержать:

- титульный лист (прил. 4);
- оглавление;
- введение, где следует обобщить собранные материалы и раскрыть основные вопросы и направления, которыми занимался обучающийся при прохождении практики, основной части и заключения;
- основные разделы отчета включают в себя аналитическое резюме (анализ и обобщенные результаты изучения деятельности организации и ее системы управления, документирования) в соответствии с разделами программы практики; раскрываются история и теория исследуемого вопроса, дается критический анализ литературы, рассматриваются позиции ученых, занимавшихся изучением данной проблемы. Далее излагаются методы, организация и результаты самостоятельно проведенного фрагмента исследования. Основная часть также должна содержать сведения об образовательном учреждении, на котором проходила педагогическая практика: наименования вуза, виды образовательной деятельности, организацию работы кафедры и преподавателей, нормативно-правовые документы, регулирующие контактную работу преподавателя и обучающихся, порядок разработки учебно-методических материалов по дисциплинам; план проводимых занятий, конспект лекции, материалы для проведения практических занятий;
- выводы и предложения (изложение результатов прохождения учебной практики в виде кратких обоснований, обобщений и выводов);
- список использованной литературы и источников;
- приложения.

В течение прохождения учебной практики обучающийся обязан вести дневник практики, который является частью отчета о практике и используется при его написании. Записи в дневнике должны быть ежедневными. В дневнике необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике (сбор материала, проведения исследования и т.д.), а также встретившиеся в работе затруднения, их характер, какие меры были приняты для их устранения, отменить недостатки в теоретической подготовке. Дневники периодически проверяются руководителем практики, в нем делаются отметки по его ведению, качеству выполняемой обучающимся работы. В конце практики дневник должен быть подписан обучающимся и руководителем практики от академии и приложен к отчету о практике.

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией, в состав которой включаются: заведующий



выпускающей кафедрой (председатель комиссии), ответственный от кафедры за организацию и проведение практики, руководители практики. В процессе защиты обучающийся должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов.

По результатам защиты комиссия выставляет обучающемуся оценку «зачтено» либо «не зачтено» или «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно»:

- «зачтено» выставляется обучающемуся, если он письменно оформил все разделы практики, показав степень освоения теоретических и практических навыков оформления документов, продемонстрировав сформированность необходимых компетенций;

- «не зачтено» выставляется, если обучающийся не оформил письменно все разделы практики или представил отчет о практике в виде разрозненного материала, результаты своей работы оформил с нарушениями требований или не справился с ними самостоятельно, продемонстрировав отсутствие сформированности одной или всех необходимых компетенций;

- «отлично» – при устном ответе на вопросы, по результатам прохождения практики, обучающийся продемонстрировал умение излагать материал в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно. Письменный отчет о прохождении практики составлен в соответствии с установленными требованиями. Обучающийся продемонстрировал в ходе практики высокий уровень овладения всеми, предусмотренными требованиями к результатам практики, сформированности компетенций; проявил самостоятельность, творческий подход и высокий уровень подготовки по вопросам профессиональной деятельности, организации работы коллектива, самоорганизации;

- «хорошо» – письменный отчет о прохождении практики составлен в соответствии с установленными требованиями, но с незначительными недочетами, дневник практики составлен в соответствии с предъявляемыми требованиями, но с незначительными недочетами, содержит ежедневные сведения о действиях, выполняемых обучающимся практикантом. Оценка «хорошо» предполагает при устном отчете обучающегося по результатам прохождения практики ответы на вопросы преподавателя, с незначительными недочетами, которые не исключают сформированность у обучающегося соответствующих компетенций, а также умение излагать материал в основном в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

- «удовлетворительно» – отчет составлен с недочетами, дневник практики составлен в основном в соответствии с предъявляемыми требованиями, но с недочетами, содержит ежедневные сведения о действиях, выполняемых обучающимся практикантом. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что при устном отчете обучающегося о результатах прохождения практики, ответы на вопросы преподавателя с недочетами, которые не исключают сформированность у обучающегося соответствующих компетенций на необходимом уровне, а также умение излагать материал в основном в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

- «неудовлетворительно» – письменный отчет не соответствует установленным требованиям, дневник практики составлен не в соответствии с предъявляемыми требованиями, не содержит ежедневных сведений о действиях, выполняемых обучающимся практикантом. Оценка «неудовлетворительно» предполагает, что при устном отчете обучающегося о результатах прохождения практики, не даны ответы на вопросы комиссии, а также обучающимся не продемонстрировано умение излагать материал в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно.

При неудовлетворительной оценке обучающемуся назначается срок для повторной защиты, если обучающийся выполнил программу практики, но ненадлежащим образом оформил отчетную документацию, либо не сумел на должном уровне защитить отчет о практике. При невыполнении обучающимся программы практики он должен пройти ее повторно или отчисляется из вуза.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

## Образец дневника

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

### ДНЕВНИК

прохождения \_\_\_\_\_ практики  
« \_\_\_\_\_ »  
(вид практики)

обучающегося \_\_\_\_ курса экономического факультета,  
по направлению 38.03.01 Экономика,  
профиль подготовки «Экономика предприятий и организаций»

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

№ п/п	Дата	Краткое содержание выполненной работы	Структурное подразделение (занимаемая должность)

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(подпись) (Фамилия И.О.)

Руководитель практики \_\_\_\_\_  
(подпись) (Фамилия И.О.)

Образец отзыва о прохождении практики

**ОТЗЫВ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ**

Обучающийся \_\_\_ курса экономического факультета Самарской государственной сельскохозяйственной академии \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. прошел (ла) \_\_\_\_\_ практику по направлению 38.03.01 Экономика в \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (наименование организации)

В период практики выполнял (а) обязанности \_\_\_\_\_

За время прохождения практики \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

показал (а) \_\_\_\_\_ уровень теоретической подготовки, умение применять и использовать знания, полученные в академии, для решения поставленных перед ним (ней) практических задач.

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканта \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_

заслуживает «\_\_\_\_\_» оценки.

Руководитель практики от организации (подразделения) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.) \_\_\_\_\_  
подпись

Образец индивидуального задания на практику

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Факультет Экономический  
Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»  
Направление 38.03.01 Экономика

**ЗАДАНИЕ** \_\_\_\_\_

На \_\_\_\_\_  
(тип практики)

Обучающийся \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

Приказ от «\_\_» \_\_\_\_\_ .20\_\_ г. № \_\_

Наименование базовой организации: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Срок прохождения практики «\_» \_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_» \_\_\_\_ 20\_\_ г.

Содержание задания на практику (перечень подлежащих рассмотрению вопросов): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Индивидуальное задание: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата выдачи задания «\_\_» \_\_\_\_\_ .20\_\_ г.

Руководитель практики / \_\_\_\_\_ /

Ознакомлен / \_\_\_\_\_ /

«\_\_» \_\_\_\_\_ .20\_\_ г.

Продолжение приложения 3

План (график) прохождения \_\_\_\_\_ практики

№ п/п	Планируемые виды работ	Срок

Обучающийся \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Руководитель практики  
от академии \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Руководитель практики  
от организации \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г

Образец титульного листа отчета о прохождении практики

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

**ОТЧЕТ**

о прохождении \_\_\_\_\_ практики

« \_\_\_\_\_ »  
(тип практики)

\_\_\_\_\_  
(период прохождения практики)

Обучающийся \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от организации

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Отчет защищен с оценкой

« \_\_\_\_\_ »

Руководитель практики от академии

\_\_\_\_\_  
(фамилия, и. о., должность)

Кинель 20\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
1. Учебная практика .....	4
2. Производственная практика.....	7
2.1. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности .....	7
2.2. Технологическая практика .....	11
2.3. Педагогическая практика .....	14
2.4. Научно-исследовательская работа .....	18
2.5. Преддипломная практика .....	24
3. Общие требования к организации и проведению практик...	29
Приложения.....	33



Учебное издание

Липатова Наталья Николаевна  
Пенкин Анатолий Алексеевич

**ПРАКТИКИ**  
Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 15.01.2019. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 2,27; печ. л. 2,44.  
Тираж 50. Заказ № 8.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный  
аграрный университет»

Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

О. Ф. Пятова

# АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания для выполнения курсовой работы

Кинель  
РИО СамГАУ  
2019

УДК 333Ф (07)  
ББК 65.32 Р  
П99

**Пятова, О.Ф.**

**П99** Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : методические указания / О.Ф. Пятова – Кинель : РИО СамГАУ, 2019. – 32 с.

Учебное издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль подготовки «Экономика предприятий и организаций», разработано в соответствии с действующим учебным планом, требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) к квалификационной характеристике бакалавра по данному направлению подготовки и является основным учебно-методическим пособием, определяющим порядок выполнения и защиты курсовой работы.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2019  
© Пятова О.Ф., 2019

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В методических рекомендациях определены цели и задачи курсовой работы, сформулированы предъявляемые к ней требования, указан порядок оформления и защиты, приведены примерные темы и планы курсовых работ.

*Цель* издания методических указаний – содействовать формированию у обучающихся системы компетенций и практических навыков необходимых будущему экономисту.

В соответствии с положением о курсовом проектировании (СМК 04-30-2013), утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, протокол № 2 от 15 ноября 2013 года, курсовая работа – один из видов самостоятельной учебной деятельности обучающегося, представляющий собой творческое решение реальной профессиональной задачи.

Методические рекомендации позволят обучающимся ознакомиться с основными требованиями к курсовым работам, их содержанию, объему и структуре, с порядком руководства и защиты работы. В методических рекомендациях представлены общие требования к порядку изложения и оформления материала курсовой работы.

## 1. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВЫХ РАБОТ

Основной целью курсовой работы является расширение, углубление знаний обучающегося и формирование у него навыков научно-исследовательской деятельности.

Задачи курсовой работы:

- систематизация научных знаний по специальности и применение их при решении конкретных экономических и производственных задач;
- углубление уровня и расширение объема профессионально значимых знаний, умений и навыков научно-исследовательской работы при решении разрабатываемой проблемы;
- формирование умений и навыков, овладение современными методами поиска, обработки и использования информации.

В соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом (ФГОС ВО) по направлению 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата) выпускник должен иметь теоретические знания в области общепрофессиональных и профессиональных дисциплин.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате подготовки курсовой работы:

- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет;
- способность участвовать в мероприятиях по организации и проведению финансового контроля в секторе государственного и муниципального управления, принимать меры по реализации вы-

явленных отклонений;

- способность готовить отчетность и обеспечивать контроль за выполнением резервных требований Банка России;
- способность вести учет имущества, доходов, расходов и результатов деятельности кредитных организаций, уплату налогов, составлять бухгалтерскую отчетность.

Затраты времени на подготовку курсовой работы бакалавра определяются рабочим учебным планом и графиком учебного процесса соответствующей основной профессиональной образовательной программы.

Курсовая работа должна соответствовать следующим требованиям:

- быть выполненной на достаточном теоретическом уровне; включать анализ не только теоретического, но и эмпирического материала;
- основываться на результатах самостоятельного исследования, если этого требует тема;
- иметь обязательные самостоятельные выводы после каждой главы и в заключении работы;
- иметь необходимый объем;
- быть оформленной по стандарту и выполненной в указанные сроки.

При выборе темы обучающийся должен учитывать:

- ее актуальность;
- познавательный интерес к ней;
- возможность последующего более глубокого исследования проблемы (написание выпускной квалификационной работы).

Курсовая работа имеет следующую структуру:

- титульный лист (прил. 1);
- задание на курсовую работу (прил. 2);
- реферат (прил. 3);
- оглавление (прил. 4);
- введение;
- основная часть (главы, параграфы)
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения.

**Титульный лист** должен строго соответствовать приложению 1.

**Задание на курсовую работу** содержит основные исходные данные для выполнения курсовой работы, оформляется руководителем. В задании четко формулируется название темы работы, указываются характеристики, определяющие ее объем и содержание. Задание сопровождается указанием необходимых для выполнения работы материалов, основных этапов выполнения работы. Задание на работу выдается за подписью руководителя, датируется днем выдачи.

**Реферат** – это краткое точное изложение содержания работы, включающее основные сведения и выводы, а так же сокращения, используемые в работе. Рекомендуемый объем текста реферата 1 страница.

После реферата следует **оглавление**. В нем содержится название глав и параграфов с указанием страниц. Печатается через 1,5 интервала.

Во **введении** нужно обосновать актуальность темы с точки зрения практической значимости; сформулировать цель работы и задачи, из нее вытекающие; указать источники информации и кратко охарактеризовать применяемые методы анализа. Рекомендуемый объем 1-3 страницы.

**Основная часть** курсовой работы состоит из двух глав.

**Первая часть** курсовой работы представляет собой характеристику организационно-экономических основ предприятия. Прежде всего, описывается место расположения предприятия, правовая основа деятельности, организационная форма предприятия и управления, климатические особенности.

При написании обучающийся использует практические данные исследуемого предприятия.

На основе анализа данных бухгалтерского, финансового и оперативного учета и контроля, а также личных наблюдений, обучающийся выявляет действительное положение дел в интересующих его сферах деятельности.

Главное внимание уделяется анализу экономических и финансовых показателей, их динамике. Целесообразно дать краткое пояснение методике определения показателей, при необходимости привести формулы и расчеты. Анализ показателей и методика расчетов излагаются со ссылками на таблицы, рисунки, расположенные в тексте.

Обучающемуся следует провести анализ динамики выбранных показателей за несколько периодов (не менее трех лет). Для этого необходимо оформить таблицы, графики и сделать заключение об основных закономерностях изменения показателей за анализируемый период.

Рекомендуется сосредоточить внимание на изучении следующих вопросов.

1. *Анализ природно-климатических и экономических условий.*

2. *Анализ специализации хозяйства*, при котором используются данные о структуре товарной продукции. Источники информации – формы №9 -АПК и №13-АПК, форма №2 бухгалтерского баланса.

3. *Анализ обеспеченности хозяйства:*

- *Земельными ресурсами.* Необходимо проанализировать состав и структуру земельных угодий, закрепленных за хозяйством. Источник информации – форма №9-АПК.

- *Основными производственными фондами и энергетическими ресурсами.* Для характеристики оснащенности основными фондами рассчитывают обобщающий показатель фондооснащенности (энергооснащенности) и фондовооруженности (энерговооруженности). Основным критерием эффективности использования производственных фондов является показатель *фондоотдачи*.

Источник информации – форма №2 бухгалтерского баланса, форма №5 пояснения к бухгалтерскому балансу, форма №17-АПК.

- *Трудовыми ресурсами.* Необходимо проанализировать динамику численности персонала предприятия по категориям, группам и профессиям. Результативность труда определяется его производительностью. Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда.

Источник информации – формы №5-АПК, №9-АПК, №13-АПК.

4. *Анализ производства основных видов продукции.* Проводится анализ объемов производства продукции по отдельным видам в динамике с объяснением причин изменения объемов. Выполняется факторный анализ (детерминированный и/или корреляционный). При анализе стоимостного показателя выпуска продукции в динамике необходимо предварительно привести его в сопоставимый вид путем нейтрализации ценового фактора.

Источник информации – формы №9-АПК, №13-АПК, №16-АПК.



5. *Анализ затрат на производство продукции и ее себестоимости.* Анализ себестоимости продукции начинается с анализа общей суммы затрат на ее производство в хозяйстве.

Для оценки эффективности затрат на производство продукции выполняется анализ другого обобщающего показателя – *затраты, приходящиеся на рубль выручки от реализации продукции.*

Источник информации – формы №8-АПК, №9-АПК и №13-АПК.

6. *Анализ финансового состояния предприятия начинают с изучения* финансовой устойчивости предприятия по данным бухгалтерского баланса (форма №1). Анализ включает в себя расчет абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости. Абсолютными показателями являются показатели, характеризующие состояние запасов и обеспеченности их источниками формирования:

- обеспеченность запасов и затрат собственными оборотными средствами;
- собственными и долгосрочными заемными источниками формирования запасов и затрат;
- общей величиной основных источников формирования запасов и затрат.

Эти показатели позволяют определить трехфакторный показатель типа финансовой ситуации, с помощью которого выделяют четыре типа финансовой ситуации.

Показатели финансовой устойчивости позволяют выявить степень его финансовой стабильности. Для чего определяют относительные показатели:

- коэффициент финансовой независимости;
- коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств;
- коэффициент маневренности собственного капитала;
- коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами характеризует степень покрытия собственными средствами материальных запасов или необходимость в привлечении заемных;

Анализ ликвидности предполагает определение коэффициентов ликвидности: абсолютной ликвидности, быстрой (срочной) ликвидности, текущей ликвидности.

7. *Анализ финансового состояния и финансовых результатов.* Эффективность производственной и финансовой деятельности предприятия выражается в достигнутых финансовых результатах.

Источником информации для анализа финансовых результатов является форма №2 бухгалтерского баланса «Отчет о финансовых результатах».

По усмотрению студента, исходя из имеющейся в его распоряжении информации об объекте исследования, можно представить и другие показатели.

Рекомендуемый объем главы 15-20 страниц.

**Вторая часть** должна быть посвящена анализу деятельности предприятия, которая отражает сущность и содержание темы курсовой работы. В ней должны быть предложены мероприятия, способствующие повышению экономической эффективности деятельности предприятия по теме исследования.

Эту главу начинают с анализа динамики объекта исследования в рамках темы.

Затем в ней рассматриваются конкретные мероприятия, методы и способы решения проблемы, которой посвящена тема курсовой работы.

Здесь же рассматриваются *перспективы развития выбранного объекта исследования*. Выполняется практический расчет по выбранной методике, дается оценка его эффективности.

Предложения и рекомендации для выявления резервов повышения эффективности функционирования предприятия обучающийся должен обосновывать не только расчетами экономической эффективности, но и дополнять их предполагаемыми (возможными) социальными последствиями, которые будут проявляться в результате реализации этих предложений, рекомендаций, мероприятий. Конкретное содержание предложений и разрабатываемых мероприятий зависит от характера и целей курсовой работы. Но в любом случае они должны быть научно обоснованными, реальными для выполнения, прогрессивными по содержанию и обеспечивать решение поставленной в работе задачи.

Более подробно методика расчета экономических показателей деятельности предприятия и методика их анализа представлена в рабочей тетради по курсу дисциплины.

Рекомендуемый объем главы 15-20 страниц.

**Выводы и предложения** завершают анализ деятельности предприятия. Здесь обобщаются основные теоретические положения и делаются выводы, а также определяются возможные основные направления для дальнейшего исследования проблемы в выпускной квалификационной работе.

Рекомендуемый объем 1-2 страницы.

**Список использованной литературы и источников** составляется по алфавиту. В него включаются все литературные источники, которые были использованы студентом при написании курсовой работы. Список использованной литературы и источников оформляется согласно ГОСТ 7.1–2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»

**Приложение** оформляют как продолжение курсовой работы на последующих листах, материал, дополняющий текст документа (графики, таблицы большого формата, расчеты, описания аппаратуры и приборов и т.д.). Приложения оформляются при необходимости, чтобы не загружать основной текст курсовой работы большим количеством иллюстративного материала. В тексте курсовой работы на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа.

Каждое приложение следует начинать с новой страницы. В правом верхнем углу пишется «Приложение 1», «Приложение 2», «Приложение 3», «Приложение 4» и т.д. Если приложение размещается на нескольких листах, то на втором и следующих листах пишется «Продолжение приложения 1», «Окончание приложения 1».

Объем приложения не ограничивается.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Оформление курсовой работы должно соответствовать ГОСТ:

- ГОСТ 7.1–2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»;
- ГОСТ 7.82–2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов. Общие требования и описания»;
- ГОСТ 7.12–93 «Библиографическая запись. Сокращение слов на русском языке. Общие требования и правила»,

- ГОСТ 2.105 – 95 «ЕСКД. Общие требования к текстовым документам».

Курсовая работа должна быть напечатана на стандартном листе писчей бумаге формата А4 с соблюдением следующих требований:

- поля: левое – 3 см, правое – 1,5 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2 см,
- шрифт: размер 14 пт, Times New Roman;
- интервал – полуторный;
- абзацный отступ – 1,25 см;
- выравнивание текста – по ширине окна.

Наименование глав следует располагать по центру строки без точки в конце, без подчеркивания, отделяя от текста тремя межстрочными интервалами.

Наименование глав печатаются прописными полужирными буквами, заголовки подразделов – строчными полужирными, прописная только первая буква заголовка. Наименования разделов должны быть краткими. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Каждый структурный элемент содержания работы начинается с новой страницы.

Главы основного текста должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами без точки. Подразделы (параграфы) в главах должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номера состоят из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится. Например: 2.1 Анализ эффективности производства зерна.

Введение, список использованной литературы и источников, выводы и предложения не нумеруются.

При наличии в основном тексте формул, они располагаются в середине строки с нумерацией арабскими цифрами в пределах всего текста. Формулы должны быть набраны в редакторе формул и вставлены в работу как объект. Формулы приводятся сначала в буквенном выражении, затем дается расшифровка входящих в них индексов, величин в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Уравнения и формулы следует выделять из текста

в отдельную строку.

Уравнения и формулы нумеруются в круглых скобках справа от формулы. Нумерация уравнений и формул может быть сквозной по всему тексту курсовой работы или в пределах раздела.

Не рекомендуется начинать новый подраздел в конце страницы. После заголовка и подзаголовка в конце страницы должно быть не менее трех строк текста.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту.

Иллюстрационный материал следует располагать непосредственно после текста, в котором он упоминается впервые. На все иллюстрации должны быть ссылки в работе. Иллюстрации (графики, схемы, документы, рисунки, снимки) должны быть пронумерованы и иметь названия под иллюстрацией. Названия выравниваются по центру. Нумерация иллюстраций может быть сквозной по всему тексту работы (например: рисунок 1, рисунок 2. и т.д.) или в пределах раздела (например: рисунок 1.1, 2.1 и т.д.).

Таблицы в курсовой работе располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. Разрыв таблиц нежелателен.

Таблицы, имеющие количество строк больше, чем может поместиться на странице, переносятся на другую (другие) страницу, при этом в таблицу вводится дополнительная служебная строка с нумерацией граф, начиная с 1.

На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами порядковой нумерацией. Нумерация таблиц может быть сквозной по всему тексту работы или в пределах раздела. В последнем случае номер таблицы будет составным: номер раздела и, через точку, порядковый номер таблицы в нем (Таблица 2.1). Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу над ее названием после слова «Таблица» (приложение 5).

Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится. В таблице более мелкий шрифт текста, чем основной текст (12 пт), и меньший межстрочный интервал (одинарный).

При заполнении ячеек таблицы нужно придерживаться следующих требований:

- пустых ячеек быть не должно;
- «-» означает, что явление отсутствует;
- «...» – отсутствуют сведения;
- «0,0» – значение величины данной ячейки находится за пределами точности измерения показателя, принятой в таблице;
- «X» – ячейка не подлежит заполнению.

Если таблица основана на заимствованных данных, обязательно указывается их источник. Сноски к цифрам в таблице обозначаются только звездочками.

Для удобства пользования таблицами с абсолютными и относительными показателями следует сначала приводить абсолютные, а затем относительные данные. При отражении динамики показателей, данные нужно располагать в хронологическом порядке.

Все иллюстрации и таблицы должны быть органически связаны с текстом и не должны иметь лишних изображений, которые не поясняются в тексте.

Образец оформления таблиц в приложении 5.

Цитирование различных источников в курсовой работе оформляется ссылкой на данный источник указанием его порядкового номера в списке использованной литературы в квадратных скобках после цитаты. В необходимых случаях в скобках указываются страницы. Возможны и постраничные ссылки.

Все листы работы и приложений аккуратно подшиваются (брошюруются) в папку. Страницы курсовой работы, включая приложения, нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации. Порядковый номер страницы размещают по центру нижнего поля страницы.

В тексте должны быть обязательно ссылки или сноски на источники из списка литературы. Источников должно быть не менее 25. Примеры оформления списка использованной литературы в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

Примеры оформления списка использованных источников.

#### *Официальные документы*

1. О бухгалтерском учете: ФЗ от 6.12.2011 г. №402-ФЗ // Экономическая газета. – 2011. – 22 декабря. – С.
2. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: Маркетинг, 2001. – 39 с.

3. Бюджетный кодекс Российской Федерации с изменениями и дополнениями на 2008 г. [Текст]: – М.: Эксмо, 2008 г. – 416 с.

*Книги одного автора (монография)*

1. Богаченко, В.М. Основы бухгалтерского учета. [Текст] // В.М. Богаченко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 344 с.
2. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник [Текст] / А. А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2014. – 398 с.

*Книги нескольких авторов*

1. Ковалев, А.М. Финансы фирм: Учебник /[Текст]/А.М. Ковалев, М.Г. Лапушта, Л.Г. Скамай. – М, ИНФРА – М, 2012.–522 с.
2. Комышник, Л. Д. Сушка и хранение семян подсолнечника [Текст] / Л.Д. Комышник, А. П Журавлёв, Ф. М. Хасанова // Учебное пособие. – М.: ЕЁМедиа. – 2012.-.96 с

*Статьи из журналов*

1. Головкин, И.В. Проблема управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях жесткой конкуренции/ И.В. Головкин // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 11 (62)

*Электронные ресурсы*

- 1.Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ. Итоги 2013 года // [Электронный ресурс]: URL: [http://www.hse.ru/data/2014/05/30/1325351069/rating\\_regions\\_2014.pdf](http://www.hse.ru/data/2014/05/30/1325351069/rating_regions_2014.pdf) (дата обращения 27.01.18)

### **3. ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

При определении темы следует исходить из современных тенденций и перспективных направлений развития сельскохозяйственного производства и агропромышленного комплекса, возможности использования соответствующих данных для разработки предложений по улучшению деятельности организации, а также при обосновании этих предложений.

Тематика работ определяется кафедрой в соответствии с учебными планами, направлениями научно-исследовательской работы обучающегося.

При обосновании актуальности выбора темы необходимо показать, почему важен изучаемый вопрос, какие производственные проблемы вызывают его постановку, что может дать положительное решение вопроса производству.

При выборе темы обучающийся может руководствоваться примерным перечнем тем курсовых работ, предложенных преподавателем, но может выбрать тему, которая не включена в утвержденную тематику, обязательно согласовав ее с руководителем. Выполнение двух работ на одну тему на материалах одной организации не разрешается.

При изучении дисциплин предусмотрено достаточно полное изучение методов системного анализа производственной и финансовой деятельности предприятия, в том числе факторного анализа, экономико-статистического, балансового, монографического, расчетно-конструктивного, абстрактно-логического и др.

Кроме этого, могут применяться и различные способы исследования. Особого внимания заслуживает применение методов экономико-математического моделирования.

При написании курсовой работы используются данные бухгалтерской и статистической отчетности хозяйства за 3-летний период, привлекаются результаты разработок научно-исследовательских учреждений и сведения о достижении передовых хозяйств.

Источниками исходной информации для расчетов и прогнозов являются годовые отчеты, бизнес-планы, первичная информация, подготовленная студентом в период прохождения практики.

Подбор литературы осуществляется обучающимся самостоятельно, с учетом рекомендованного перечня. Изучение литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, а также рекомендуемых источников к практическим занятиям.

Обучающиеся обязаны широко использовать материалы статистических сборников, а также сборники законодательных материалов. Если данной литературы оказывается недостаточно, обучающийся должен обратиться за помощью к научному руководителю, который указывает работы экономистов, ведущих исследования по выбранной теме.



Исключительно важным является использование информационных источников, а именно системы «Интернет», что даст возможность студентам более полно изложить материал по выбранной им теме.

При использовании в работе цитат и свободного пересказа принципиальных положений отдельных авторов в тексте необходимо делать ссылки на соответствующий литературный источник.

### **Примерная тематика курсовых работ (на примере конкретного хозяйствующего субъекта)**

1. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия.
2. Анализ имущества предприятия и источников его финансирования.
3. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.
4. Анализ производственных результатов деятельности предприятия.
5. Анализ состояния и использования земельных ресурсов.
6. Анализ эффективности производства и реализации продукции растениеводства.
7. Анализ урожайности сельскохозяйственных культур.
8. Анализ эффективности производства и реализации продукции животноводства.
9. Анализ продуктивности животных и птиц.
10. Анализ себестоимости продукции растениеводства (отдельных культур).
11. Анализ себестоимости продукции животноводства (отдельных видов продукции).
12. Анализ затрат на производство и реализацию продукции растениеводства (отдельных культур).
13. Анализ затрат на производство и реализацию продукции животноводства (отдельных видов продукции).
14. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования.
15. Анализ производительности и оплаты труда в хозяйстве.
16. Анализ форм и систем оплаты труда в растениеводстве.
17. Анализ форм и систем оплаты труда в животноводстве.

18. Анализ состояния, структуры и эффективности использования основных средств на предприятии.
19. Анализ эффективности использования кормов в хозяйстве.
20. Анализ результатов технического развития предприятия.
21. Анализ состояния и эффективности использования машинно-тракторного парка.
22. Анализ эффективности использования грузового автотранспорта.
23. Анализ эффективности использования материальных ресурсов предприятия.
24. Анализ эффективности переработки продукции растениеводства.
25. Анализ эффективности переработки продукции животноводства.
26. Анализ производственной и финансовой деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств.
27. Диагностика производственного потенциала предприятия.
28. Диагностика экономического потенциала предприятия.
29. Анализ деятельности промышленных предприятий (производств).
30. Диагностика вероятности банкротства предприятия.

### **Примерные планы курсовых работ**

#### **Тема. Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия**

Введение.

- 1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.
  - 1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.
  - 1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных фондов).
  - 1.3 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.
- 2 Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия
  - 2.1 Оценка финансовой устойчивости предприятия: оценка обеспеченности текущей деятельности собственными источниками финансирования, оценка типа финансовой устойчивости.

2.2 Оценка платежеспособности и ликвидности.

2.3 Предложения по повышению финансовой устойчивости предприятия.

Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.

## **Тема. Анализ имущества предприятия и источников его финансирования**

Введение.

1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.

1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.

1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных фондов).

1.3 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.

2 Анализ имущества предприятия и источников его финансирования.

2.1 Анализ состава и структуры активов предприятия.

2.2 Общая оценка эффективности использования оборотных средств.

2.3 Анализ динамики состава и структуры источников финансирования предприятия.

2.4 Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей.

2.5 Предложения по повышению эффективности использования имущества предприятия.

Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.

## **Тема. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия**

Введение.

1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.

1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.

1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных фондов).

- 1.3 Анализ финансового состояния предприятия.
- 2 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.
- 2.1 Анализ динамики показателей прибыли.
- 2.2 Анализ показателей рентабельности продукции, производства, капитала.
- 2.3 Определение резервов роста прибыли.
- Выводы и предложения.
- Список использованной литературы.
- Приложения.

## **Тема. Анализ производственных результатов деятельности предприятия**

Введение.

- 1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.
- 1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.
- 1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных фондов).
- 1.3 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.
- 2 Анализ производства и себестоимости продукции.
- 2.1 Анализ объемов производства продукции растениеводства и влияющих на нее факторов (урожайности сельскохозяйственных культур, посевных площадей, изменения валового сбора под влиянием урожайности, структуры посевных площадей)
- 2.2 Анализ объемов производства продукции животноводства и влияющих на нее факторов (продуктивности животных, численности поголовья и его породности, структуры стада, воспроизводства стада)
- 2.3 Анализ затрат на производство продукции.
- 2.4 Анализ показателей эффективности производства и каналов реализации продукции.
- 2.5 Резервы повышения эффективности производства и реализации продукции.
- Выводы и предложения.
- Список использованной литературы.
- Приложения.

## **Тема. Анализ эффективности производства и реализации продукции растениеводства**

Введение.

1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.

1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.

1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных фондов).

1.3 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.

2 Анализ производства и себестоимости продукции растениеводства.

2.1 Анализ объемов производства продукции растениеводства (динамики производства продукции, выполнения плана производства в натуральном и стоимостном выражении, изменения валового сбора под влиянием факторов, структуры посевных площадей)

2.2 Анализ урожайности сельскохозяйственных культур.

2.3 Анализ себестоимости продукции.

2.4 Анализ рентабельности производства и каналов реализации.

2.5 Резервы повышения эффективности производства и реализации продукции.

Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.

## **Тема. Анализ себестоимости продукции растениеводства (отдельных культур)**

Введение.

1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.

1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.

1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных средств).

1.3 Анализ производственных результатов и затрат на производство продукции.

1.4 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.

2 Анализ себестоимости продукции растениеводства.

2.1 Анализ общей суммы затрат на производство продукции.

2.2 Анализ состава и структуры себестоимости основных видов продукции.

2.3 Маржинальный анализ затрат на производство продукции и эффективности ее реализации

2.4. Резервы снижения себестоимости продукции растениеводства. Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.

## **Тема. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования**

Введение.

1 Организационно-экономическая характеристика хозяйства.

1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.

1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, материальных, основных фондов).

1.3 Анализ производственных результатов и затрат на производство продукции.

1.4 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.

2. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.

2.1 Анализ наличия трудовых ресурсов и обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами (баланс труда).

2.2 Анализ качественного состава и движения трудовых ресурсов.

2.3 Анализ использования рабочего времени.

2.4 Анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

2.5 Анализ оплаты труда персонала.

2.6. Резервы роста эффективного использования трудовых ресурсов (резервы роста производительности труда).

Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.

## **Тема. Анализ эффективности использования кормов в хозяйстве**

Введение.

1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.

1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.

1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных средств).

1.3 Анализ производственных результатов и затрат на производство продукции.

1.4 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.

2 Анализ затрат на производство кормов и эффективности их использования.

2.1 Анализ структуры посевных площадей кормовых культур

2.2 Анализ объема производства кормов за ряд лет.

2.3 Анализ обеспеченности скота отдельными видами кормов.

2.4 Анализ себестоимости кормовых культур и формирующих ее факторов.

2.5 Анализ показателей эффективности использования кормов.

2.6. Пути повышения экономической эффективности использования кормов в хозяйстве.

Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.

## **Тема. Анализ производственной и финансовой деятельности крестьянских (фермерских) хозяйств**

Введение.

1 Характеристика крестьянского (фермерского) хозяйства.

2 Анализ наличия и обеспеченности хозяйства производственными ресурсами.

3. Анализ каналов товародвижения, цен, спроса и стимулирования сбыта продукции.

4. Анализ доходов и расходов.

5. Пути повышения экономической эффективности хозяйства.

Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.

## **Тема. Диагностика производственного потенциала предприятия**

Введение.

1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.

1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.

1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных средств).

1.3 Анализ производственных результатов и затрат на производство продукции.

1.4 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.

2 Оценка производственного потенциала и резервы повышения его использования на предприятии

2.1. Оценка производственного потенциала и эффективность его использования.

2.2. Резервы и пути повышения эффективности использования производственного потенциала

Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.

## **Тема. Диагностика экономического потенциала предприятия**

Введение.

1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.

1.1 Анализ природно-климатических и экономических условий хозяйствования.

1.2 Анализ использования ресурсов предприятия (земельных, трудовых, материальных, основных средств).

1.3 Анализ производственных результатов и затрат на производство продукции.

1.4 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия.

2 Оценка экономического потенциала и резервы повышения его использования на предприятии

2.1 Оценка экономического потенциала и эффективность его использования.

2.2 Резервы и пути повышения эффективности использования экономического потенциала

Выводы и предложения.

Список использованной литературы.

Приложения.



## 4. ПОРЯДОК ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Защита курсовой работы проводится с целью выявления уровня освоения темы, глубины знаний, умения делать соответствующие выводы и оценки по результатам проведенного анализа.

Курсовая работа допускается к защите при условии законченного оформления и допуска руководителя. В случае не допуска курсовой работы к защите руководитель курсовой работы представляет в зачетно-экзаменационной ведомости обучающемуся неудовлетворительную оценку.

Защита курсовых работ проводится до начала экзаменационной сессии в виде публичного выступления перед специальной комиссией, создаваемой заведующим кафедрой, с участием руководителя работы. Комиссия оценивает защиту в протоколе.

Защита состоит из доклада продолжительностью 5÷8 мин., ответов на вопросы комиссии и присутствующих. Рекомендуется такая последовательность изложения:

- тема курсовой работы;
- постановка задачи и проблематики;
- анализ состояния изучаемого вопроса;
- обоснование и принятие решений по теме курсовой работы;
- выводы и предложения по результатам исследований.

Для иллюстрации доклада обучающимся могут быть использованы графические материалы работы, специально слайды. Обучающийся должен уметь объяснить расчеты, приведенные в курсовой работе, ориентироваться во взаимосвязях факторов и показателей деятельности предприятий. Особое внимание на защите следует уделить тем моментам курсовой работы, по которым были сделаны замечания. Допускается защита курсовых работ в индивидуальном порядке в форме обсуждения проблемы темы.

По результатам защиты курсовых работ выставляется оценка по пятибалльной шкале («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

## Критерии оценки курсовой работы

- оценка «отлично» выставляется за своевременно выполненную работу в полном объеме, где студент продемонстрировал умение работать с источниками экономической информации, справочной и нормативной литературой. Показал умение самостоятельно осмысливать проблему на основе существующих методик, умение логично и грамотно излагать собственные умозаключения и выводы. Показал способность создать содержательную презентацию выполненной работы. Доклад сопровождался презентацией;

- оценка «хорошо» выставляется за своевременно выполненную работу в полном объеме при наличии небольших погрешностей в расчетах и ответах или в небрежном оформлении работы. Доклад сопровождался презентацией;

- оценка «удовлетворительно» выставляется за несвоевременно выполненную работу, при наличии существенных ошибок в расчетах и ответах. При отсутствии у студента умения собирать и систематизировать практический материал или навыков создания презентации. Защита проходила в формате собеседования;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту за несвоевременно представленную работу, в которой допущены грубые нарушения в применении методики экономического анализа. Отсутствие у студента навыков обработки экономической информации, умения логически излагать материал. Защита проходила в формате собеседования.

После защиты курсовой работы студент получает окончательную оценку, которая проставляется в зачетной книжке и в ведомости.

Студент, не защитивший курсовую работу в срок, не может быть допущен к сдаче экзамена по анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Курсовая работа хранится на кафедре и студенту не возвращается.

Лучшие курсовые работы, выполненные на высоком теоретическом уровне и по наиболее актуальным темам, могут быть представлены на внутривузовский конкурс студенческих работ, служить основой для выступления на научных студенческих конференциях и публикаций.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

*Образец оформления титульного листа*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

Курсовая работа по дисциплине

Анализ и диагностика  
финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Тема:

---

---

Выполнил:

Обучающийся \_\_\_\_\_ курса

Группы \_\_\_\_\_

Форма обучения \_\_\_\_\_

направления подготовки 38.03.01 Экономика

личный номер \_\_\_\_\_  
(номер зачетной книжки)

---

(фамилия, имя, отчество студента полностью)

К защите допущен: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(подпись) (инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(подписи членов комиссии) / (расшифровка подписи)

Оценка \_\_\_\_\_  
(цифрой и прописью)

Самара 20\_\_

*Образец оформления задания*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарский государственный аграрный университет»

Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

**ЗАДАНИЕ**  
на курсовую работу по дисциплине

Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности  
предприятия

Обучающемуся

\_\_\_\_\_

*(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)*

Тема курсовой работы

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Исходные данные на курсовую работу

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Задание выдано « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Руководитель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

*Образец написания реферата*

## РЕФЕРАТ

Курсовая работа выполнена на 41 листе печатного текста с использованием 28 литературных источников. Цифровой и расчетный материал представлен в 17 таблицах, 8 рисунках.

В курсовой работе приведена характеристика ООО «Родина», проанализирована экономическая эффективность производственной и финансовой деятельности предприятия, эффективность использования ресурсов предприятия.

В курсовой работе рассчитываются показатели эффективности производства продукции растениеводства. Выявляются потери продукции. Предложены мероприятия, направленные на повышение качества зерновой продукции, способствующие повышению его конкурентоспособности на рынке.

Информационной базой послужили нормативные документы, регламентирующие финансовую деятельность, периодическая литература, учебные пособия, статистические сборники, первичные и годовые отчеты предприятия.

*Образец оформления оглавления***ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1 Природно-экономическая и организационная характеристика предприятия.....	8
1.2 Анализ основных производственных результатов деятельности предприятия.....	13
1.3 Анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия .....	18
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА МОЛОКА И РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	22
2.1 Анализ динамики производства молока на предприятии .....	22
2.2 Анализ эффективность производства молока на предприятии.....	26
2.3 Резервы повышения эффективности производства молока на предприятии.....	33
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ	41
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	43

*Образец оформления таблицы*

Таблица 3

Показатели финансового состояния предприятия  
в 2016-2018 гг. (на конец года)

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Коэффициенты:			
- автономии	0,815	0,828	0,865
- обеспеченности собственными средствами	0,542	0,496	0,667
- маневренности собственного капитала	0,269	0,205	0,313
- прогноза банкротства	0,116	0,130	0,271
- абсолютной ликвидности	0,003	0,014	0,064
- критической ликвидности	0,065	0,100	0,194
- текущей ликвидности	2,183	1,983	3,006

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. База данных UDB-STAT Статистические издания России и стран СНГ : [Электронный ресурс] // URL: [http://online.east-view.com/stat\\_login/index.jsp?enc=rus](http://online.east-view.com/stat_login/index.jsp?enc=rus).
2. Зябирова, В.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учеб. пособ. / Н. Г. Барышников, В. И. Зябирова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2012.
3. Климов, В. С. Основы комплексного анализа : учеб. пособие. – Ярославль : ЯрГУ, 2010.
4. Комплексный экономический анализ / Н.Н. Бондина, Н.Г. Барышников, И.А. Бондин, Т.В. Зубкова. – Пенза : РИО ПГАУ, 2018. – 124 с.
5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики : [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru>.
6. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Самарской области : [Электронный ресурс]. URL: <http://samarastat.gks.ru/>
7. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации : [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mcx.ru>.
8. Официальный сайт Министерства сельского хозяйства продовольствия Самарской области : [Электронный ресурс]. URL: <http://msh-samara.ru/>
9. Экономический анализ хозяйственной деятельности : рабочая тетрадь / Пятова О.Ф. – Самара : РИО СГСХА, 2018. – 55 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	4
1. Структура и содержание курсовых работ .....	5
2. Требования к оформлению курсовой работы .....	10
3. Выбор темы курсовых работ .....	15
4. Порядок проведения защиты курсовой работы .....	24
Рекомендуемая литература .....	26
Приложения .....	27



Учебное издание

Пятова Ольга Фёдоровна

АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА  
ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания для выполнения курсовой работы

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 10.04.2019. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 1,86; печ. л. 2,0.

Тираж 50. Заказ № 102.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**О. В. Мамай, И. Н. Мамай**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Практикум*

Кинель 2018

УДК 331.104  
ББК 65.050  
М22

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической безопасности,  
анализа и статистики, декан экономического факультета  
ФГБОУ ВО Курганской ГСХА им. Т. С. Мальцева

*Е. Г. Мухина;*

д-р экон. наук, зав. кафедрой экономической теории и управления  
ФГБОУ ВО Оренбургского ГАУ

*О. Н. Безверхая*

**Мамай, О. В.**

**М22** Деловые коммуникации : практикум / О. В. Мамай,  
И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 120 с.  
**ISBN 978-5-88575-498-9**

В учебном издании собраны практические рекомендации по созданию эффективного процесса деловой коммуникации, которые позволят сформировать базовые знания, профессиональные компетенции и практические навыки в организации и осуществлении коммуникационного процесса.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика, представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы менеджмента и консультирования, и занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

**УДК 331.104  
ББК 65.050**

**ISBN 978-5-88575-498-9**

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018  
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Для успеха в жизни умение обращаться с людьми гораздо важнее обладания талантом.*  
*Джон Леббок (1834-1913)*

Взаимоотношения специалистов в профессиональной деятельности становятся предметом все более пристального внимания ученых. Исследования психологов и социологов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в устной форме, в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций и дискуссий, торгов и презентаций.

Овладение основами деловой коммуникации позволит специалистам эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии и тактики, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. А это, в свою очередь, снизит риск неблагоприятных последствий решений при ведении переговоров и консультировании, проведении деловых совещаний и собраний.

Практикум «Деловые коммуникации» включает в себя практические задания, позволяющие выработать коммуникационные навыки и компетенции. Издание позволит организовать и координировать самостоятельную работу обучающихся.

Настоящее издание не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практической деятельности руководителей и специалистов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной практической грамотности будущих и уже состоявшихся руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства, а также преподавателей курса «Деловые коммуникации». Практикум рассчитан на всех тех, кто интересуется эффективным взаимодействием с деловыми партнерами.

# 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Общение – многогранный процесс, изучаемый разными науками: психологией, философией, социологией, педагогикой, лингвистикой и др. Категория «общение» как социопсихологический механизм, на который опирается функционально-ролевая деятельность специалиста (менеджера, юриста, социального работника, релейтера и др.) – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Психический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, предполагающую не только взаимосвязь между людьми, но и сопереживание, взаимный обмен эмоциями. Вступая в общение, то есть взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют конкретные цели:

- обмен или передача информации;
- формирование умений и навыков или развитие профессиональных качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает коммуникативную компетентность делового человека – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы

генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

## **Практические задания**

### **Тест «Какой у Вас тип коммуникабельности»**

Возможные варианты ответов: «да» или «нет».

*Первая группа вопросов:*

1. Можете ли Вы в один день посмотреть два фильма и концерт?
2. Вы в плохом настроении, если не работает радиоприемник или телевизор?
3. Число Ваших знакомых растет ежедневно?
4. Вы легко запоминаете лица и происшествия?
5. Вы избегаете одиночества?
6. У Вас уживчивый характер?
7. Вы любите выступать с речами, произносить тосты?
8. Вы знаете, где и что происходит?
9. Вы находите контакт с незнакомыми людьми?
10. Вы быстро принимаете решения?
11. В сложной ситуации Вы способны как следует все обдумать?
12. У Вас много планов и идей, но Вы в состоянии осуществить только часть из них?
13. Вам не очень нравятся те люди, которые постоянно беспокоятся о своем здоровье?
14. Вам важно то впечатление, которое Вы производите на окружающих?

*Вторая группа вопросов:*

1. Может ли повлиять даже незначительное событие на важное для Вас решение?
2. Вы часто «уходите в себя», предаетесь воспоминаниям?
3. У Вас много друзей?
4. Лучше ли Вы запоминаете ситуацию в целом, чем ее подробности?
5. Вам не нравится шум радиоприемника, телевизора?
6. Предпочитаете ли Вы немного вещей, но только те, которые, как Вы считаете, Вам подходят, чем много разных?

7. Вы любите фотографироваться?
8. Вы любите готовить?
9. Вы лучше чувствуете себя в большой компании, где можно остаться незамеченным, чем в малой?
10. Трудно ли Вы приспосабливаетесь к новой обстановке?
11. Упорно ли Вы отстаиваете свои принципы?
12. Не слишком ли Вы легкомысленны в отношении своего здоровья?
13. Вы долго раздумываете, прежде чем принять решение?
14. Иногда Вам говорят, что Вы видите мир не таким, каков он есть. Но Вы не верите, что это так?

Если у Вас больше ответов «да» в первой группе вопросов, Вы – **экстраверт** (человек коммуникабельный, контактный), а если во второй группе вопросов – Вы **интроверт** (человек замкнутый, испытывающий трудности в установлении контакта с другими людьми). Если же почти одинаковое количество ответов «да» в той и другой группах, это значит, что для Вас, как и для большинства людей, характерны и те и другие особенности коммуникабельности, то есть **амбивертированность** – «золотая середина».

### **Имитационная игра «ЧП на Луне»**

*Цель:* развить интеракционный потенциал играющих, научить принимать коллективные решения, выявить лидерские возможности участников игры.

*Этапы:* 1 этап – принятие индивидуальных решений; 2 этап – выработка коллективного решения в группах.

*Время:* до 1 часа.

*Информация для игры:* на луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы – лунной станции – около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо пройти по темной стороне Луны, вторую – по освещенной. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 14 наименований: моток прочной веревки, аптечка, спички, карта звездного неба, обогреватель, два кислородных баллона, бортпаек, ящик сгущенного молока, надувной спасательный жилет, 20 литров питьевой воды, магнитный компас, сигнальная ракета, рация УКВ, парашют.

*I этап.* Предметы необходимо взять с собой, а для уменьшения груза и ускорения движения поочередно избавляться от них по степени важности и по мере использования. Очередность записывается в карточку (табл. 1), выдаваемую каждому играющему, причем первый выброшенный предмет будет номером 14, последний – 1. Времени на принятие данного решения дается не более 5 минут, при условии полной тишины среди играющих.

Таблица 1

Карточка играющих

Имя (символ) \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_

Наименование предметов	Оценка				Разница в оценках			Примечания
	Индивидуальная	Групповая	Лидерская	Директивная оценка	Индивидуальная	Групповая	Лидерская	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Моток прочной веревки								
Аптечка								
Спички								
Карта звездного неба								
Обогреватель								
Два кислородных баллона								
Бортпаек								
Ящик сгущенного молока								
Надувной спасательный жилет								
20 л воды								
Магнитный компас								
Сигнальная ракета								
Рация ультракоротких волн								
Парашют								

*II этап.* Создаются команды по 5-7 чел., и обсуждение продолжается в командах. Каждый играющий отстаивает свою индивидуальную точку зрения при обсуждении.

Время для обсуждения 10-15 минут.

В игре возможно и *продолжение*: собираются лидеры команд и снова вырабатывают коллективное решение. По итогам работы



лидеров можно выявить того из них, кто действительно является таковым.

После проведения всех этапов игры все слушатели-играющие записывают в свою карточку, в рубрику «директивная оценка» очередность освобождения от предметов; **правильный ответ: 6, 7, 14, 2, 9, 1, 5, 11, 12, 4, 13, 10, 3, 8.**

Получив эти данные, играющие находят разницу между своей оценкой и директивной или наоборот, и записывают данные в графе 6 карточки, затем итог суммируют. То же – с групповой оценкой и оценкой лидеров.

Выигрывает группа, которая ближе других оказалась к директивной оценке.

Руководитель (преподаватель) подводит итоги и отмечает «позитивных» и «негативных» лидеров и отдельных слушателей, которые вели за собой группу. Предметом анализа могут быть не только решения, но и то, каким образом группы их обсуждали: какова культура взаимодействия; какие стратегии превалировали (компромисса, уступки, избегания, противоборства, сотрудничества); кто были лидерами в командах и куда они вели группу – к победе или к поражению; если у кого-то был правильный ответ, а группа пошла ложным путем, то что этому способствовало, и т. п.

### **Имитационная игра на взаимодействие «Воздушный шар»**

*Цель:* научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений.

Перед началом игры ведущий (преподаватель) просит всех участников сесть в большой круг и обращается к ним со следующими словами: «Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном и до ближайшего участка земли 500-550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на

этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 мин шар стал падать с прежней, очень большой, скоростью.

Весь экипаж собрался в центре гондолы для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов, которые остались в гондоле:

1. Канат – 50 м.
2. Аптечка с медикаментами – 5 кг.
3. Компас гидравлический – 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные – 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) – 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг.
7. Конфеты разные – 20 кг.
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8 кг.
10. Палатка 10-местная – 20 кг.
11. Баллон с кислородом – 50 кг.
12. Комплект географических карт – 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой – 20 л.
14. Радиоприемник – 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная – 25 кг».

*Задача:* принять коллективное решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить.

- а) каждый принимает решение индивидуально;
- б) создается несколько команд по 5-7 чел., и каждая команда вырабатывает коллективную версию.

*Правила:*

1. Нельзя принимать решение путем голосования.
2. Нельзя высчитывать проценты: кто «за» и кто «против».
3. Нельзя «давить» на партнера («я сказал!»...).
4. Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта – компромисса.
5. Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
6. Количество высказываний одного человека не ограничивается.

7. Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.

8. Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно не принимается, и группа должна искать иной выход.

9. Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.

10. При определении значимости предметов и вещей, т. е. очередности, с какой вы их будете выкидывать, нужно иметь в виду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты, а не половина). Время, которое есть в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение? Во многом это зависит от того, как быстро участники игры примут решение.

Если играющим не удастся договориться – они «погибнут».

После окончания игры подводятся итоги. Например, следует определить, что способствовало эффективной работе команды:

- уровень компетентности играющих;
- конструктивное взаимодействие;
- культура полемики;
- общность целей (индивидуальных и групповых);
- эффективные стратегии общения;
- четкая организация обсуждения;
- желание победить и пр.

Или что препятствовало эффективной работе команды, например:

- слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов;
- неэффективные стратегии взаимодействия;
- превалирование личностных целей над коллективными;
- слабое руководство обсуждением со стороны лидера или отсутствие такового;
- низкая культура спора, ведения дискуссии.

Для завершения игры можно коллективно сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

### **Имитационная игра «Необитаемый остров»**

Участники садятся в большой круг, и организатор объясняет правила предстоящей игры:

«В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов. В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться к своей обычной жизни, в родные края.

*Ваша задача:* создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить.

Поймите серьезность и опасность происшедшего. Люди иногда при таких обстоятельствах теряют человеческий облик, вспыхивают ссоры и драки со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни – Вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов. Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут выполняться.

Прежде всего решите вопрос о государственном устройстве, о власти. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группировка самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный)? Каким образом будет контролироваться выполнение: под страхом наказания, смерти? Как будет распределяться добываемая пища: поровну, по трудовому вкладу, может быть, больше сильным, чтобы лучше работали или слабым, чтобы выжили? Имеет ли право человек жить на вашем острове, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, обузой для других?

Надо также определить, какие у вас будут праздники. Сколько их будет? Как вы их будете устраивать?»

*Разработайте нравственно-психологический кодекс взаимоотношений* (можно назвать его «кодексом чести»), примерно 15-20 пунктов.

Правила должны быть четкими, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор. Нужно также предусмотреть санкции за нарушение установленных правил.

*Выполнение:* на все обсуждение и разработку правил дается 1 час и полная свобода действий в рамках задания. Нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Участники игры, если захотят, могут разбиться на малые группы, готовя разные или одинаковые задания, а затем путем межгрупповой дискуссии обсудить результаты групповой работы и выработать общее решение.

*Комментарии:* задача организатора игры – подробно проинструктировать участников об условиях проживания на острове. Он должен ответить на все вопросы слушателей, но при этом нельзя подсказывать решение проблем. Например, не следует говорить о правилах проживания. Организатору целесообразнее ставить вопросы, акцентируя внимание обучаемых на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в том случае, если возникнет напряженная ситуация, способная привести к конфликту.

После игры необходимо провести ее обсуждение, обратив особое внимание на стиль и манеру общения участников, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать других, учитывать их мнения, выражать свои мысли четко и грамотно.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?
2. Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?
3. Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.
4. Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.
5. Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.
6. Перечислите и охарактеризуйте функции общения.
7. Опишите содержание делового общения.
8. Опишите стороны делового общения.
9. Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.
10. Что такое коммуникативная компетентность делового человека?

## 2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной текст. Не случайно нашу эру называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их передач, а миллиарды – их восприятием.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение в одиночестве, с самим собой («тихо сам с собою я веду беседу») называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, взаимопонимания, обмен информацией.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то важное сообщить или узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, речевые конструкты.

В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка. Любой национальный язык (то есть язык всей нации) представляет собой совокупность разнообразных явлений, таких, как: литературный язык; просторечные слова и выражения; территориальные и социальные диалекты; жаргоны.

**Язык** – это система фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. В деловом взаимодействии используется официально-деловой стиль языка.

К **основным функциям языка** в общении относятся:

- а) конструктивная (формулирование мыслей);
- б) коммуникативная (функция обмена информацией);
- в) эмотивная (выражение отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- г) воздействие на адресата (делового партнера).

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение. **Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации. В отличие от языка речь можно

оценивать как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи специалиста, но и в умении найти наиболее точное, а следовательно и наиболее подходящее для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария до лекции, доклада, информационного сообщения, публичной речи.

## **Практические задания**

### **Деловая игра «Можем ли мы разговаривать»**

*Цель:* показать значение личных представлений людей и побудить членов группы регулярно осведомляться о взглядах и представлениях других людей.

*Процедура:*

– попросите членов группы перечислить их основные должностные функции (функции обучающихся) (необходимо назвать не менее 10);

– попросите их предугадать, сколько из этих 10 функций перечислит их руководитель (куратор группы, декан), если его попросить это сделать.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Если есть разница в Ваших ответах на первом и втором этапах игры, то попытайтесь объяснить ее существование.

2. Почему Вы оправдываете существование этого несоответствия?

3. Какие конкретные шаги Вы бы предприняли для разрешения этой проблемы?

### **Вербальный тренинг «Кораблик»**

В этом тренинге вместо кораблика можно использовать любой вид транспорта, например, самолет, дирижабль, оленью упряжку и т. д., в зависимости от состава играющих.

*Правила тренинга:* все участники плывут на кораблике. Кораблик плывет вдоль берегов, островов, гор и лесов; то наступает

день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник игры по очереди сообщает, куда плывет кораблик, что видно вокруг, что происходит на борту и т. д.

Каждый участник, сидящий в круге, должен произнести не менее 3-5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока не будет сделано ходов 10-15, а потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается на 180° и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Тренинг считается оконченным, когда кораблик вернется в исходную точку.

Упражнение требует: фантазии, умения кратко формулировать мысли, внимания и запоминания деталей.

### **Тренинг «Проверьте гибкость ума»**

1. Вы претендуете на должность руководителя рекламной компании. Утром в день собеседования Вы решили поместить некую рекламу в такое место, где президент компании мог бы увидеть ее по дороге на работу. Что это будет за реклама? Каким должно быть ее внешнее оформление, чтобы президент наверняка обратил на нее внимание?

2. Вы знаете, что Вам предложат тестовую задачу: как достать теннисный мячик из длинного узкого цилиндра, привинченного к полу. Стандартное решение – налить воды, чтобы мячик всплыл. Но Вы узнали о содержании задачи и заранее подготовили дополнительные ответы. Какие именно? Как Вы собираетесь достать мячик?

3. Развитие метафорического мышления. Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

Вода для корабля то же, что ... для бизнеса.

Цветок вызывает радость, так же как ... гнев.

Кран для ... то же, что ... для свободы.

Мой дом – это ...

Моя работа – это ...

Беспокойство – это ...

Правда – это ...

Любовь – это ...

Власть – это ...

Идеалы – это ...



Успех – это ...

Размышление – это ...

Счастье – это ...

Жизнь – это ...

4. Осуществите синтез. Вообразите смешение различных видов восприятия, например, попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

Чем пахнет слово «участвовать»?

Каково на ощупь число «семь»?

Какой вкус у голубого цвета?

Как выглядит идея свободы?

Какая форма у среды?

Каков вкус радости?

5. Каким образом Вы моделируете: переконструируйте человеческое тело; переконструируйте человеческое лицо; создайте проект дома, не имеющего прямых стен; создайте командную игру с двумя мячами?

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что относится к вербальным средствам общения? Что такое система языка?

2. Назовите основные характеристики национального языка и охарактеризуйте их.

3. Дайте понятие определению «литературный язык». Приведите примеры.

4. Дайте понятие определению «просторечие». Приведите примеры.

5. Дайте понятие определению «территориальные диалекты». Приведите примеры.

6. Дайте понятие определению «социальные диалекты». Приведите примеры.

7. Дайте понятие определению «жаргон». Приведите примеры.

8. Назовите основные функции языка.

9. Что такое речь? Перечислите основные правила правильной деловой речи.

10. Перечислите основные стили речи и дайте им характеристику. Что такое подтекст? Приведите примеры.

### 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры (помехи). Причины их появления разные: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различные лексикон и тезаурус.

Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения. Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например, чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Взаимодействуя друг с другом, партнеры не всегда находят общий язык. Это происходит потому, что между ними возникают логический, стилистический, семантический и фонетический барьеры.

#### Практические задания

##### Тест «Речевые барьеры при общении»

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для Вас речевые барьеры общения, насколько Вы умеете «подать информацию», ответьте на следующие вопросы. Возможные варианты ответов: «да» и «нет».

1. Когда Вы сами говорите, следите ли Вы внимательно за тем, чтобы слушатели правильно Вас поняли?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли Вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли Вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как Вы высказали новую мысль, считаете ли Вы, что он ее понял?
6. Ясно ли Вы выражаетесь?

7. Увязываете ли Вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?

8. Поощряете ли Вы вопросы?

9. Предполагаете ли Вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?

10. Различаете ли Вы факты и мнения?

11. Усиливаете ли Вы конфронтацию, противоречия аргументам собеседника?

12. Стараетесь ли Вы, чтобы Ваши партнеры во всем с Вами соглашались?

13. Используете ли Вы профессиональный жаргон, непонятный слушателю?

14. Говорите ли Вы ясно, точно и вежливо?

15. Следите ли Вы за тем, какое впечатление производят Ваши слова на слушателя, внимателен ли он?

16. Делаете ли Вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если Вы не задумываясь ответили «да» на все вопросы, кроме 5-го, 9-го и 13-го, то можно считать, что Вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

### **Тренинг «Коммуникативные барьеры»**

Замените слова, пришедшие в русский язык из других языков, русскими синонимами (при необходимости обратитесь к толковому словарю):

- адаптация, альтернатива, апелляция, аудиенция, валюта, виза;
- девальвация, корпорация, лимит, лицензия, стереотип, фактор;
- экспертиза, эксклюзивный, номинация, маркетинг, сертификат;
- санация, профанация, реклама, паритет, презентация, офис;
- корпорация, коррупция, мафия, гамбургер, вексель, кворум;
- инновация, гарант, брифинг, бестселлер, парламент, партнер.

Для домашнего задания можно взять слова, которые Вам интересны, в том числе те, которые здесь отсутствуют.

Составьте глоссарий, включающий не менее 25 слов.

## Деловая игра «Устранение коммуникативных барьеров»

*Цель:* показать значение коммуникационных барьеров при передаче информации в деловом общении.

*Методика:*

- все участники разбиваются на группы по 3-4 человека;
- каждая группа разрабатывает правила для устранения коммуникативных барьеров, а также их последствий в деловом общении (не менее 10 пунктов);
- каждая группа презентует перед аудиторией свои разработки и отвечает на вопросы;
- совместно выбирается наиболее удачная памятка по устранению коммуникативных барьеров и их последствий.

### Вопросы для самопроверки

1. Что такое «коммуникационный барьер»? Приведите примеры коммуникационных барьеров в деловой коммуникации. Приведите примеры коммуникационных барьеров в бытовой коммуникации.
2. Перечислите и опишите коммуникационные барьеры.
3. Охарактеризуйте логический барьер в деловой коммуникации.
4. Охарактеризуйте стилистический барьер в деловой коммуникации.
5. Что такое «стиль» в деловой коммуникации?
6. Опишите суть правила рамки.
7. Опишите суть правила цепи.
8. Охарактеризуйте семантический барьер в деловой коммуникации.
9. Охарактеризуйте фонетический барьер в деловой коммуникации.
10. Сформулируйте правила для устранения последствий коммуникативных барьеров в деловой коммуникации.

## 4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Как показывает практика делового взаимодействия, умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Однако слышать и слушать – не совсем одно и то же. *СЛЫШАТЬ означает физически воспринимать звук, а СЛУШАТЬ – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.* Большинство людей, по мнению ученых, плохо умеют слушать слова других, особенно если эти слова не затрагивают их интересов. Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и направленно, вникнуть в сущность того, что говорится, обладают не более 10% людей.

Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

**Умение слушать** – это:

- восприятие информации от говорящих или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Это определение раскрывает роль слушателя и подчеркивает его ответственность в процессе коммуникации.

### Практические задания

#### Тест «Умеете ли Вы правильно слушать»

Умение слушать определяет характер человеческих взаимоотношений. Чтобы определить, умеете ли Вы слушать, ответьте на вопросы. Возможные варианты ответов: «всегда», «почти всегда», «редко», «никогда».

1. Даю ли я возможность говорящему выразить его мысли полностью, не перебивая?
2. Слушаю ли я «между строк», особенно беседуя с людьми, в словах которых часто содержится скрытый смысл?
3. Пытаюсь ли активно развивать способность к запоминанию услышанной информации?

4. Записываю ли я наиболее важные детали сообщения?
5. Записывая сообщение, концентрируюсь ли я на фиксации главных фактов и ключевых фраз?
6. Резюмирую ли я говорящему существенные детали его сообщения до того, как разговор окончен, чтобы убедиться в правильном понимании?
7. Удерживаюсь ли я от того, чтобы остановить говорящего, когда нахожу его сообщение скучным, монотонным, неясным или в силу того, что лично не знаю или не люблю собеседника?
8. Избегаю ли я проявления враждебности или эмоционального возбуждения, когда взгляды говорящего отличаются от моих собственных?
9. Игнорирую ли я отвлекающегося во время лекции слушателя?

10. Выражаю ли я подлинный искренний интерес к тому, что говорит другой, или к беседе других людей?

Поставьте за ответ «всегда» – 4 балла, за ответ «почти всегда» – 3 балла, за ответ «редко» – 2 балла, за ответ «никогда» – 1 балл.

*Итоги:*

32 и более баллов – Вы идеальный слушатель.

27-31 балл – Вы слушатель выше среднего уровня.

22-26 баллов – Вы нуждаетесь в дополнительном обучении и должны сознательно практиковаться в слушании. Это сигнал, что есть серьезные недостатки, которые можно и нужно ликвидировать.

21 и менее баллов – многие из сообщений, которые Вы получаете, Вами воспринимаются в искаженном виде, не полно и не адекватно. Нужна серьезная работа над собой.

Целенаправленно работая над исключением ответов «никогда» и «редко», Вы сможете значительно улучшить каждодневные взаимоотношения с друзьями, подчиненными, коллегами, деловыми партнерами.

### **Тест «Какой Вы слушатель»**

Нужно ответить на предложенные вопросы, проставляя баллы в соответствии со следующей шкалой:

почти всегда – 2 балла;

в большинстве случаев – 4 балла;

иногда – 6 баллов;  
редко – 8 баллов;  
почти всегда – 10 баллов.

1. Стараетесь ли Вы «свернуть» беседу в тех случаях, когда ее тема (а то и собеседник) неинтересны Вам?

2. Раздражают ли Вас манеры Вашего собеседника?

3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать Вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли Вы вступать в беседу с неизвестными и малоизвестными Вам людьми?

5. Имеете ли Вы привычку перебивать собеседника?

6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Меняется ли Ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?

8. Меняете ли Вы тему разговора, если она неприятна для Вас?

9. Поправляете ли Вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия?

10. Бывает ли у Вас снисходительный тон с оттенком пренебрежения (иронии) по отношению к собеседнику?

Суммируйте баллы по всем вопросам. Если Вы набрали более 62 баллов – Вы слушатель «выше среднего уровня», если ниже обозначенной суммы – Вы не очень хорошо умеете слушать собеседника.

### **Тренинг «Избирательное внимание»**

*Цель:* тренировка произвольного управления вниманием.

*Методика:*

1. Несколько человек одновременно громко читают разные по содержанию отрывки текстов.

2. Тренируемый пытается выделить из общего потока информацию от одного читающего и запомнить содержание его отрезка текста.

3. Проводится проверка правильности запоминания выделенного отрезка текста и разбор приемов, которые использовал тренируемый.

4. Если были допущены ошибки, то необходимо определить их и указать причины возникновения.

Тренинг можно повторить несколько раз, меняя тексты и участников, но затрачивая не более 5 минут на каждого тренируемого.

### Тренинг «Качества эффективного слушателя»

*Цель:* определение качеств, которыми должен обладать эффективный слушатель.

*Методика:* все участники разбиваются на небольшие группы по 3-4 человека. Далее их просят провести «мозговой штурм»: определить и записать на больших листах бумаги свойства личности, которыми, по их мнению, должен обладать хороший слушатель. Количество их не ограничено, но участники должны уметь дифференцировать навыки и свойства личности. Навыки – это приобретенные умения, а свойства личности – имеющиеся у людей особенности темперамента, характера, привычки. Целью данного упражнения является выделение свойств личности. Ниже приводятся те качества, которые уже были выделены членами групп, выполнившими это упражнение:

- чувство юмора;
- душевная теплота;
- непредвзятое отношение;
- открытость;
- вдумчивое отношение;
- оптимизм;
- спонтанность;
- радушие;
- отсутствие нравоучительного тона.

Заметьте, что ход мыслей участников не обязательно должен подчиняться какой-либо схеме. Работа будет более эффективной, если участники смогут выделить достаточно много различных свойств личности, которыми, по их мнению, должен обладать хороший слушатель. Перечень должен содержать **не менее 10 пунктов**. Спустя 15 мин каждая подгруппа представляет остальным участникам результаты проделанной работы, и преподаватель инициирует обсуждение, посвященное взаимосвязи особенностей личности и процесса слушания. Наиболее часто повторяющиеся качества фиксируются на доске для акцентирования на них внимания студентов. Преподаватель может также провести обсуждение,



посвященное тому, считают ли члены группы, что личностные особенности могут быть приобретены в результате тренировок, занятий, обучения или они полагают, что данные качества являются врожденными.

### **Ролевая игра «Испорченный телефон»**

*Цель:* тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.

*Методика:*

1. Выбрать из аудитории 5 человек и распределить между ними роли: 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й замы.

2. Всем пяти замам предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.

3. Руководитель игры инструктирует сидящих в аудитории:

а) внимательно слушать каждого зама;

б) выявить ошибки, допущенные при передаче информации (замена слов, пропуск информации, неточность в передаче смысла, домыслы и фантазии и т.д.);

в) определить, кто из замов допустил ошибки.

4. Руководитель игры вызывает первого зама и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй – третьему, третий – четвертому, четвертый – пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию, сразу же «уезжает в командировку».

**Инструкция:**

Пятый член Вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнять следующие действия:

– выбрать 5 человек, не являющихся членами Вашей команды;

– построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй;

– последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать «слова утешения» в связи с тем, что он оказался последним;

– последний член команды, то есть пятый, обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!».

Руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый зам освоил как следует инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы: повторение; расчленение на фрагменты; приведение примеров, например, Иванов – Ванов; акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два человека (сначала пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в последнем ряду последним, и снова последний член команды, то есть пятый зам); с помощью вопросов проверить усвояемость информации. Первый зам вызывает второго и передает ему инструкцию. Какими-либо записями пользоваться не разрешается. Слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки замов при передаче и получении информации, а также причины искажений: неточность передачи; отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция; произвольное упрощение; игнорирование обратной связи; невнимательность; безответственность по отношению к проблеме партнера.

Подсказывать играющим недопустимо. После действий пятого зама руководитель игры проводит тщательный анализ, знакомит с текстом играющих и подводит итоги игры. Целесообразно выделить тех, кто старался работать как можно лучше.

В конце игры следует составить «памятку», включив в нее правила эффективного слушания.

### **Тренинг «Рваная бумага»**

*Цель:* понимание концептуальных аспектов проблем коммуникации, связанных с расходящимися точками зрения и позициями участников социальной группы в рабочей среде.

*Методика:* участники должны сидеть на своих стульях без какого-либо материала в руках. Они должны внимательно выполнять инструкцию руководителя тренинга (преподавателя). Каждому участнику выдается по одному листу бумаги формата А4. Затем руководитель тренинга (преподаватель) читает инструкцию, а участники ее четко выполняют.

#### **Инструкция:**

1. Закройте глаза и рот в течение всего упражнения. Запрещено открывать глаза или задавать какие-либо вопросы руководителю тренинга (преподавателю) или другим участникам.

2. Держите бумагу перед собой.

3. Сложите бумагу пополам.
4. Оторвите верхний правый угол бумаги.
5. Опять сложите бумагу пополам.
6. Оторвите нижний левый угол бумаги.
7. Полностью разверните бумагу.
8. Держите бумагу над головой.
9. Откройте глаза.
10. Сравните индивидуальные результаты.

В итоге у участников получатся разные шаблоны бумаги. Обычно бывает минимум 4-5 отличий.

Далее следует участников разделить на группы по 4-5 человек для обсуждения следующих вопросов:

- какая была ошибка при выполнении задания?
- как можно было повысить эффективность коммуникации?
- опишите рабочую ситуацию, когда вы сталкивались с подобными коммуникационными проблемами.

Каждая группа презентует полученные результаты. Следует обратить внимание участников, что односторонняя коммуникация не очень эффективна в передаче умственных представлений или понятий даже при решении простых задач.

### **Тренинг «Перемещение кирпичей»**

*Цель:* понимание концептуальных аспектов проблем коммуникации, связанных с расходящимися точками зрения и позициями участников социальной группы в рабочей среде.

*Методика:*

- один доброволец (волонтер) из группы садится отдельно от других позади остальных;
- ему дают лист с фигурой (рис. 1), который никто больше не должен видеть;
- волонтер пытается объяснить группе, какая фигура отображена на листе. Разрешается только устное представление информации;
- остальные члены группы должны рисовать фигуру, которую описывает волонтер;
- на этом этапе упражнения членам группы не разрешается задавать вопросы или говорить между собой, они должны рисовать фигуру молча и самостоятельно;

- затем участникам дают второй лист бумаги;
- волонтер получает «другую» фигуру, которая на самом деле будет та же самая;
- упражнение повторяется, но в это время группа может задавать вопросы волонтеру, и они могут разговаривать друг с другом. Разрешается только устное представление информации;
- в заключении участники группы сравнивают индивидуальные рисунки и оригинал.

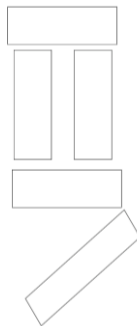


Рис. 1. Наглядный материал для проведения тренинга «Перемещение кирпичей»

Далее необходимо провести обсуждение следующих вопросов:

- какие свои представления передал волонтер?
- какие у группы возникали трудности в понимании инструкции?
- в чем главное отличие между 1 и 2 этапом?

Даже при том, что задание относительно легко объяснить, у участников есть большое различие в рисунках. Главная проблема – различное визуальное восприятие, техническая терминология и высказывания, которые возникали между волонтером и группой. Это препятствие почти невозможно преодолеть, когда используется односторонняя коммуникация. Когда правила меняются и разрешается двухсторонняя коммуникация, то обратная связь приводит к единому решению – сущности коммуникации.

## Тренинг «Приемы активного слушания»

*Цель:* выработка навыков понимания деловых партнеров в процессе слушания.

*Методика:* участники тренинга делятся на группы по 2-3 человека. Каждой группе предлагается 9 приемов ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Эти приемы следует сгруппировать по 3 разделам:

- способствующие пониманию партнера;
- не способствующие пониманию партнера;
- нейтральные.

### **Приемы активного слушания:**

1) в беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами типа: «Глупости ты говоришь!», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь!», «Я бы мог это объяснить, но боюсь, Вы не поймете!», «А на Вашем месте я вообще промолчал бы!» и т.п.;

2) мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да-да...», «Угу...», «Что Вы говорите?», «Неужели...»;

3) мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я Вас понял...», «По Вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я Вас правильно понял, то Вашей основной мыслью является...» и т.д.;

4) в ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и т.д.;

5) мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими совами, Вы считаете, что...», «Таким образом, Вашими основными идеями являются...» и т.д.;

6) мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что...», «Вы так считаете, видимо, потому, что...»;

7) мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих;

8) мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь узнать что-то, но не объясняем своих целей;

9) мы не принимаем во внимание то, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

По итогам выполнения задания группы презентуют свои результаты. А также приводят конкретные примеры по применению каждого приема. Далее руководитель тренинга (преподаватель) представляет правильные ответы и инициирует обсуждение неверных ответов, если они имели место.

*Правильные ответы:*

- 1) не способствующие пониманию партнера:
  - негативная оценка (1);
  - игнорирование (9);
  - эгоцентризм (7);
- 2) промежуточные техники:
  - выпрашивание (8);
  - замечание о ходе беседы (4);
  - «поддакивание» (2);
- 3) способствующие пониманию партнера:
  - вербализация, проговаривание (3);
  - вербализация, перефразирование (5);
  - вербализация, интерпретация и развитие идеи (6).

### **Вопросы для самопроверки**

1. Опишите понятие «слушание». Назовите и охарактеризуйте трудности эффективного слушания. Какие выделяют ошибки в процессе слушания?

2. Назовите и охарактеризуйте внешние и внутренние помехи слушания.

3. Назовите и охарактеризуйте уровни слушания.

4. Назовите и охарактеризуйте виды слушания.

5. Назовите и охарактеризуйте приемы установления обратной связи в процессе слушания.

6. Опишите расспрашивание как прием установления обратной связи в процессе слушания.

7. Опишите перефразирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.

8. Опишите отражение чувств как прием установления обратной связи в процессе слушания.

9. Опишите резюмирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.

10. Дайте рекомендации по организации эффективного процесса слушания. Какие правила нужно соблюдать при эффективном слушании?

## 5. ВОПРОСЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

Трудно переоценить значение вопросов при деловом взаимодействии. Вопросы фактически являются основой для начала делового взаимодействия. Поэтому любому консультанту важно уметь не только отвечать на вопросы товаропроизводителей, но и грамотно задавать их. Таким образом, значение вопросов состоит в следующем:

- вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
- вопросы несут определенную информацию (базис вопроса «Где Вы храните деньги?» – предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);

- с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);

- сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;

- вопросы помогают разговорить партнера, «раскрыть» его;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для доверительных отношений.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. С помощью вопросов можно быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания.

Ответы на вопросы деловых партнеров свидетельствуют о знании реальной ситуации. Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к вопросам, как бы заранее предполагать, о чем могут спросить в связи с выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что Вы будете на них отвечать. Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности в обсуждаемой проблеме, намерения и ожидания.

В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

## **Практические задания**

### **Тренинг «Умение задавать вопросы»**

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

*Методика:* современный человек задает вопросы не только другому человеку, но и поисковым системам в Интернете. Умение выделить ключевые слова, на которые «поисковик» даст содержательные ссылки основывается на том же искусстве задавать вопросы – просто вместо вопроса вы задаете ключевые слова из предполагаемого ответа.

**Задание 1.** Представьте, что Вы преподаете иностранную литературу и хотите выяснить, насколько Ваши ученики освоили трагедию В. Шекспира «Гамлет». Какие 10 вопросов Вы задали бы для выяснения глубины познаний Ваших учеников? Вопросы запишите.

**Задание 2.** Представьте, что Вы руководитель, и один из Ваших подчиненных опоздал со сроками выполнения важного задания. Придумайте 5-6 вопросов, которые Вы задали бы, чтобы понять причину происшедшего и определить справедливую меру взыскания. Подумайте, кому Вы могли бы их задать. Запишите Ваши наработки.

**Задание 3.** Представьте, что Вы критик-искусствовед. Вы отбираете фильмы для фестиваля. Перед Вами стоит задача выбрать 3 фильма из 5 представленных на конкурс. Придумайте 3-4 вопроса тем, кто уже видел эти фильмы, которые помогли бы сделать Вам выбор до просмотра.

Задания могут быть выполнены индивидуально или группами по 3-4 человека. После выполнения заданий группы или участники должны презентовать свои результаты. Руководитель тренинга (преподаватель) должен инициировать обсуждение полученных результатов.

### **Тренинг «Обратная связь»**

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.



*Методика:* установите обратную связь (табл. 2), проверьте точность восприятия информации или узнайте дополнительную информацию с помощью вопросов (по 2 варианта на каждый пункт).

Таблица 2

Исходные данные для выполнения тренинга

Ситуация	Примерные вопросы
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	
Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую Вы от него ждете	
Партнер словно «зациклился», постоянно повторяя одно и то же, Вам же надо двигаться дальше	
Коллега/партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	
Вам хотелось бы узнать мнение коллеги/партнера о том, что Вами было высказано	
Невербальное поведение коллеги/партнера подсказывает Вам, что он обеспокоен какими-то Вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	
Было высказано несколько положений, и Вы хотите привлечь к ним внимание	
Коллега/Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и Вы хотите уточнить причину неприятия	

### Тренинг «Атака вопросами»

*Цель:* выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

*Методика:* внимательно прочтите эпизод из романа Ю. Семёнова «Семнадцать мгновений весны».

«Однажды на приеме в советском посольстве на Унтер ден Линден завязалась дискуссия шефа политической разведки Шелленберга с молодым советским дипломатом о праве человека на веру в амулеты, заговоры, приметы и прочую, по выражению секретаря посольства, «дикарскую требуху».

В веселом споре этом Шелленберг был, как всегда, тактичен, доказателен и уступчив. Советский разведчик М. М. Исаев (Штирлиц), присутствовавший при разговоре, злился, глядя как он затаскивает русского парня в спор.

«Светит фарами, – подумал он, – присматривается к противнику: характер человека лучше всего узнается в споре. Это Шелленберг умеет делать, как никто другой».

– Если Вам все ясно в этом мире, – продолжал Шелленберг, – тогда Вы, естественно, имеете право отвергать веру человека в силу амулета. Но все ли Вам так уж ясно? Я имею в виду не идеологию, но физику, химию, математику.

– Кто из физиков или математиков, – горячился секретарь посольства, – приступает к решению задачи, надев на шею амулет? Это нонсенс.

«Ему надо было остановиться на вопросе, – отметил для себя Штирлиц, – а он не выдержал – сам себе ответил. В споре важно задавать вопросы: тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...»

– Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? – спросил Шелленберг. – Или Вы отвергаете такую возможность?

– Наивно отвергать возможность. Категория возможности – парафраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, – снова отметил для себя Штирлиц. – Надо было отыграть... Спросить, например, «Вы не согласны с этим?» А он не спросил и снова подставился под удар».

– Так, может быть, и амулет нам подверстать к категории непонятной возможности? Или Вы против?

Штирлиц пришел на помощь.

– Немецкая сторона победила в споре, – констатировал он, – однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке вопросами...

«Понял, братишечка? – спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взбухшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят...»

*Ответьте на вопросы:*

1. В чем состоял «урок» полемики, преподнесенный Штирлицем?
2. В чьих руках была инициатива разговора?
3. Кто из участников разговора напал, а кто оборонялся? В чем выигрыш и проигрыш таких стратегий?

4. У кого были наиболее благоприятные условия для спора? Почему?

5. Какие виды вопросов использованы в тексте?

6. Какой прием использовал Штирлиц для завершения разговора? Эффективен ли он? В чем это проявилось?

7. По каким сигналам участия в споре можно определить характер человека?

По окончании выполнения задания руководитель тренинга (преподаватель) инициирует дискуссию по ответам на вопросы и предлагает сформулировать «урок», который можно извлечь, взять на вооружение.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каково значение вопросов в деловой коммуникации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды вопросов, используемых в деловой коммуникации.
3. Охарактеризуйте закрытые вопросы. Приведите примеры.
4. Опишите открытые вопросы. Приведите примеры.
5. Что такое «зеркальный вопрос»? Приведите примеры.
6. Приведите примеры вопросов для установления обратной связи.
7. Что такое «некорректные вопросы»? Приведите примеры.
8. Как следует отвечать на некорректные вопросы?
9. Опишите «прием бумеранга». Приведите примеры.
10. Дайте общие рекомендации по ответам на вопросы.

## 6. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Эффективность делового взаимодействия определяется не только тем, как поняты слова собеседника, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, то есть взгляд партнера, его мимику и жесты, телодвижения, позу, дистанцию и угол общения, а также темп и тембр речи. Именно «прочтение» невербального, экспрессивного репертуара собеседника способствует достижению взаимопонимания. Отслеживание такой информации в ходе любого делового разговора может вооружить вас сведениями о морально-личностном потенциале партнера, о его внутреннем мире, настроении, чувствах и переживаниях, намерениях и ожиданиях, степени решительности или отсутствии таковой.

Внутренний мир человека и язык его тела и жестов взаимосвязаны. Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, глаза и жесты это выдают, так как являются местами утечки информации.

Деловая коммуникация – это спектакль, где каждый участник «наблюдает за наблюдателем», и выигрывает тот, кто, с одной стороны, может следить за производимым им самим впечатлением, а с другой, отслеживать невербальные сигналы у партнера.

С помощью мимики, поз и жестов выражаются душевная энергия человека, движения, симптомы (например, побледнение или покраснение кожных покровов, тремор пальцев). Тот, кто хочет понимать этот язык, должен прежде всего изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

- 1) он может распознавать затруднения, возникающие на уровне отношений в самом их зародыше: «перехватить» сигналы о них, перестроиться по ходу разговора, изменить тактику ведения беседы;

2) он может перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также ввести контроль истинности наблюдения (например, выступили слезы: они могут быть при страдании и боли, а могут быть слезами радости и пр.).

Без контроля истинности можно наделать много ошибок, которые скажутся на эффективности делового взаимодействия.

## Практические задания

### Тест «Что говорят Вам мимика и жесты»

1. Вы считаете, что мимика и жесты – это:
  - а) спонтанное выражение состояния человека в данный конкретный момент;
  - б) дополнение к речи;
  - в) «предательское» проявление нашего подсознания.
2. Считаете ли Вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю.
3. Как Вы здороваетесь с хорошими друзьями?
  - а) Вы радостно кричите «Привет!»;
  - б) сердечным рукопожатием;
  - в) слегка обнимаете друг друга;
  - г) приветствуете их сдержанным движением руки;
  - д) целуете друг друга в щеку.
4. Какая мимика и какие жесты, по Вашему мнению, означают во всем мире одно и то же? (Дайте три ответа)
  - а) когда качают головой;
  - б) когда кивают головой;
  - в) когда морщат нос;
  - г) когда морщат лоб;
  - д) когда подмигивают;
  - е) когда улыбаются.
5. Какая часть тела «выразительнее» всего?
  - а) ступни;
  - б) ноги;
  - в) руки;

- г) кисти рук;
  - д) плечи.
6. Какая часть Вашего лица наиболее выразительна, по Вашему мнению? (Дайте два ответа)
- а) лоб;
  - б) брови;
  - в) глаза;
  - г) нос;
  - д) губы;
  - е) уголки рта.
7. Когда Вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно Ваше отражение, на что Вы в себе обращаете внимание в первую очередь?
- а) как на Вас сидит одежда;
  - б) на прическу;
  - в) на походку;
  - г) на осанку;
  - д) ни на что.
8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в Вашем представлении это означает, что...
- а) ему есть что скрывать;
  - б) у него некрасивые зубы;
  - в) он чего-то стыдится.
9. На что Вы прежде всего обращаете внимание у Вашего собеседника?
- а) на глаза;
  - б) на рот;
  - в) на руки;
  - г) на позу.
10. Если Ваш собеседник, разговаривая с Вами, отводит глаза, это для Вас признак...
- а) нечестности;
  - б) неуверенности в себе;
  - в) собранности.
11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю.

12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что...

- а) первый шаг всегда делают именно мужчины;
- б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
- в) он достаточно мужественен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.

13. У Вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему Вы больше поверите?

- а) словам;
- б) «сигналам»;
- в) он вообще вызовет у Вас подозрение.

14. Поп-звезды вроде Мадонны или Принца представляют публике «жесты», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-Вашему, за этим кроется?

- а) просто фиглярство;
- б) они «заводят» публику;
- в) это выражение их собственного настроения.

15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с Вами происходит?

- а) я смотрю совершенно спокойно;
- б) я реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;
- в) закрываю глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику?

- а) да;
- б) нет;
- в) только отдельные ее элементы.

17. При интенсивном флирте Вы «изъясняетесь» преимущественно...

- а) глазами;
- б) руками;
- в) словами.

18. Считаете ли Вы, что большинство наших жестов...

- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;
- б) передаются из поколения в поколение;
- в) заложены в нас от природы.

19. Если у человека борода, для Вас это признак...

- а) мужественности;
- б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
- в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?

- а) да;
- б) нет;
- в) только у пожилых людей.

Подсчитайте число набранных Вами очков (табл. 3).

Таблица 3

Данные для подведения итогов теста  
«Что говорят Вам мимика и жесты»

Номер вопроса	Количество баллов за выбранные варианты ответов					
	а - 2	б - 4	в - 3			
1	а - 2	б - 4	в - 3			
2	а - 1	б - 3	в - 0			
3	а - 4	б - 4	в - 3	г - 2	д - 4	
4	а - 0	б - 0	в - 1	г - 1	д - 0	е - 1
5	а - 1	б - 2	в - 3	г - 4	д - 2	
6	а - 2	б - 1	в - 3	г - 2	д - 3	е - 2
7	а - 1	б - 3	в - 3	г - 2	д - 0	
8	а - 3	б - 1	в - 1			
9	а - 3	б - 2	в - 2	г - 1		
10	а - 3	б - 2	в - 1			
11	а - 0	б - 3	в - 1			
12	а - 1	б - 4	в - 2			
13	а - 0	б - 4	в - 3			
14	а - 4	б - 2	в - 0			
15	а - 4	б - 0	в - 1			
16	а - 0	б - 2	в - 1			
17	а - 3	б - 4	в - 1			
18	а - 2	б - 4	в - 0			
19	а - 3	б - 2	в - 1			
20	а - 4	б - 0	в - 2			

**77-56 очков:** bravo! У Вас отличная интуиция, Вы обладаете способностью понимать других людей, у Вас есть наблюдательность и чутье. Но Вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для Вас второстепенное значение. Если Вам улыбнулись, Вы уже готовы поверить, что Вам объясняются в любви. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется опасность: можно попасть пальцем в небо! Делайте



на это поправку, и у Вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А это ведь важно и на работе и в личной жизни, не так ли?

**55-34 очка:** Вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и Вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но Вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например, для того, чтобы правильно строить свои отношения с окружающими. Вы склонны скорее буквально воспринимать сказанные Вам слова и руководствоваться ими. Например, кто-то скажет Вам: «Мне с Вами совсем не скучно», сделав при этом кислую мину, но Вы поверите словам, а не выражению лица, хотя оно весьма красноречиво. Развивайте интуицию, больше полагайтесь на ощущения!

**33-11 очков:** увы, язык мимики и жестов для Вас – китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И дело не в том, что Вы на это не способны, просто Вы не придаете этому значения. А напрасно! Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на мелких жестах окружающих Вас людей, тренируйте наблюдательность. Помните пословицу: тело – это перчатка для души.

### **Тест «Насколько Вы хитры»**

Есть среди деловых партнеров люди, для которых безвыходных положений не существует. Хитрец знает тысячу способов, чтобы добиться своего. А Вы? Для того чтобы узнать это, Вам нужно искренне ответить на вопросы этого теста. Варианты ответов: «да», «нет».

1. Когда Вам хочется сказать что-то неприятное, задумываетесь ли Вы над тем, что это может обидеть собеседника?

2. Когда Вы опаздываете на работу, стараетесь ли пройти на рабочее место таким образом, чтобы Вас не заметили?

3. Просите ли Вы коллег, товарищей по работе сделать для Вас то, что Вы боитесь (или не хотите) сделать сами?

4. Считаете ли Вы, что в любых играх лучше честно проиграть, чем нечестно выиграть?

5. Когда Вы пытаетесь (или пытались) над кем-нибудь подшутить, кого-нибудь разыграть, сразу ли Ваши партнеры понимают, чьих это рук дело?

6. Можете ли Вы сказать партнеру заведомо неправду, чтобы спровоцировать его на откровенность и уступки?

7. Умели ли Вы в школе списывать у соседа по парте контрольную работу так, чтобы он или учитель ничего не заметили?

8. Всегда ли Вы находите способ получить то, чего Вам очень хочется?

9. Умеете ли Вы так схитрить, чтобы никто этого не заметил?

Поставьте себе по одному очку за положительные ответы на вопросы 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9 и за отрицательные ответы на вопросы 1, 4. Сложите сумму баллов.

**Более 6 очков.** Вы не просто хитрец. Вы исключительный хитрец. Нет ничего, чего бы Вы не могли добиться. Но в этом есть один минус – хитрость часто ведет к неискренности в общении с людьми. Наверное, стоит быть, хотя бы в определенных ситуациях делового общения, более открытым.

**3-6 очков.** Вы, безусловно, человек думающий, Вас трудно обмануть, и Вы, в свою очередь, не любите говорить неправду. Для деловой коммуникации это положительная характеристика и эффективная стратегия поведения.

**Менее 3 очков.** Вы, к сожалению, весьма наивны, и ввести Вас в заблуждение или просто обхитрить деловым партнерам очень легко. Этому способствуют Ваша рассеянность и доверчивость.

### **Тест «Контролируете ли Вы свое поведение, слова и жесты в общении»**

Внимательно прочитайте 10 предложений, в которых описывается реакция на некоторые ситуации. Каждое из них оцените, как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется Вам верным, поставьте рядом с порядковым номером букву В, если неверным или преимущественно неверным – букву Н:

1. Мне представляется сложным искусство подражать другим людям.

2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь

Для расчета результата, поставьте по 1 очку за ответ Н на вопросы 1, 5 и 7 и за ответ В на все остальные. Подсчитайте сумму.

**0-3 очка.** У Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении, хотя для некоторых Вы «неудобный» партнер, так как прямолинейны.

**4-6 очков.** У Вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях, считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

**7-10 очков.** У Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации и в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

### **Тренинг «Невербальная коммуникация»**

*Цель:* выработка навыков правильной идентификации мимики и жестов, систематизации невербальных сигналов в деловой коммуникации.

**Задание 1.** Произведите жест, который бы соответствовал содержанию предложения, и найдите его характеристику в списке описаний жестов:

1. Вареники лепят вот так.
2. Ну, это что-то такое огромное, необъятное.
3. Замкнутый круг какой-то.
4. Машинка шьет зигзагом.
5. Есть у Вас дырокол?
6. Его надо держать крепко, а то разболтается.

7. Полюбуйтесь-ка на него.

**Описание жестов:** жест вытянутой ладони; указательным пальцем правой руки описывается круг; разводящие движения обеими руками в воздухе; жест сжатого кулака; жест в воздухе указательным пальцем налево-направо, снизу вверх или сверху вниз; движение сжатой в кулак правой руки вниз с нажимом; зашпиговывающие движения пальцами.

**Задание 2.** Определите, какие жесты могут быть использованы при произнесении фраз:

- Все это не для меня.
- Стучат, стучат и вверху и внизу.
- Пришли и те и другие.
- Пусть это останется между нами.
- Мы-то с тобой пойдем друг друга.
- Пускай, пускай, оставь его.
- Да что там, ну пусть.
- Избавьте меня от этого, я этого не хочу.
- Нет-нет, ни за что.
- Так все напутано, такая неразбериха.
- Никто ничего не поймет, полная сумятица.
- Все это не совсем так.
- Я с Вами абсолютно не согласен.
- Парень сказал: что-то я сомневаюсь...
- Дай мне руку, не откажись простить меня.
- Он протянул ему руку нерешительно.
- Он стиснул ее так, что другой чуть не вскрикнул.
- Не решаясь отвечать, он сначала повел одним плечом, затем

другим.

– Он показал своими толстыми короткими пальцами, что у него усы, как у таракана.

- Моя пишущая машинка забарахлила, каретка не работает.
- Она взяла мыло и стала намыливать им руки.
- Зазвенел телефон, он схватил трубку.

Изобразите жесты, описанные в предложениях. Оцените правильность демонстраций, пусть попробуют изобразить жесты разные участники, сделайте сравнительный анализ.

**Задание 3.** Попробуйте классифицировать приведенные ниже перечни неязыковых сигналов по пяти категориям: *поза, мимика, жестикация, дистанцирование, интонация.*

Все сигналы «вложены» в предложения, которые дают некоторое представление об общей ситуации или позволяют догадаться о ней. *Например, «Вы мечтательно рассмеялись» – Мимика.*

1. *Он воскликнул: «Хотел бы я хоть раз убедиться, что ты выполнишь порученное тебе дело!»*

2. *Она отступила на шаг назад: «Что ты себе вообразил?»*

3. *Он стоял, прислонившись к буфету, скрестив ноги.*

4. *Четырехлетняя девочка уверяла свою маму, что может застегнуть пальто самостоятельно. Мама сказала: «Конечно, ты сможешь это сделать, мое сокровище!» и тут же сама застегнула пальто малышке.*

5. *В то время как Н. уверял, что ищет контактов с молодым поколением, он неоднократно выставлял руки вперед, словно защищаясь, будто хотел отодвинуться от слушателей.*

6. *Вы ждете, переминаясь с ноги на ногу, пока секретарь заполняет бланк.*

7. *Он идет к окну и закрывает его.*

8. *Она безмолвно на него взглянула, но крылья ее носа дрожали от едва сдерживаемого возбуждения.*

9. *Кофе был столь горячим, что он инстинктивно его выплюнул.*

10. *Он иронично сказал: «Коробка передач просто счастлива, что Вы так сильно жмете на педаль».*

Придумайте сами или отыщите в литературе предложения, в которых «заложены» невербальные сигналы, перечисленные выше. На каждый сигнал – не менее 2 предложений.

**Задание 4.** Каждый по очереди мимикой, действиями, жестами что-то сообщает, а все расшифровывают сообщение.

**Задание 5.** Уйдите из аудитории, например, как ушел бы Ваш персонаж:

– «Я ночная птица»;

– «Я скользнула по лунному диску и исчезла»;

– «Я искра от костра»;

– «Я поднялась вверх и погасла»;

- «Я лось, я побрел по мелководью»;
  - «Я обезьяна, медвежонок, козленочек, кошка и т. п.»
- Можно придумать походку для кого-нибудь другого.

**Задание 6.** Один из участников тренинга выходит за дверь. В его отсутствие придумывается задание и выбирается ведущий.

Затем приглашается участник, он должен понять задачу и выполнить задание, переданное ему невербальными сигналами. Ведущий показывает взглядом играющему, делает ли тот правильные действия или нет (теплый или холодный взгляд); лицо бесстрастное, мимикой пользоваться нельзя. Никто не помогает.

### **Тренинг «Умение распознать ложь, неискренность, обман»**

**Задание 1.** Попробуйте найти выход из следующей ситуации.

Произошла любопытная история. Ее описал в своей книге известный английский ученый Эдвард де Боно.

Один лондонский торговец имел несчастье задолжать огромную сумму ростовщику. Печальный финал ждал торговца и его дочь. Однако ростовщику, старому и некрасивому, нравилась симпатичная дочь торговца. Он предложил сделку, сказав, что мог бы списать долг торговца, если бы получил девушку в жены.

И торговец, и его дочь пришли в ужас от такого предложения. Тогда хитрый ростовщик предложил им отдаться в руки Провидения в решении этого вопроса. Он сказал им, что положит один черный и один белый камень в пустую сумку из-под денег, а затем девушка должна будет вытащить один из камней. Если она вытащит черный камень, то станет его женой и долг отца будет списан. Если она вынет белый камень, останется со своим отцом и долг также будет прощен. Но если девушка откажется вытаскивать камень, отец будет брошен в тюрьму, а сама она будет голодать.

Торговец вынужден был согласиться.

Они разговаривали, стоя на дорожке, усыпанной черной и белой галькой, в саду торговца. Ростовщик наклонился, чтобы взять два камня. Когда он подбирал камни, девушка с испугом заметила, что он взял два черных камня и положил их в сумку. Затем он попросил девушку вытащить один камень, который должен решить ее судьбу и судьбу ее отца.

Представьте, что Вы стоите на дорожке в саду торговца. Что бы Вы сделали, если бы были несчастной девушкой? Переживите состояние стресса, которое пережила она (то есть «походите в чужих ботинках»). И только тогда, когда все Ваши варианты будут исчерпаны, посмотрите решение.

На первый взгляд, имеются три возможности:

– Девушка должна отказаться брать камень.

– Девушка должна показать, что в сумке два черных камня и разоблачить ростовщика как обманщика.

– Девушка должна взять черный камень и пожертвовать собой, чтобы спасти отца от тюрьмы.

Ни одна из идей не принесет пользы, поскольку, если девушка не будет выбирать камень, ее отец пойдет в тюрьму, а если выберет, то пойдет замуж за ростовщика.

**Решение:**

Девушка в истории с камешком сунула руку в сумку и вытащила камень. Затем, не глядя, она уронила его, и он упал на дорожку, где тотчас же потерялся среди других белых и черных камешков. «О, как я неуклюжа, – заметила она, – но ничего, пустяки. Если Вы посмотрите в сумку, то сможете сказать, какой камень я взяла, судя по тому, какого цвета камень остался».

Поскольку оставшийся камень, конечно, черный, следует предположить, что она взяла белый. Не отважится же ростовщик признать, что смошенничал.

**Задание 2.** Проанализируйте душевные переживания человека на основе психофизиологических сигналов.

Герой романа А. Дюма граф Монте-Кристо для выяснения истинной причины своих злоключений переделся священником и под его видом разыскал своего старого знакомого Кадрусса, чтобы расспросить его о событиях давно минувших дней.

«– Дантес!.. Знал ли я беднягу Эдмона! Еще бы, да это был мой лучший друг! – воскликнул Кадрусс, густо покраснев, между тем как ясные спокойные глаза аббата словно расширялись, чтобы единым взглядом охватить собеседника. – А что с ним случилось, господин аббат, с бедным Эдмоном? – продолжал трактирщик. – Вы его знали? Жив ли он еще? Свободен ли? Счастлив ли?»

– Он умер в тюрьме в более отчаянном и несчастном положении, чем каторжники, которые волочат ядро на тулонской каторге.

Смертельная бледность сменила разлившийся было по лицу Кадрусса румянец. Он отвернулся, и аббат увидел, что он вытирает слезы уголком красного платка, которым была повязана его голова».

Ответьте на вопросы:

1. Почему, на Ваш взгляд, Кадрусс покраснел?
2. Чем была вызвана бледность Кадрусса?
3. Как можно интерпретировать расширение глаз аббата?

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каково значение жестов в деловом общении?
2. Что такое «интуиция»?
3. Какие преимущества дает деловому человеку умение «считывать» невербальные сигналы?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные средства невербальной коммуникации.
5. Что такое «мимика»? Приведите примеры.
6. Что такое «поза» в деловом общении? Приведите примеры.
7. Каково значение жестикуляции в деловом общении?
8. Охарактеризуйте паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
9. Что такое «интонация»? Каково ее значение в деловом общении?
10. Назовите и опишите основные характеристики человеческого голоса.



## 7. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

Многообразие деловых партнеров позволяет классифицировать их по определенным признакам в несколько типов. В наиболее общем виде выделяют следующие типы деловых партнеров.

*Позитивный тип делового партнера.* Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

*Респектабельный тип делового партнера.* Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

*Оптимально настроенный тип делового партнера.* Деловой человек, оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

## Практические задания

### Тест «Кто Вы: командир или подчиненный?»

Всегда есть кто-то, кто командует, поскольку всегда находится кто-то, кто хочет, чтобы им командовали. Тот, кто стремится быть лидером, счастлив, только когда командует. «Ведомый», даже если ему предоставить возможность руководить, не будет знать, что делать с данными ему полномочиями.

Понять свою роль в обществе, в коллективе, в семье – очень важно для правильного мироощущения. Кто Вы – офицер или рядовой?

Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Дружба для Вас:

А – сотрудничество;

Б – поддержка;

В – альтруизм.

2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:

А – талантом;

Б – решимостью;

В – подготовкой.

3. На вечеринке Вы чаще чувствуете себя:

А – «петушком»;

Б – «курицей»;

В – «цыпленком».

4. Если бы Вы были геометрической фигурой, то были бы:

А – цилиндром;

Б – сферой;

В – кубом.

5. Когда Вам нравится мужчина (женщина), Вы:

А – делаете первый шаг;

Б – ждете, пока он (она) сделает первый шаг;

В – делаете мелкие шажки.

6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью и:

А – «тормозите»;

Б – «прибавляете скорость»;

В – теряетесь.

7. Если Вам приходится говорить на публике, Вы чувствуете, что:

- А – Вас слушают;
- Б – Вас критикуют;
- В – смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

- А – физически сильных;
- Б – умных;
- В – опытных.

9. Скажем правду, Золушка была:

- А – несчастная девочка;
- Б – хитрюга-карьеристка;
- В – «казанская сирота».

10. Как бы Вы определили свою жизнь:

- А – партия в шахматы;
- Б – матч по боксу;
- В – игра в покер.

Теперь подсчитайте очки (табл. 4).

Таблица 4

Данные для подведения итогов теста  
«Кто Вы: командир или подчиненный»

Варианты ответов	Номер вопроса									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Количество баллов									
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

**Не более 16 баллов, Вы – просто рядовой.** Вы слишком уважаете других, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, посчитайте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что Вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий, в сущности, это не так уж и плохо – спокойней.

**От 17 до 23 баллов, Вы – младший офицер.** Это довольно неплохое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе

с трудом принимаете решения, так ведь? Вы – немножко руководитель, немножко – командующий, а немножко – войско... Вам трудно добиваться признания, Ваши аргументы слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

**От 24 баллов, Вы – генерал.** С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом Ваше влияние на других людей крепнет и особенно проявляется в трудные минуты. Если Вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если же нет – довольствуйтесь тем, что Вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком, и Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

### **Тест «И лидеры бывают разные»**

Попробуйте протестировать себя: ответьте на вопросы «да», «нет», «не знаю».

1. Уже в детстве необходимость подчиняться другим была для меня проблемой.

2. Считаю, что прогресс в науке и культуре немислим без людей с развитыми потребностями господствовать над другими.

3. Думаю, что настоящий мужчина умеет подчинять своей воле женщин.

4. Честно говоря, не люблю, когда близкие опекают.

5. Согласен с утверждением, что истинная натура женщины – покорность.

6. Не все, возможно, догадываются, что «брать все на себя» мне приходится из-за постоянных опасений за благополучие родных.

7. По-моему, большинство проблем у нас возникает из-за недостатка лидеров с «железной рукой».

8. В трудных ситуациях, требующих быстрого решения, мне обычно не нужно много времени, чтобы поступить правильно.

9. Не умею и не хочу открываться «до конца» ни перед кем.

10. Мне не чужды мечты о «тихой пристани».

11. Думаю, что подчиненному просто необходимо уметь выполнять любые приказы начальника.

12. Возможно, это странно, но в отношениях с близкими мне людьми испытываю внутреннее сопротивление, когда вынужден просить их о чем-то.

13. Часто сталкиваюсь с ситуацией, в которой кто-то ждет от меня объяснений, хотя, на мой взгляд, все и так ясно.

14. Мне кажется, что мой характер похож на характер отца, который был опорой в семье.

Проставьте баллы: за ответ «да» – 10 баллов, «нет» – 0, «не знаю» – 5 баллов. Сложите баллы за все позиции.

**140-100 баллов:** Ваши ответы рисуют образ великого диктатора, который считает, что знает, как есть и как должно быть. И такому поведению Вы легко находите оправдание. Вы умеете убеждать и руководить другими, заставляя выполнять работу в срок. Но иногда что-то в тоне, взгляде, жесте ваших подчиненных говорит: «Дай передохнуть!»

**99-50 баллов:** гармония и решительность, мудрость и расчет, умение дать добрый совет – вот Ваши главные достоинства. Вы можете быть разным: то руководите, то уступаете, принимая во внимание чужое мнение и желание. Но только Вам известно, всегда ли Вы добиваетесь цели достойными средствами.

**49-0 баллов:** Ваши ответы характерны для «психологического ужа». Вы способны проглотить любой упрек, даже если это и необязательно; всем пожертвовать, хотя этого никто не требует. Часто, чувствуя собственное бессилие, Вы оказываетесь способны на решительный поступок. Испытывая беспомощность, ищете в других недостающие Вам черты. И в этом находите смысл и надежду на лучшую для Вас жизнь.

### Тест «Ваши пути свершения карьеры»

1. Каким способом легче всего делать деньги?

а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело;

б) надеяться на «дядюшкино» наследство, искать счастья в лотерее;

в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступеньки вплоть до руководящей, или же заняться политикой.

2. Какой размер прибыли может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

- а) 1 тыс. долл.;
  - б) до 10 тыс. долл.;
  - в) 400 тыс. долл.
3. С каким высказыванием Вы согласны?
- а) чем больше денег, тем больше удовольствия;
  - б) деньги означают власть;
  - в) деньги вызывают много зависти.
4. Вам известна игра «Атлантида», когда Вы отдаете небольшую сумму, ищете «жертву», которая тоже платит, и в конечном итоге Ваше вложение возвращается к Вам многократно умноженным. Какую роль при этом Вы готовы сыграть?
- а) не участвовать;
  - б) участвовать и зарабатывать при этом;
  - в) быть инициатором игры.
5. Придаете ли Вы значение тому, что о Вас упомянули в разделе «Светская жизнь» в различных газетах?
- а) я был бы очень этому рад;
  - б) не придаю;
  - в) обо мне и так много пишут.
6. Каким способом можно выиграть на скачках:
- а) делать высокие ставки;
  - б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
  - в) купить лошадь-победительницу.
7. Кто, по Вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?
- а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
  - б) адвокат, врач, маклер, политик;
  - в) глава фирмы, издатель.
8. Как Вы относитесь к бизнесу между приятелями?
- а) я готов ссужать своих приятелей деньгами. Когда-нибудь и они дадут мне займы;
  - б) деньги и дружба несовместимы;
  - в) я готов брать займы у друзей, но не отдавать.
9. Будьте откровенны. Если Вам удалось бы стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?
- а) разумеется, наслаждался бы;

б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока;

в) нет.

10. Куда вложили бы Вы свои миллионы?

а) в недвижимость, имущество, собрание предметов искусства;

б) в акции и другие ценные бумаги;

в) я сделаю так, как решит моя жена (муж).

11. Если у Вас есть пара миллионов, будете ли Вы стремиться заработать дополнительно?

а) необязательно мелкую сумму, но от крупной не откажусь;

б) конечно;

в) нет, поскольку мне хватает.

Подведите итоги теста (табл. 5).

Таблица 5

Данные для подведения итогов теста  
«Ваши пути свершения карьеры»

Варианты ответов	Номер вопроса										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Количество баллов										
«а»	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
«б»	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
«в»	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Подсчитайте сумму очков.

**От 0 до 18 очков.** Лучший способ разбогатеть для Вас – стать наследником или выиграть в лотерею.

**От 18 до 42 очков.** Богатство связано для Вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном аспекте.

**От 42 до 66 очков.** У Вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У Вас коммерческий склад ума, Вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По результатам тестирования набравший наибольшее количество очков характеризуется незаурядным коммерческим складом ума.

## Тест «Деловая ли Вы женщина»

I. Вы в чужом городе в деловой командировке и от успеха переговоров зависит Ваша карьера. Вам предлагается невыгодный контракт. Вы внутренне возмущены. Но... переговоры ведет обаятельный молодой человек и, несмотря на сложность официальной ситуации, Вы чувствуете, как Вас «понесло по волнам». Оцените ваши первые мысли и эмоции.

1. Я «умру», но выбью из него нужный мне контракт.

2. Они знают, что я слабая женщина, поэтому специально приготовили для меня этого сердцееда.

3. Если бы я могла все предвидеть заранее, я провела бы лишние 40 минут перед зеркалом, чтобы выглядеть так, как мне хотелось бы.

II. Вы еще с вечера обещали приятелям составить компанию для партии в бридж. Но... первый день переговоров закончился не совсем удачно, и Вам, скажем прямо, не до карт. Как Вы поступите?

1. Я бы сейчас этот бридж разорвала на мелкие кусочки и забросила туда, куда вам и не снилось. Пропадите вы все пропадом! Но обещала – значит обещала.

2. Вы же понимаете, если я буду играть в бридж со всеми, кому обещала, меня надолго не хватит.

3. Не везет, так не везет: то ни одного мужчины, то сразу трое. Интересно, почему они видят во мне игрока, а не женщину?

III. Предварительные переговоры закончились. Можно немного расслабиться. Вы думаете только о теплой ванне и мягкой подушке. Но... Ваш партнер по переговорам – симпатичный молодой человек – приглашает Вас провести вечер в ресторане. О чем Вы подумаете в первую минуту?

1. Хитрая змея – хочет наладить контакт. Нет, дорогой, сначала дело, а потом любовь.

2. Понял, наконец, какая перед ним женщина. Черт с тобой: отдыхать – так отдыхать.

3. Это судьба. А то бы я завтра уехала, и больше бы мы с ним не увиделись.

IV. Все хорошее рано или поздно заканчивается. Он набрасывает Вам на плечи плащ, и Вы выходите из ресторана. Уже поздно.



Но... вдруг неожиданно следует предложение продолжить знакомство. Как быть?

1. Этот чудак, наверное, и в самом деле думает, что я ехала за тридевять земель только для того, чтобы его развлекать.

2. Конечно, «нет», но почему – не знаю сама.

3. В конце концов он не женат, а смотрится ничуть не хуже, чем НН, который снова дома будет приставать со своими глупостями о совместной жизни, ребятишках и т. д.

V. Впереди последний тур переговоров. Вам уже нечего терять. Но... там снова будет ОН. Покажете ли Вы окружающим, что знакомство с ним определяется не только деловыми беседами?

1. Что было, то было. Сейчас он для меня враг, который хочет выиграть сделку.

2. Он мне не союзник, но и не враг. В трудный момент я могу обратиться к его коллегам, глядя, естественно, ему в глаза, и сказать, что такие условия меня губят. Это шанс. Он должен мне помочь...

3. Я сделаю все, что он мне посоветует. Он наверняка будет на моей стороне.

Теперь подсчитайте сумму номеров ваших ответов.

Если полученная сумма окажется **менее 7 очков**, то Вы чрезмерно деловая женщина. Иногда Вы производите впечатление маленького раскрашенного робота. Зачем Вам это? Вы все-таки женщина, и грех об этом забывать. Причисляя себя к разряду деловых женщин, помните, что мужчины в первую очередь оценивают Вас просто как женщину. Причем смотрят не только на фигуру и внешность, но и на манеру поведения. Добавьте чуть-чуть кокетства и чаще улыбайтесь – вот и весь рецепт, который выведет Вас на звездный путь блестящей карьеры. Последний совет – научитесь улыбаться глазами!

Если Вы заработали **от 7 до 11 очков**, то у Вас все о'кей. Вы милостивы, деловиты и женственны. Вы прекрасно понимаете, что порой один взгляд может дать больше, чем умная фраза. Вы общительны, однако в круг Ваших знакомств входят в основном люди, близкие Вам по взглядам, культуре и интересам.

Если очков **более 11**, то Вы прежде всего женщина. В присутствии мужчин Вам трудно настроиться на деловую волну. Вероятнее всего, Вы как бы не замужем, несмотря на «призывной возраст».

## Тренинг «Проведение первой встречи с деловым партнером»

*Цель:* выработка навыков проведения первой встречи с деловым партнером.

*Методика.* Преподаватель делит участников на группы по 2 человека. Каждой группе представляется актуальная тема для проведения первой встречи, которую нужно разыграть в виде диалога. В разыгрываемой ситуации участник, который исполняет роль слушателя (хозяина кабинета), выбирает себе определенное состояние (озабоченность проблемами дня, веселое расположение духа, головная боль и т. д.), в котором встречает «собеседника». Подчеркивает свою психологическую позицию позой, жестами, интонацией, определенными выражениями. В процессе «делового разговора» он гибко реагирует на поведение и аргументацию второй стороны, принимает решение о «достижении договоренности». Остальные участники анализируют «деловую встречу», отвечая на следующие вопросы:

1. Удалось ли «посетителю» сразу же произвести хорошее впечатление? Что этому способствовало, что мешало?

2. Было ли удачным начало разговора? Учел ли «посетитель» состояние «партнера»?

3. Каковы были психологические позиции партнеров?

4. Было ли ясным и полным информирование о проблеме?

5. Делал ли «посетитель» паузы, чтобы «партнер» мог задавать вопросы?

6. Был ли «хозяин кабинета» удовлетворен ответами?

7. Убедительно ли аргументировал свое предложение «посетитель»?

8. Успешно ли он парировал возражения?

9. Мог ли быть результат встречи лучшим для «посетителя»? Для «хозяина кабинета»? Что каждый из них мог сделать для этого?

10. Какова была атмосфера разговора? Кто задавал тон? Могла ли она быть более благоприятной, и от кого это зависело?

### Вопросы для самопроверки

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.

2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.

3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.
4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.
5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.
6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.
7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?
8. Как правильно закончить проведение деловой встречи? Как правильно подвести итоги проведения деловой встречи?
9. Что такое «дистанцирование»?
10. Перечислите и опишите основные зоны в деловом взаимодействии.

## 8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Важная задача управления (менеджмента) – постановка персоналу организации конкретных целей и задач, предоставление ему возможности контролировать свою собственную работу, оценивать свой вклад в общие результаты деятельности, а также анализировать рентабельность, конкурентоспособность организации в целом. Для решения перечисленных проблем необходимо повседневное коммуникативное взаимодействие людей.

Рыночные отношения в нашей стране, интенсификация, наблюдающаяся на всех уровнях предпринимательской коммуникации вследствие эволюции в сфере информатики, порождают необходимость быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, выставки, ярмарки и т.д.).

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарии, консультации) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии организации или ее деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии организации, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т. п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

**Самопрезентация.** Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание. Деловой человек (юрист, руководитель, консультант и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникации «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать: свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

**Деловая беседа.** Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

- начало инновационных мероприятий и процессов;
- контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;
- стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Деловая беседа представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени. Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог.

**Деловая беседа по телефону.** Значение телефонного общения для делового взаимодействия трудно переоценить, так как это самый простой способ быстрого установления контакта. Умение

деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на авторитет организации, которую они представляют.

**Деловые совещания.** Это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Деловые переговоры.** Успех в деловой жизни напрямую зависит от умения вести переговоры. В результате успешных переговоров выигрывают все: деловые партнеры, консультирующий юрист и клиент, специалист по связям с общественностью и представители прессы. Переговоры не только имеют нравственно-этическое значение, но и являются необходимым условием предпринимательства и успешного бизнеса. Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

**Публичная речь.** Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например, речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокую продуктивность работы его участников или информировать о чем-то, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т. п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

**Презентация.** Под презентацией обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории

некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является непременным атрибутом становления организации, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

*Цели презентации.* С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей организации, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

*Предметом презентации* может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

## **Практические задания**

### **Тест «Какой Вы собеседник»**

Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовольствие или досаду, раздражение при беседе с любым человеком – будь то Ваш друг, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Исчерпав все пункты анкеты, подведите итог: подсчитайте процент ситуаций, вызывающих досаду и раздражение.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.

6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.

7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.

10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.

11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.

12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.

13. Не дослушав до конца, собеседник перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре занимается посторонними делами: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.

15. Собеседник делает выводы за меня.

16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.

18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.

19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой: слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.

23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.

24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.



25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?»

Итак, процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение, составляет:

**70-100%**. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.

**40-70%**. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

**10-40%**. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособляйте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.

**0-10%**. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

### Тест «Культура телефонного общения»

В этом тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если Вы *всегда* соблюдаете данное правило, то запишите себе **2 балла**, *иногда* – **1 балл**, *никогда* – **0 баллов**, а затем подсчитайте количество баллов.

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон или переключаю его на секретаря.

9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.

14. Если во время беседы с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

**25 и более баллов:** Вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

**От 20 до 24 баллов:** в целом Вы владеете искусством телефонного разговора, но еще есть резервы для совершенствования.

**Менее 20 баллов:** целесообразно еще раз изучить правила.

### Тест «Насколько Вы активны»

Для людей, ведущих переговоры, большое значение имеет жизненная активность. Она влияет на деятельность, на производительность труда, на принятие решений. Знаете ли Вы себя с этой стороны? Ответьте на вопросы теста, выбрав подходящий для вас вариант.

1. Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека?

а) да;

б) нет.

2. Какую из функций современных политических лидеров Вы считаете наиболее важной?
  - а) реализация практических задач;
  - б) деятельность, направленная на защиту прав гражданина.
3. Хорошо ли Вы себя чувствуете в атмосфере соревнования?
  - а) да;
  - б) нет.
4. Ваша деятельность должна быть регламентирована:
  - а) религиозными положениями;
  - б) материальными соображениями.
5. Если Вы выбираете себе друга, то выбираете
  - а) человека предприимчивого, наделенного практическим умом;
  - б) человека мечтательного.
6. Достаточно ли у Вас энергии, чтобы преодолевать встречающиеся на пути трудности?
  - а) достаточно;
  - б) мало.
7. Считаете ли Вы, что мы можем радоваться тому, что живем в такое сложное время?
  - а) да;
  - б) нет.
8. Любите ли Вы смотреть на огонь?
  - а) люблю;
  - б) не люблю.
9. Легко ли Вы переносите отказ, даже если знаете, что Вашу просьбу выполнить невозможно?
  - а) легко;
  - б) тяжело.
10. Разговорчивы ли Вы?
  - а) да;
  - б) нет.
11. Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?
  - а) да;
  - б) нет.
12. Любите ли Вы действия, требующие быстроты?
  - а) люблю;
  - б) не люблю.

Используя таблицу, подсчитайте сумму набранных Вами очков (табл. б).

Таблица 6

Данные для подведения итогов теста  
«Насколько Вы активны»

Номер вопроса	Вариант ответа		Номер вопроса	Вариант ответа	
	«а»	«б»		«а»	«б»
1	5	0	7	5	0
2	0	5	8	0	5
3	0	5	9	0	5
4	0	5	10	0	5
5	5	0	11	5	0
6	5	0	12	5	0

Если Вы набрали:

**0-40 очков.** Ваша энергия не является Вашим сильным качеством. Вы неохотно берете на себя ответственность и с трудом принимаете решения. Слишком много в Вас равнодушия и осторожности.

**45-60 очков.** Вы энергичны и деятельны. У Вас есть черты руководителя.

### Тренинг «Деловые совещания»

Совещание – одна из форм коллективного принятия решений. Проверьте правильность Ваших суждений о его организации и проведении с учетом следующих ситуаций.

**Задание 1.** Вам предстоит провести совещание, предусмотренное календарным планом или в связи с возникновением непредвиденной ситуации. Какую подготовительную работу Вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

**Задание 2.** Какие приемы следует применять для контроля дискуссии в ходе совещания: сохранение единства участников совещания, их мобилизация, фокусирование внимания на обсуждаемой задаче?

**Задание 3.** Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рационально. Вам же кажется, что не мешало бы поискать и другие варианты. Подумайте:

– что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать», а не «что делать»?

– как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на расширение круга предложений?

**Задание 4.** Часто на совещаниях люди не слушают друг друга. Один говорит: «А – это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал: «А – это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного из них игнорируются присутствующими.

Как Вам следует вести себя в данной ситуации?

**Задание 5.** Вам трудно перед аудиторией говорить. Вы не можете собраться перед выступлением на «публике», даже перед небольшой группой людей Вашей организации.

Каковы методы подготовки к выступлению? Как приобрести уверенность в себе?

О чем надо помнить в процессе выступления, какие соблюдать правила?

**Задание 6.** Один из работников на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия, в силу чего впустую тратится масса времени.

Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения?

Стоит ли повторять этот прием в том случае, если он не подействовал сразу?

Какие еще способы воздействия на этого подчиненного Вы могли бы предложить?

### **Метод case-study «Анализ ситуаций на совещании»**

**Ситуация 1.** Вы – менеджер предприятия. Всем известно, что ваш генеральный директор – руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать «козлом отпущения» одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему «разгон». Сегодня дошла очередь и до Вас...

Ваши действия?

**Ситуация 2.** В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего

коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего специалиста также должна быть выполнена в срок. Вы решили провести совещание, чтобы принять решение. Как поступите?

- посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен и передайте ему дополнительную работу;
- предложите участникам совещания принять коллективное решение по выходу из этой ситуации;
- попросите своих самых активных помощников высказать свои предложения, предварительно поручив им поговорить с персоналом;
- предложите самому опытному и надежному работнику вручить коллектив, взяв на себя дополнительное задание, и попросите участников совещания поддержать вас в этом.
- предложите свой вариант действий.

### **Ролевая игра «Выкиньте свои проблемы»**

*Цель:* помочь людям «уйти» от своих проблем и огорчений, в то же время обеспечивая остальную группу материалом для обсуждения этих проблем и выдвижения предложений по их решению.

*Методика:*

1. Расскажите суть этой игры, отметив, что большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Участникам игры предлагается решить проблемы сегодня.

2. Попросите каждого участника сформулировать такие проблемы. Будьте осторожны в отношении личностных черт, фраза «видеть щепку в чужом глазу, а в своем и бревна не заметить» – не слишком удачный юмор.

3. Каждый участник записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем они комкают листки и выкидывают их в «корзину для мусора».

4. После того как все бумажки окажутся в корзине, образуйте группы из 3 человек, попросите выделить по одному человеку от группы, которые будут вынимать записки из корзины.

5. Теперь у «тройки» есть «вытянутая» проблема, и рабочей группе дается 3-5 минут, чтобы записать и обсудить сколько

возможных решений они успеют выработать за этот промежуток времени.

6. Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложений.

7. Повторяйте этот процесс столько раз, сколько позволяет время, или до тех пор, пока все проблемы не будут обсуждены.

### **Ролевая игра «Управление изменениями»**

*Цель:* дать группе возможность изучить процесс изменений и показать, как можно уменьшить сопротивление.

*Методика:*

1. Разделите группу на подгруппы по 4-5 человек, затем попросите обсудить внутри команд следующие вопросы:

– вспомните последний случай, когда в деятельность вашей организации были внесены какие-либо изменения;

– были ли эти изменения встречены сопротивлением? Почему?

– оглянитесь в прошлое: что могло бы облегчить внесение этих изменений?

2. Предоставьте достаточно времени для дискуссии. Затем каждая команда выступит с сообщением.

3. Предложите вопросы для обсуждения:

– выявлены ли идентичные изменения?

– сколько человек не сопротивлялись изменениям? Попросите их рассказать об этом;

– почему изменениям так часто сопротивляются?

– назовите несколько вещей, которые могут помочь Вам легче провести будущие изменения.

**Советы:**

Если члены группы – представители различных сфер деятельности, то дискуссия принесет наилучшие результаты. Если все члены группы из одной организации (студенческой группы), это может быть упражнением, где проявятся различные типы поведения в момент коллективного обсуждения проблемы.

Пусть каждая группа выберет только одно изменение для дискуссии. Однако если время позволяет, список можно расширить.

## Ролевая игра «Психологические барьеры при восприятии изменений»

*Цель:* продемонстрировать участникам игры, что важно распознавать и реально оценивать факторы, ограничивающие успех нашей профессиональной деятельности.

*Методика:*

1. Расскажите участникам игры историю о щуке, которую поместили в одной половине большого аквариума, в другой же половине за стеклянной перегородкой свободно плавали многочисленные мелкие рыбешки. Когда щука становилась голодной, она делала попытки достать рыбешек, однако с каждой новой попыткой лишь врезалась мордой в стеклянную перегородку. Постепенно щука поняла, что достать рыбешек – невыполнимая задача, и смирилась со своей участью. Когда перегородку аккуратно убрали, щука, к удивлению, не атаковала рыбешек, даже если они отважно плавали вокруг нее. Это иллюстрирует «синдром щуки», который характеризуется следующим:

- игнорированием изменений в ситуации;
- предложением полной осведомленности;
- склонностью к чрезмерному обобщению;
- слепым следованием прошлому опыту;
- неспособностью действовать в стрессовом состоянии;
- отказом от рассмотрения альтернатив;
- чувством жертвы окружающей среды;
- неспособностью проанализировать ощущаемые принуждения.

**Задание 1.** Проведите небольшую дискуссию и обсудите следующие вопросы:

1. Когда люди проявляют «синдром щуки»? Приведите примеры.
2. Как мы можем помочь другим (или себе) преодолеть эти психологические барьеры?
3. Какие типы поведения Вы хотели бы приобрести, а от каких отказаться?
4. Какие принуждения Вы ощущаете на вашем рабочем месте? Приведите примеры.
5. Как научиться постигать природу принуждений?



**Задание 2.** Составьте список качеств и типов поведения, которые были бы полезны для преодоления «синдрома щуки».

**Задание 3.** Разработайте «Памятку» руководителю по внедрению инноваций и преодолению психологических барьеров у людей консервативного типа.

### **Тренинг «Выступление на пресс-конференции»**

*Цель:* выработка навыков успешного выступления перед аудиторией.

*Методика:* тренинг проводится в 3 этапа.

**I этап.** Участники тренинга делятся на группы по 3-4 человека и вырабатывают перечень критериев, по которым можно оценивать выступающих на пресс-конференции (не менее 10). Далее каждая группа презентует полученные результаты. В процессе общей дискуссии выделяются повторяющиеся критерии и разрабатывается бланк для оценивания текстов выступающих.

**II этап.** На данном этапе каждый участник работает самостоятельно:

- создает свой текст выступления на пресс-конференции в качестве представителя определенной организации;
- составляет перечень из 10 провокационных вопросов, которые могли бы быть ему заданы по результатам выступления.

**III этап.** Каждый участник выступает перед аудиторией. Остальные участники тренинга внимательно слушают, задают провокационные вопросы и оценивают выступление в соответствии с ранее разработанным бланком. Выступающий может получить дополнительные баллы, если составленные им заранее вопросы совпали с вопросами, заданными в аудитории. Побеждает выступающий, набравший максимальное количество баллов.

### **Тест «Умеете ли Вы вести деловые переговоры»**

Если Вам не чужды секреты умелого ведения бесед, это весьма помогает в общении с окружающими и в достижении своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест как раз и призван помочь Вам разобраться, пусть и в первом приближении, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно

приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте, пожалуйста, «да» или «нет» на следующие 16 вопросов:

1. Бывает ли, что Вас удивляют реакции людей, с которыми Вы сталкиваетесь в первый раз?

2. Есть ли у Вас привычка договаривать фразы, начатые Вашим собеседником, поскольку Вам кажется, что Вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?

3. Часто ли Вы жалуетесь, что Вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную Вам работу?

4. Когда критикуют мнение, которое Вы разделяете, или коллектив, в котором Вы работаете, возражаете ли Вы (или хотя бы возникает у Вас такое желание)?

5. Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6. Если Вы попадаете на совещание, где есть незнакомые Вам люди, стараетесь ли Вы скрыть ваше собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли Вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о Вас, что вы упорны и твердолобы?

9. Считаете ли Вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что Вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли Вам скрыть свое плохое настроение, например, когда Вы играете с друзьями в карты и проигрываете?

11. Считаете ли Вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное Вашему?

12. Неприятна ли Вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли Вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?

14. Считаете ли Вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли Вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в Вашей правоте?

16. Готовитесь ли Вы старательно к встречам и совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

Запишите себе по 1 очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами (табл. 7).

Таблица 7

Данные для подведения итогов теста  
«Умеете ли Вы вести деловые переговоры»

Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа	Номер вопроса	Вариант ответа
1	Нет	5	Да	9	Нет	13	Да
2	Нет	6	Нет	10	Да	14	Нет
3	Нет	7	Нет	11	Да	15	Нет
4	Нет	8	Да	12	Да	16	Нет

Подсчитайте очки.

Если **от 0 до 5**, то Вы не рождены для переговоров. Лучше всего Вам подобрать себе работу, где от Вас этого и не потребуются.

Если **от 6 до 11**, то Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что Вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам поэтому стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

Если **от 12 до 16**, то надо признать, что Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие Вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность, что Вы «играете краплеными картами» и вообще от Вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу делу не идет.

### Тест «Как вести деловые переговоры»

На каждый вопрос должен быть выбран один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?
  - а) на соглашении;
  - б) на своем решении;
  - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?
  - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;

б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;

в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;

б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

а) открываю свою «нижнюю границу»;

б) скрываю свою «нижнюю границу»;

в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

а) прибегаю к угрозам;

б) изучаю интересы сторон;

в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?

а) легко меняю позиции;

б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;

в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли Вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет;

б) да;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у Вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у Вас больше ответов на «б», Ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с Вашей стороны.

Если больше ответов на «в», Ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

### **Тренинг на ведение переговоров «Железная дорога»**

Между двумя железнодорожными компаниями (А и Б) возникла конфликтная ситуация.

Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая из компаний владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь намного короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки СА и СБ: одна открывается компанией А, другая – компанией Б.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании А, либо компании Б. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании А и Б не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством подвижного состава, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза, а следовательно, наиболее возможного дохода в месяц.

Вас, как консультанта по экономическим вопросам, пригласила администрация компании Б. Помогите найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и компанию А. Необходимые для расчетов параметры компании представлены в таблице 8.

Данные для тренинга на ведение переговоров  
«Железная дорога»

№ п/п	Параметры	Компании	
		А	Б
1	Количество вагонов	30	20
2	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
3	Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах США за тонну)	12	6
4	Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

Решение: по мнению экспертов, максимально выгодным для компании Б был вариант, когда коротким путем целиком пользуется компания А, перечисляя при этом на счет компании Б по 4 доллара за тонну груза, перевозимого этой компанией. Таким образом, компания Б получает максимально возможную для нее прибыль: 6 долларов за тонну, а прибыль компании А в день составит 8 долларов за тонну для 20 вагонов из 30 и 12 долларов за тонну для 10 вагонов из 30. В среднем прибыль компании А составит 9 долларов 33 цента за тонну.

### Тест «Насколько Вы терпимы?»

Допускаете ли Вы существование мнения, отличного от Вашего, относитесь ли Вы к нему с уважением, терпимы ли Вы? Перед Вами тест, который хотя бы приблизительно поможет определить степень вашей терпимости. Отвечайте быстро, не задумываясь.

1. Неприятна ли Вам ситуация, в которой приходится отказываться от плана, придуманного Вами, потому что точно такой же план предложили Ваши коллеги, партнеры:

- а) «да»;
- б) «нет».

2. Вы встречаетесь с друзьями и кто-то предлагает начать игру. Что Вы предпочитаете:

- а) чтобы участвовали только те, кто хорошо играет;
- б) чтобы играли и те, кто еще не знает правил.

3. Вызывают ли у Вас неприязнь люди, которые в общественных местах появляются в нетрезвом виде:

а) если они не преступают допустимых границ, Вас это вообще не интересует;

б) Вам всегда неприятны люди, которые не умеют себя контролировать.

4. Вы спокойно воспринимаете неприятные для Вас новости:

а) «да»;

б) «нет».

5. Можете ли Вы легко найти контакт с теми, у кого иные, чем у Вас, профессия, положение, привычки:

а) Вам очень трудно было бы это сделать;

б) Вы не обращаете внимания на такие вещи.

6. Как Вы реагируете на шутку, объектом которой становитесь?

а) Вам не нравятся ни сами шутки, ни шутники;

б) если даже шутка и будет Вам неприятна, то вы постараетесь ответить в такой же шуточной манере.

7. Согласны ли Вы с мнением, что многие люди «сидят не на своем месте», «делают не свое дело»:

а) «да»;

б) «нет».

8. Вы приводите в компанию друга (подругу), который(ая) становится объектом всеобщего внимания. Как Вы на это реагируете:

а) Вам, честно говоря, неприятно, что таким образом внимание отвлечено от Вас;

б) Вы лишь радуетесь за него (нее).

9. В гостях Вы встречаете пожилого человека, который критикует современное молодое поколение, превозносит былые времена. Как реагируете Вы:

а) уходите пораньше под благовидным предлогом;

б) вступаете в спор.

А теперь подсчитайте очки. С этой целью запишите по 2 очка за ответы: 1-б, 2-б, 3-а, 4-а, 5-б, 6-б, 7-б, 8-б, 9-а.

**От 0 до 4 очков.** Вы непреклонны и, простите, упрямы. Где бы Вы ни находились, может возникнуть такое впечатление, что Вы стремитесь навязать свое мнение другим, а чтобы достичь своей цели, часто повышаете голос. С вашим характером трудно поддерживать нормальные отношения с людьми, которые думают иначе, чем Вы, не соглашаются с тем, что Вы говорите и делаете.

**От 6 до 12 очков.** Вы способны твердо отстаивать свои убеждения. Но Вы, безусловно, можете и вести диалог – если считаете нужным, менять свои убеждения – если это необходимо. Но порой Вы способны и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. И в такой момент Вы действительно можете выиграть спор с человеком, у которого более слабый характер. Но стоит ли «брать горлом» тогда, когда можно победить и более достойно?

**От 14 до 18 очков.** Твердость ваших убеждений отлично сочетается с большой тонкостью, гибкостью Вашего ума. Вы можете принять любую идею, с пониманием отнестись к парадоксальному на первый взгляд поступку, даже если Вы их не разделяете. Вы достаточно критично относитесь к своему мнению и способны отказать от взглядов, которые, как выяснилось, были ошибочны.

### **Тест «Поддаетесь ли Вы внушению?»**

На каждый вопрос нужно выбрать только один вариант ответа.

1. После каждого сообщения о какой-то новой диете Вы:
  - а) сразу меняете режим питания;
  - б) задумываетесь, что из этого может Вам пригодиться;
  - в) не обращаете на это внимание.
2. Если на Вашем лице выступила сыпь:
  - г) не выходите из дома, пока не пройдет, так как Вам кажется, что все будут обращать на Вас внимание;
  - д) пытаетесь каким-то образом скрыть это;
  - е) не обращаете на это внимания.
3. Если Вы почувствовали, что кто-то идет за Вами:
  - б) ускоряете шаг;
  - в) Вам все равно, но оглядываетесь и смотрите, кто это.
4. Вам нужно принять важное решение и Вы:
  - г) не говорите с другими, потому что боитесь получить противоречивые советы, которые сбьют вас с толку;
  - д) ищите совета, но в конце концов поступаете по-своему;
  - е) слушаете только самого себя.
5. Вы заболели, но не идете к врачу:
  - а) там много больных, которые станут рассказывать о своих недомоганиях, а это Вас раздражает;
  - б) Вы уверены, что все пройдет само собой;



в) врач может сказать Вам что-то неприятное.

6. Если на новом месте работы все начинают твердить, что Вы очень симпатичный человек, а на предыдущем месте работы у Вас были проблемы в общении с людьми, то Вы подумаете:

г) что на старом месте Вас просто не понимали;

д) что на новом месте менее требовательны;

е) что на новом месте Вы более спокойны, философски ко всему относитесь.

7. В театр, кино Вы идете сразу, как только поймете, что герой, о котором идет речь:

а) похож на Вас, у него те же проблемы, и Вам интересно, как он их решит;

б) не похож на Вас и поэтому все это Вам интересно;

в) Вы смотрите с удовольствием фильмы, спектакли, не сопоставляя героя с собой.

8. Если станут утверждать, что в последнее время Вы стали хуже работать, то:

г) Вы станете работать еще хуже;

д) решите, что Вас хотят сбить с толку;

е) сами решите, что работаете не хуже других.

9. Если шофер такси взглянет на Вас с плохо скрываемой досадой, то Вы решите, что:

а) Вы ему просто не понравились;

б) может быть, он очень устал;

в) он, вероятно, человек вечно недовольный.

10. Как только Вы вспоминаете о Ваших бабушках и дедушках, с которыми не живете вместе, то:

г) Вам вспоминается запах в их доме;

д) Вам даже иногда «слышатся» их голоса;

е) Вы видите расположение комнат, предметов в их доме.

Если в ваших ответах больше «б» и «д», Вы поддаетесь внушению прежде всего по отношению к тем вещам, которые больше всего Вас волнуют. Вы не лишены известной доли самокритики.

Если же в Ваших ответах больше всего «в» и «е», Вы слишком самонадеянны, излишне упрямы. Важные решения часто принимаете случайным путем, но если ошиблись, стараетесь исправить ошибку.

## Тренинг «Ораторская речь и искусство спора»

1. Познакомьтесь с отрывком из книги Цицерона «Оратор». Определите, что общего, по его мнению, между ораторской речью и искусством и чем они отличаются.

«Итак, я полагаю, что совершенный оратор должен не только владеть свойственным ему искусством широко и пространно говорить, но также обладать познаниями в близкой и как бы смежной с этим науке диалектиков. Хотя и кажется, что одно дело речь, а другое спор, и что держать речь и вести спор вещи разные, – однако суть и в том и в другом случае одна, а именно – рассуждение. Наука о разбирательстве и споре – область диалектиков, наука же о речи и ее украшениях – область ораторов. Знаменитый Зенон, от которого пошло учение стоиков, часто показывал различие между этими науками одним движением руки: сжимая пальцы в кулак, он говорил, что такова диалектика, а раскрывая руку и раздвигая пальцы – что такая ладонь напоминает красноречие. А еще до него Аристотель сказал в начале своей Риторике, что эта наука представляет как бы параллель диалектике, и они отличаются друг от друга только тем, что искусство речи требует большей широты, искусство спора – большей сжатости».

2. Выпишите элементы сходства и различия.

3. Опишите в чем сходство и различие ораторской речи и искусства спора по Вашему мнению?

## Тренинг «Индивидуальные и поведенческие особенности участников спора»

1. Проанализируйте индивидуальные и поведенческие особенности участников спора (на примере литературных героев), выявите специфику.

**Чичиков** «...если и спорил, то как-то чрезвычайно искусно. Так, что все видели, что он спорил, а между тем приятно спорил»; «Чтобы еще больше согласить своих противников, он всякий раз подносил им всем свою серебряную с финифтью табакерку, на дне которой лежали две фиалки, положенные туда для запаха».

**Грушницкий** «...не отвечает на ваши соображения, он вас не слушает. Только что вы остановитесь, он начинает длинную тираду, по-видимому, имеющую какую-то связь с тем, что вы сказали,

но которая в самом деле есть только продолжение собственной речи».

Чеховский учитель словесности *Никитин*, когда оспаривал то, что ему казалось рутинной, узостью или чем-нибудь вроде этого, обыкновенно «...вскакивал с места, хватал себя обеими руками за голову и начинал со стоном бегать из угла в угол».

Герои Куприна, рассказ «Мелюзга»:

*Фельдшер* «...чтобы продлить спор и оставить за собой последнее слово в споре, фельдшер уже начинает говорить глупости. У него вырываются слова вроде: ерунда, глупость, чушь, чепуха. В разговоре он откидывает назад голову, отчего волосы разлетаются в сторону, и то и дело тычет резко и прямо перед собой вытянутой рукой».

*Учитель* «...говорит жалобно, дрожащим обиженным голоском и ребром ладони, робко выставленной из-под мышки, точно рубит воздух на одном месте».

Героиня Чехова из рассказа «Учитель словесности» *Варя* «...всякий разговор, даже о погоде, она непременно сводит на спор. У нее какая-то страсть – ловить всех на слове, уличать в противоречии, придирается к фразе. Если с ней начинали говорить о чем-нибудь, то она пристально смотрела в лицо и вдруг перебивала: «Позвольте, позвольте, Петров, третьего дня вы говорили совсем противоположное!» Часто она, насмешливо улыбаясь, говорила: «Однако, я замечаю, вы начинаете проповедовать принципы Третьего отделения. Поздравляю вас». Если кто-нибудь острил или говорил каламбур, то она тотчас подавала свой голос: «Это старо!» или «Это плоско!» Когда острил офицер, она непременно делала презрительную гримасу и парировала: «Аррр-мейская острота!» И это «ррр» выходило у нее очень внушительно.

2. Выпишите индивидуальные и поведенческие особенности участников спора из приведенных выше примеров.

3. Приведите собственные примеры индивидуальных и поведенческих особенностей участников спора.

### **Тренинг «Профессиональные навыки убеждающего воздействия на партнера»**

*Цель:* знакомство с механизмами психологического воздействия на людей. Развитие навыков аргументации.

*Методика:* вступая во взаимодействие, люди оказывают влияние друг на друга. Механизмами этого влияния обычно считают заражение, внушение, подражание, принуждение, убеждение.

**Заражение** – процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, который может совершаться и бессознательно, и вполне осознанно.

**Внушение** – целенаправленное неаргументированное воздействие на другого человека или группу. Это «непосредственное прививание психических состояний, не нуждающееся в доказательствах и логике» (В. М. Бехтерев). Внушение отличается от заражения тем, что внушающий сам не находится в том состоянии, которое он пытается привить воспринимающему внушение.

**Подражание** – следование какому-либо примеру, образцу: воспроизведение индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения.

**Принуждение** – неаргументированное силовое воздействие на партнера.

**Убеждение** – целенаправленное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, представляющее собой словесное доказательство идей, обоснование решений, планов и поступков.

### **Задание 1. «Индеец Джо»**

Ведущий диктует участникам математическую задачу, в которой есть некоторые логические сложности. «Индеец Джо купил лошадь за 6 долл., на следующий день продал ее за 7 долл. Занял 1 долл. у соседа и купил лошадь за 8 долл., после чего продал ее за 9 долл. Вопрос: каков доход индейца Джо?»

Каждый участник тренинга самостоятельно пытается решить задачу. По истечении двух-трех минут ведущий предлагает участникам вслух сообщить свой ответ и степень уверенности в ответе, выраженную в процентах. Например, «Мой ответ – 1 долл., и я уверен в этом на 100%»; «Мой ответ – 3 долл., но я уверен в этом только на 50 процентов».

Ведущий предлагает кому-либо из участников, уверенных в своем ответе, попробовать доказать свое решение «методом положительных ответов Сократа»: ход решения проблемы или задачи прослеживается минимальными шагами, которые формулируются как вопрос.

Например, «Согласны ли Вы с тем, что по условию задачи у индейца Джо начальный капитал составлял 6 долл.?» Задача доказывающего не просто изложить ход своих рассуждений, а на каждом шаге достичь понимания и согласия партнеров. Соглашаясь с каждым шагом доказательства, оппоненты постепенно приходят вместе с доказывающим к тем же выводам.

Каждый новый шаг он должен начинать словами: «Согласны ли Вы с тем, что...» Если кто-то из членов группы будет не согласен, доказывающий должен изменить величину своего логического шага, вернувшись несколько назад, но не спорить и не критиковать несогласного.

*Например:*

– Согласны ли Вы с тем, что индеец Джо вложил 6 долл., а в конечном итоге получил 9 долл.?

– Нет, не согласен. Один доллар ему пришлось отдать, потому что он его занимал. И вообще не понимаю...

– Простите, что я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли Вы рассмотреть каждую отдельную операцию индейца Джо?

– Согласен.

– Согласны ли Вы с тем, что в первой операции он истратил 6 долл.?

– Согласен.

– Согласны ли Вы...? и т. п.

В процессе доказательства у некоторых участников могут изменяться ответы. Эти изменения фиксируются ведущим.

Как правило, сразу ни одному из участников не удастся доказать свою точку зрения всем членам группы. Часто остаются несогласные с чужим ответом, даже если в процессе доказательства у них не было возражений.

Это упражнение очень хорошо демонстрирует все плюсы и минусы данного метода аргументации: те участники, у которых не было своего решения, испытывают облегчение, получив его, те же, у кого было подготовлено собственное решение, остаются неудовлетворенными, так как они, так и не поняли, в чем ошибка их решения.

**Вариант для самостоятельной работы.** Докажите с помощью метода положительных ответов решение следующей задачи: три хозяйки решили варить обед на одном костре. Первая хозяйка

принесла 3 полена дров, вторая – 5 поленьев, а третья ничего не принесла. Оказалось, что восьми поленьев вполне достаточно, чтобы сварить три обеда. Тогда третья хозяйка отдала двум другим 80 рублей и сказала: «Это плата за дрова. Разделите их между собой по справедливости».

*Вопрос:* Как разделить 80 рублей между первой и второй хозяйками по справедливости?

### **Задание 2. «Наглядный обмен»**

На примере той же задачи об индейце Джо ведущий объясняет и другой метод аргументации – *метод перелицовки*.

Он отличается от метода минимальных шагов тем, что доказывающий шаг за шагом прослеживает не свое решение, а решение, предлагаемое партнером. Если в предлагаемом партнером доказательстве есть ошибка, оба оппонента ее обнаруживают. Таким образом, метод перелицовки – это постепенное подведение собеседника к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы вместе с ним.

Может, правда, случиться так, что тот, кто пытается найти ошибку в чужом доказательстве, обнаруживает ее в собственном решении.

Принципиально важно в этом методе то, что мы не навязываем партнеру своей логики, а предоставляем ему возможность самому увидеть противоречие в своих рассуждениях и готовы признать собственную ошибку, если таковая имеется. Необходимо построить работу так, чтобы у партнера не было ощущения «потери лица» при обнаружении ошибки.

В методе перелицовки особенно полезно использовать наглядные средства доказательства.

Предположим, ваш партнер считает, что доход индейца Джо составляет 1 долл. Можно предложить ему проиграть всю последовательность купли-продажи, условно приняв какой-нибудь предмет за «лошадь» и кусочки бумаги – за доллары.

*Пример:* «Я рассуждал так. На первой операции индеец Джо выигрывает 1 долл.: покупает лошадь за 6 долл., а продает – за 7. Вот эта ручка будет лошадью, эти бумажки – мои 6 долл., а эта бумажка – 1 долл. Теперь у вас лошадь, а у меня 7 долл. Заметьте, что вначале было всего 6. Теперь я беру в долг и на второй операции тоже выигрываю 1 долл.: я покупаю лошадь за 8 долл.,

а продаю за 9. Но этот доллар я должен отдать соседу... Так... Остается 8 бумажек, то есть 8 долл. Так... А было 6... Было 6, а стало 8. Значит, доход составляет 2 долл.?.. Похоже, на этой операции я выиграл не 1, а 2 долл.?..: вложил 7, а получил 9 долл. Но 1 из этих двух пришлось отдать в качестве долга. Да, точно, на первой операции 1 долл. дохода и на второй операции 1 долл. дохода, общий же доход – 2 долл.»

### **Задание 3. «Метод расчленения»**

**Метод расчленения** – разделение аргументов партнера на верные, сомнительные и ошибочные с последовательной их проработкой. Для данного метода очень важно вначале согласиться с тем аргументом партнера, который действительно не вызывает возражений или с которым можно согласиться хотя бы при некоторых условиях. Это дает партнеру возможность понять, что его услышали, говорят с ним «на одном языке» и готовы позитивно с ним сотрудничать.

Выражая сомнение в следующем аргументе партнера, даем ему понять, что не собираемся возражать только ради возражений и что готовы трезво оценивать весомость его аргументов. Анализируя третий аргумент партнера, можно назвать причину отказа или неприятия третьего аргумента.

Контраргументацию обязательно нужно начинать со слов: «Я согласен с Вами в том, что...».

**Задание:** придумайте ситуации (например, Миша, принеси, пожалуйста, нам всем по чашечке кофе. Во-первых, нам уже пора отдохнуть; во-вторых, тебе самому хочется сделать всем приятное и, наконец, ты у нас самый молодой), используйте метод расчленения и аргументируйте отказ.

### **Задание 4. «Метод двусторонней аргументации»**

Метод двусторонней аргументации предполагает указание как преимуществ, так и слабых сторон предлагаемого Вами решения. Этот метод рассчитан на интеллектуального собеседника.

Ведущий предлагает всем участникам по очереди методом двусторонней аргументации обосновать правильность или неправильность выдвигаемого ими положения.

## Тест «Умеете ли Вы выступать?»

Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет».

1. Нуждаетесь ли Вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если Вы не раз выступали на эту тему?

2. Чувствуете ли Вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение трудоспособности?

3. Всегда ли одинаково начинаете выступления?

4. Волнуетесь ли перед выходом на трибуну настолько, что должны преодолевать себя?

5. Приходите ли задолго до начала выступления?

6. Нужны ли Вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно Вас выслушать?

7. Стремитесь ли говорить строго по намеченному плану?

8. Любите ли Вы во время выступления двигаться?

9. Отвечаете ли на записки по ходу их поступления, не группируя их?

10. Успеваете ли во время выступления пошутить?

При положительном ответе засчитайте себе 2 очка. Если Вы набрали: **более 12 очков** – Вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать Вас нечувствительным к интересам слушателей; **менее 12 очков** – Вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

## Тренинг «Выработка навыков публичного выступления»

**Задание 1.** Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях:

– низкие цены, низкое сословие, низкий поступок, низкий поклон;

– общее мнение, общая кухня, общее благо, общий наркоз, общее представление;

– прямая линия, прямое сообщение, прямой налог, прямой вызов, прямой характер, прямая речь, прямой угол.



**Задание 2.** Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской: похождение, подвиги, преступления, налоги, труженики, деляги, расправляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис, демократия.

**Задание 3.** Составьте предложения со следующими омонимами: среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество); повод (предлог, причина) и повод (ремень); свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной шар, Земля со всем существующим на ней).

**Задание 4.** Объясните значение фразеологических выражений и крылатых слов. Придумайте предложения с этими выражениями для разных видов речи.

– Ахиллесова пята, крокодиловы слезы, калиф на час, глас вопиющего в пустыне, между Сциллой и Харибдой, пиррова победа, сфинксова загадка, дамклов меч, двуликий Янус, прокрустово ложе, лебединая песня, слава Герострата, Вавилонское столпотворение, бочка Диогена, аника-воин, авгиевы конюшни;

– с корабля на бал, рыцарь на час, рыцарь без страха и упрека, рыльце в пуху, презренный металл, на ходу подметки рвет, мильон терзаний, между молотом и наковальней, лучше позже, чем никогда, король-то голый, Иван непомнящий, заблудшая овца, драконовские законы, гроздья гнева, галопом по Европам.

Для выполнения задания можно использовать словарь крылатых слов и образных выражений.

### **Тренинг «Эффективная презентация товаров (услуг)»**

*Цель:* выработка навыков презентации товаров (услуг).

*Методика:* выберите интересующий Вас товар или услугу. Заполните графу «Польза для клиента» (табл. 9). Проанализируйте все возможности и преимущества.

Данные для подведения тренинга  
«Эффективная презентация товаров (услуг)»

Объяснение пользы товара (услуги)	Польза для клиента
Для Вас это означает ...	
Это повышает Ваш(и) ...	
Это дает Вам ...	
Это обеспечивает ...	
За счет этого Вы экономите ...	
Это позволяет Вам ...	
Это снижает Ваш(и) ...	
Это повышает Ваш(и) ...	
Это уменьшает Ваш(и) ...	
Это создает благоприятные условия для ...	
Благодаря этому Вы испытываете ...	
За счет этого Вы совершенствуете ...	
Благодаря этому Вы станете ...	
Благодаря этому Вы получите ...	
Это сокращает ...	
За счет этого Вы избавляете себя ...	
Это укрепляет ...	
Это ведет к ...	
и т. д. (добавьте свои (5-6 шт.) характеристики)	

### Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному

проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.

8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.

9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.

10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

## 9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Современные руководители, в какой бы сфере деятельности они ни работали, должны не только реализовывать профессиональные цели через коммуникативный потенциал персонала, но и обучать работников эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, генерированию идей, моделированию профессиональной деятельности для поиска наиболее конструктивных ее моделей.

Современная система образования, повышения квалификации и переподготовки специалистов открывает перед администраторами, возглавляющими коммерческие или государственные структуры, а также перед менеджерами по управлению персоналом широкий выбор как философии обучения своих работников, так и способов развития критического и творческого мышления, анализа практических задач, методов разработки ноу-хау.

В новых экономических условиях целесообразнее не преподносить персоналу готовые факты из реальной жизни, а создавать условия, где каждый имеет возможность анализа этих «фактов» на основе диагностики ситуации, прогноза появляющихся тенденций, генерирования идей для решения проблем, разработки индивидуальных и коллективных проектов реализации новаций.

С этой целью и нужно использовать активные методы обучения и развития: дискуссии, разнообразные игры, анализ ситуаций, тренинги, позволяющие погрузить специалистов в активное контролируемое общение, где они могут проявить свою сущность (личностную и профессиональную) и взаимодействовать с другими специалистами, используя конструктивные модели и стратегии.

**Метод мозгового штурма** (брейнсторминг) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие этапы:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким

синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

**Метод синектики.** Синектика – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г. Слово «синектика» в переводе с греческого означает «совмещение разнородных элементов».

Цель синектики – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

**Метод ассоциаций.** Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия.*

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольный» – «мяч».

**Метод записной книжки.** В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца

анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

**Креативный вопросник.** Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Так, руководитель отдела маркетинга может спросить у сотрудника, насколько эффективно он использует в своей работе телефон. В ответ сотрудник может составить небольшой отчет. Работа над отчетом, возможно, заставит его задуматься над отдельными сторонами телефонного общения, на которые он раньше не обращал внимания. Он может вдруг обнаружить, что с телефоном можно работать эффективнее, чем он это делал раньше.

## Практически задания

### Тренинг «Советник на минуту»

*Цель:* разработать несколько предложений для принятия решения сложных задач или проблем.

*Методика:*

1. Попросите участников игры сформировать группы численностью 5-7 человек.

2. Попросите каждого подумать о современных проблемах, связанных с работой, и записать их на чистом листе бумаги или в блокноте. Примерами могут служить такие записи: «Как я могу добиться наибольшей заинтересованности группы в работе?» или «Как я могу сделать свой персонал менее притязательным?»

3. После того как вы разрешите всем подумать в течение нескольких минут и записать свои вопросы, попросите каждого передать свою записку соседу справа. Последний должен прочитать только что полученный вопрос и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении поставленного вопроса. Дается лишь 60 секунд, чтобы ответить на вопрос. Внимательно следите за временем.

4. Повторяйте этот процесс каждый 60 секунд и продолжайте это делать до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Нашел ли кто-либо новое решение, которое вы заранее не предусматривали?
2. Есть ли вообще какая-либо польза хотя бы от некоторых предложений?
3. Возникают ли в связи с этими предложениями у вас другие идеи или другие варианты?
4. Какой урок относительно обращения за помощью к друзьям и коллегам преподает нам эта игра?

### **Деловая игра «Мозговая атака»**

*Цель:* показать уместность творческих упражнений применительно к практике менеджмента или для решения других проблем.

*Методика.* Мозговую атаку можно использовать на собрании или деловом совещании при решении различных проблем. Так как многие люди никогда не участвовали в подобной игре, повторите и разъясните четыре главных правила этого процесса:

1. Не допускается никакой критики.
2. Не количество, а качество является основной целью.
3. «Сумасбродство» поощряется – чем «сногшибательней» идея, тем лучше!
4. Добавления и улучшения приветствуются.

Чтобы настроить участников на творческий лад, дайте какое-либо раскрепощающее задание перед тем, как вы углубитесь в реальные проблемы, которые требуют обсуждения.

Это может проходить в такой форме: разделите участников на группы по 3-4 человека, попросите каждую группу разработать как можно больше идей относительно использования скрепок (булавок, соломенных трубочек и пр.). Дайте каждой группе лишь 60 секунд и попросите кого-либо от группы просто сообщать количество идей (не записывая самих идей).

Обсуждая столь забавную деятельность, постепенно переходите к рассматриваемой на совещании проблеме. Действуйте по аналогии.

### **Тренинг «Метод синектики»**

*Цель:* выработка навыков применения метода синектики в практической деятельности.

**Задание 1.** Участники делятся на группы по 4-5 человек. Каждая группа в течение 5 минут должна придумать и записать наибольшее число символических аналогий (метафор) для одного из предметов (доска, часы, книга, карта, окно). Каждая группа в течение 5-7 минут должна найти и записать наибольшее число примеров использования техники аналогии.

**Задание 2.** Дано несколько предметов: карандаш, утюг, стул, электрическая плитка, кафель и т.д. Составьте список функций, которые эти предметы выполняют (табл. 10). Против каждой функции в составленном списке впишите предметы (аналоги), выполняющие такие же функции.

Таблица 10

Пример выполнения задания

Предмет	Функция	Аналог
Волчок	Вращение	Гироскоп
Бамбук	Обеспечивает упругость и прочность за счёт пористого строения	Композитные материалы
Парус	Перемещать предметы за счет внешнего воздействия среды	Турбинная лопатка

**Задание 3.** Рассмотрите объекты (лист белой бумаги, розетка, стакан, аудиокассета) с точки зрения представителей разных профессий. Например, стакан глазами водолаза.

### Тренинг «Метод ассоциаций»

**Цель:** выработка навыков применения метода ассоциаций в практической деятельности.

**Методика.** Сначала простыми словами сформулируйте решаемую задачу и запишите на листочек. Затем выделите в этой задаче ключевое слово (или 2) – с ним и будем работать.

Крупно напишите ключевое слово, а теперь в течении 2-3 минут рядом с ним запишите все возникающие у Вас ассоциации. Не стремитесь их оценивать, просто пишите всё, что приходит Вам в голову. Когда список будет закончен – берите каждое слово из него и быстро пробуйте прикинуть, как с его помощью можно решить Вашу задачу. Опять же записывайте все результаты, даже нелепые, – оценивать будете потом. Если с каким-то из слов ничего не приходит на ум, не мучайтесь – возьмите следующее слово.



**Задание 1.** Придумать логотип для сельскохозяйственной организации.

**Задание 2.** Придумать нестандартную рекламу на улицах города для сельскохозяйственной организации.

### **Тренинг «Креативный вопросник»**

*Цель:* выработка навыков применения метода «Креативный вопросник» в практической деятельности.

**Задание 1.** Придумайте новое применение привычному предмету. Например, ручкой мы пишем, а еще из нее можно сделать стрелку для солнечных часов или размешать ею чай (эстеты могут предварительно протереть и вынуть стержень). В детстве мы разбирали ручки и использовали детали по отдельности: из пружинки мастерили браслеты для кукол, через основу надували мыльные пузыри

**Задание 2.** Разработайте новый вид продукции для конкретной организации, используя список вопросов А. Осборна:

- Можно ли найти новый способ использования рассматриваемого объекта?
- Что можно добавить к нему?
- Что можно продублировать в нем?
- Что можно поменять?
- Поменять скорость движения?
- Подобрать другую форму, окрас, звук?
- Подобрать другой компонент?
- Сделать из другого материала?
- По-другому расположить?
- Объединить несколько задач или функций в одну?
- Поменять местами последовательность выполнения операций?
- Повернуть наоборот?

## Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и кратко опишите методы генерирования идей.
2. Охарактеризуйте метод мозгового штурма как метод генерирования идей. Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте метод синектики как метод генерирования идей. Приведите примеры.
4. Опишите процедуру проведения синектики.
5. Охарактеризуйте метод ассоциаций как метод генерирования идей. Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте метод записной книжки как метод генерирования идей. Приведите примеры.
7. Охарактеризуйте метод креативного вопросника как метод генерирования идей. Приведите примеры.
8. Какой(ие) из методов генерирования идей является, по Вашему мнению, наиболее эффективным для выработки идей? Обоснуйте свой ответ.
9. Каково значение методов генерирования идей в деловой коммуникации? Обоснуйте свой ответ.
10. Что такое аналогии в методе синектики? Назовите и охарактеризуйте их типы. Приведите примеры.

## 10. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Слово «критика» происходит от греческого *kritikē* – искусство разбирать и имеет несколько значений:

- а) обсуждение с целью дать оценку;
- б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;
- в) проверка достоверности чего-то.

В деловой практике различают такие *виды критики*, как: критиканство, псевдокритика и критика позитивная.

**Критиканство** – это вид злопахательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и пр.

**Псевдокритика** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

**Критика позитивная** – это критика, которой свойственны следующие характеристики:

1. Она всегда *ситуативно уместна*, то есть осуществляется в том месте и в то время, когда от нее есть созидательная польза (на деловом совещании, на дискуссии, на конференции, на деловой беседе и пр.).

2. Осуществляется *в присутствии объекта критики*. Замечания о ком-то или о его поступках, высказанные третьему лицу в отсутствие второго, как правило, создают потенциально конфликтную ситуацию. Автор замечаний не может быть уверен в конфиденциальности разговора, а доверенное лицо может воспользоваться полученной информацией и распространить ее или передать тому, о ком идет речь, но уже в искаженном, деформированном виде, с добавлением собственных комментариев. Поэтому целесообразно критиковать что-либо в присутствии самого человека, допустившего ошибки.

3. *Предметом критики являются дела и поступки, неверные или сомнительные умозаключения, высказывания, рассуждения, ошибки, допущенные в работе, неправильные действия, а не*

личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал и т. п.

4. Действенная, объективная критика *опирается на конкретные факты и аргументы*, на доказательства, а не на «вкусовые суждения» или вымышленные сюжеты.

5. Конечной *целью критики является решение*, помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

6. Цель критикующего заключается в том, чтобы *выявить действительные причины* допущенных ошибок и предложить конструктивные шаги по их устранению.

7. *Критика должна быть щадящей.*

Классический прием применения критики носит название «*Lege artis*» («по всем законам искусства») и состоит из 4 этапов:

I – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;

II – критические замечания, высказывания по существу вопроса;

III – «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:

а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) – завершение критики («мост на сотрудничество»);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов; необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например, приема «*валидол*», то есть сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не потребует большого времени («не так страшен черт, как его малюют»), затем прием «*авансированная похвала*», с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем – завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия; в этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принимать ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать и т.д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции – это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые

зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п. Критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, что было сказано, как информацию к размышлению;

IV – выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, Вы с этим справитесь».

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что Вы интересуетесь ими, позволяют *комплименты*, то есть слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. *Комплимент* – один из эффективных приемов формирования аттракции в деловых контактах или умения нравиться другим.

В деловой коммуникации целесообразно использовать эту человеческую слабость, типичную для очень многих людей. Умение дать человеку возможность осознать собственную значительность помогает быстро получить желаемое. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

## Практически задания

### Тест «Умеете ли Вы выслушивать правду?»

Проверьте себя, как Вы реагируете, когда Вам говорят правду. Выберите один из трех предложенных вариантов ответов.

1. Представьте себе, что молодая на вид женщина в шестой раз справляет свое «двадцатилетие». Как к этому отнесетесь Вы:

- а) понятно ее желание скрыть свой истинный возраст;
- б) глупо пытаться остановить время;
- в) Вы в принципе против такой лжи.

2. Предположим, что Вы находитесь в экзотической, незнакомой стране и попали на восточный базар. Проявите ли Вы интерес к диковинным товарам?

а) Вы не настолько любопытны, чтобы расспрашивать про них;

- б) Вы все же посмотрите, что это такое;  
в) купите разные мелочи на память.
3. Что Вы скажете, если увидите, как ребенок забавляется с мячом перед развалинами старинного храма?  
а) родители не должны позволять детям играть в таком месте;  
б) ребенку нужно объяснить, ведь сам он не поймет ценность этого древнего здания;  
в) а почему бы и нет, пусть играет.
4. Некий человек предсказывает будущее. Вас это интересует?  
а) Вы не желаете, чтобы кто-то поучал Вас;  
б) Вы бы послушали его, но остались при своем мнении;  
в) Вы хотите узнать все о своей судьбе.
5. Солнце с восемью лучами – древний символ счастья. Если бы Вы носили такой талисман, то в какой цвет его окрасили?  
а) коричневый;  
б) оранжевый;  
в) зеленый.
6. Если бы у Вас была возможность узнать, сколько Вам осталось жить, Вы бы ею воспользовались?  
а) нет, это лишило бы Вас радости жизни;  
б) в какую-то минуту, быть может, да;  
в) Вы были бы рады это узнать.
- Подсчитайте, сколько раз на вопросы Вы ответили «а», «б» и «в».

**Если больше всего ответов «а»**, то это говорит о том, что свою жизнь Вы строите согласно девизу: «Меня не интересует то, чего я не знаю». Этим Вы напоминаете страуса, который в минуту опасности зарывает голову в песок. Но не боитесь ли Вы, что со временем потеряете правдивое, реальное ощущение жизни?

**Если у Вас больше всего ответов «б»**, то это означает, что Вы нормально воспринимаете неприятные, но правдивые слова, можете справиться с жизненными неурядицами. Вы придерживаетесь девиза: «Человек не может знать все». Не закрывайте глаза перед необходимыми для жизни знаниями.

**Если больше всего ответов «в»**, то это говорит о том, что Вы строги к самому себе и что «голая правда» – важная сторона Вашей жизни. Вы сами высказываете ее окружающим и от них требуете, чтобы они говорили Вам правду без прикрас, «не подслащенную» деликатностью или осторожностью. Из-за Вашего

характера Ваша жизнь нелегка, как и общение с Вами окружающими.

### **Тест «Насколько Вы соответствуете идеалу делового человека?»**

Портрет делового человека наших дней – собрание многих и многих качеств. Если Вам говорят комплименты по поводу Вашей деловитости, то Вы должны знать, насколько они адекватны. Попробуйте сделать самооценку, ответьте на вопросы теста «да» или «нет».

1. Поступаю ли я таким образом, чтобы заслужить любовь ближнего?
2. Жду ли я выгоды в ответ на свои добрые дела?
3. Возмущаюсь ли я критикой в свой адрес?
4. Критикую ли я других, не разобравшись до конца в сути дела?
5. Несу ли я ответственность за свои действия и решения?
6. Умею ли я проигрывать с честью, принимать поражения без жалоб?
7. Предпочитаю ли я иметь дело с фактами, пусть и неприятными, или занимаю «страусиную» позицию, избегаю ли я иллюзий?
8. В условиях недоверия ко мне остаюсь ли верен своей цели?
9. Беспokoюсь ли я преждевременно о том, что от меня не зависит?
10. Примираюсь ли я с неизбежным, а также с уже имеющимися место неприятными обстоятельствами?
11. Четко ли я вижу различия между целью и средствами ее достижения?
12. Способен ли я устанавливать тесные контакты с людьми?
13. Следую ли я этическим правилам, обладаю ли чувством юмора?
14. Отличаюсь ли я терпением?
15. Обладаю ли я высокой требовательностью к себе, отдаю ли я себе ясный отчет в том, что человеческая натура сложна?
16. Демократичен ли я, способен ли учиться у окружающих, если есть чему?

17. Считаю ли я, что мои успехи – составная часть успехов всех прочих людей?

18. Изобретателен ли я в своей собственной жизнедеятельности?

19. Черпаю ли я энергию, силу, вдохновение от общения с прекрасным?

20. Составляю ли я разумный план и стараюсь ли его методично реализовывать?

Сопоставьте свои ответы с ключом и суммируйте набранные вами баллы.

*Ключ:*

– 3 балла за каждый ответ «да» и 1 балл за каждый ответ «нет» на вопросы: 1, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20;

– 3 балла за каждый ответ «нет» и 1 балл за каждый ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 9.

*Комментарий:*

**От 20 до 30 баллов.** Вы находитесь в начале пути.

**От 31 до 50 баллов.** В Вас достаточно качеств делового человека, но лучше будет, если Вы продолжите работу над собой.

**От 51 до 60 баллов.** Вы соответствуете требованиям, предъявляемым к деловому человеку, однако не следует забывать, что совершенство не знает границ.

### **Тренинг «Критика трудных работников»**

*Цель:* отработать прием «Lege artis»; найти наиболее продуктивные приемы критики трудных работников.

*Методика:* группа делится на подгруппы по 3-5 человек. Каждая группа получает одинаковый набор карточек с ситуациями. Необходимо:

а) методом внутригрупповой дискуссии проанализировать ситуацию и определить особенности психотипа;

б) разработать механизм критики для каждого психотипа;

в) подготовить критические высказывания методом «Lege artis» (начинаем с достоинств, продолжаем конструктивом, завершаем приятным и воодушевляющим);

г) провести межгрупповую дискуссию по обсуждению предлагаемых группами вариантов критики;



д) выработать наиболее конструктивные приемы для каждой ситуации.

**Ситуация 1.** Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако Ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

**Ситуация 2.** Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что Вы предпримете?

**Ситуация 3.** Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

**Ситуация 4.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

**Ситуация 5.** У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы

не знаете, какой интерес их объединяет. Что Вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

**Ситуация 6.** Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом.

Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от Вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

**Ситуация 7.** Во время делового взаимодействия с Вами Ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая Ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает Ваш авторитет. Что Вы предпримете?

**Ситуация 8.** Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически незаменим, когда он рядом, Вы уверены, что все будет хорошо. Однако Вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем Вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что Вы предпримите?

### **Дискуссия «Эффективная критика»**

**Цель:** способствовать формированию навыков: «принятие критики».

**Методика.**

1. Преподаватель инициирует обсуждение следующих вопросов:

– Часто ли Вас критикуют?

- Какие чувства испытывает человек, когда его критикуют?
  - Всегда ли в критике есть доля правды?
  - Что такое конструктивная критика?
  - Что такое критиканство?
  - Как принимать критику?
  - Легко ли признать, что мы неидеальны?
  - Как Вы понимаете следующее выражение: «Человек, не умеющий принимать критику, похож на человека с длинными пальцами на ногах, на которые легко наступить»?
  - В каких ситуациях трудно принять критику?
2. Каждый участник разрабатывает «Памятку» по искусству применения критики.

### **Тренинг «Комплимент»**

*Цель:* проверить, насколько мы доброжелательны друг к другу, умеем ли видеть хорошее в другом и говорить об этом.

*Методика:* все участники занятия садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая черта характера, какая привычка этого человека ему нравится и он хочет сказать об этом, то есть сделать комплимент.

Начинает любой из членов группы, который готов сказать приятные слова своему партнеру, сидящему слева от него. Во время высказывания все остальные участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен, как минимум, поблагодарить, а затем, установив контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент; и так далее по кругу, до тех пор, пока все участники тренинга не сделают комплимент партнеру.

Организатор занятий следит не только за ходом игры, но и за соответствием высказываний жанру комплимента, корректностью поведения и манерой установления контакта. Когда все участники тренинга выполняют задание, необходимо все эти аспекты проанализировать, обсудив достижения и недостатки.

По итогам упражнения следует подготовить «Памятку» по искусству говорения и выслушивания комплиментов.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое критика? Приведите примеры. Перечислите и охарактеризуйте основные виды критики, используемые в деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте и приведите примеры критиканства.
3. Охарактеризуйте и приведите примеры псевдокритики.
4. Охарактеризуйте и приведите примеры позитивной критики.
5. Что такое прием «Lege artis»? Опишите его этапы. Приведите практические советы критикующему.
6. Какую роль в деловой коммуникации играет критика?
7. Как можно нейтрализовать замечания?
8. Как можно снизить негативное воздействие замечаний?
9. Что такое комплименты в деловой коммуникации? Приведите примеры?
10. Как правильно делать комплименты в деловой коммуникации? Как правильно отвечать на комплименты?

## ГЛОССАРИЙ

**Активное рефлексивное слушание.** При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

**Вербовка** – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением.

**Властное или доминирующее рукопожатие.** При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя).

**Герменевтика** – искусство и теория толкования текстов.

**Графология** – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка.

**Деловая беседа** – своеобразная психологическая пьеса, включающая монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

**Деловое совещание** – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Диалог** – это разговор по очереди, для взаимодействия.

**Дистанцирование** – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

**Жаргон** включает сленг и язык арго.

**Жест** – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

**Жестикуляция** – все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

**Закрытые вопросы** – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет».

**Инструментальная функция общения** характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

**Интегративная функция общения** используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и т.д.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми.

**Интонация** – все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного.

**Информационная речь** – речь, направленная на обогащение аудитории слушателей новыми знаниями, новыми представлениями о предмете, процессе, явлении, пробуждение любознательности.

**Критицизм** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и т.д.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

**Литературный язык** – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

**Логический барьер** в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыследеятельности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению.

**Мимика** – все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение.

**Направленное, критическое слушание.** При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с

установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания.

**Научный стиль речи** используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающих их закономерности.

**Нейтральное рукопожатие** – при данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу.

**Нерефлексивное слушание.** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней.

**Общение** – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

**Оптимально настроенный тип делового партнера** – деловой человек, который эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

**Отражение чувств.** При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний.

**Официально-деловой стиль речи** обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия и т. п.).

**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

**Перефразирование**, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами.

**Перцепция** – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.

**Подчиненное** или **покорное рукопожатие** – рукопожатие, при котором Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

**Позитивная критика** – это критика, которой свойственны следующие характеристики: она всегда ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики, ее предметом являются дела и поступки, а не личность человека, она опирается на конкретные факты и аргументы, конечной целью ее является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

**Позитивный тип делового партнера** – деловой человек, который воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

**Познавательное общение** – общение, направленное на расширение информационного фонда партнера, передачу необходимой для профессиональной деятельности информации, комментирование инновационных сведений.

**Презентация** – первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

**Презентация по памяти** – презентация, когда торговые агенты запоминают заранее подготовленный текст и следуют ему во время презентации.

**Презентация по плану (по формуле)** – презентация, когда клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

**Презентация с решением проблемы (изучение – предложение)** – презентация, которая проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует



внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

**Презентация с удовлетворением потребностей** – это сравнительно гибкая, предусматривающая непереносимое взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

**Призывающая к действию речь** – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

**Просторечие** – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

**Протокольная (рамочная) речь** – это речь по поводу открытия, презентации, приветственная и благодарственная речи. При приветственной речи кратко представляется основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

**Псевдокритика** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

**Публицистический стиль речи** обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

**Разговорная речь** – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье,

дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

**Расспрашивание**, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

**Резюмирование** – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

**Респектабельный тип делового партнера** – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

**Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

**Речь в дружеском кругу** – это застольная речь (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

**Речь по специальному поводу** – речь, обращенная гораздо более к чувству, чем к разуму.

**Ритуальное общение** – общение, направленное на закрепление и поддержание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

**Рукопожатие «перчатка»** – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

**Семантические и лингвистические**, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых,

социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

**Слушать** – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

**Слышать** – физически воспринимать звук.

**Социальные диалекты** – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

**Суггестивное общение** – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

**Территориальные диалекты** (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

**Торжественная речь** – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

**Трансляционная функция общения** – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.

**Убеждающая речь** – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

**Убеждающее общение** – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

**Фонетический барьер** у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция

(например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

**Функция самовыражения** позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

**Функция социализации** – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

**Функция социального контроля** – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

**Экспрессивная функция общения** – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

**Экспрессивное общение** – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроения, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

**Эмпатическое слушание** – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 128 с.
2. Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protocolonline.ru/>
3. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. – Ульяновск : УВАУГА(И), 2015. – 131 с.
4. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
5. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.
6. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.
7. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.
8. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО Самарской ГСХА, 2017. – 263 с.
9. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2016. – С. 229-231.
10. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования : сб. науч. трудов Международной науч.-практ. конф. – Махачкала : Изд-во ДГАУ им. М. М. Джамбулатова, 2016. – С. 437-446.
11. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 166 с.

12. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Вестник Удмуртского университета. – Ижевск, 2015. – С. 33-41. – (Серия «Экономика и право»).

13. Мамай, О. В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 125 с.

14. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сборник научных трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – С. 762-765.

15. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сборник научных трудов. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 87-91.

16. Мамай, О. В. Методологические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай ; под ред. Г. Р. Хасаева. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2009. – 111 с.

17. Мамай, О. В. Организационные формы трансфера технологий в аграрном секторе экономики // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 12-й Международной научно-практической конференции ; под ред. С. И. Ашмарина. – Самара : Изд-во Самарского ГЭУ, 2013. – С. 144-147.

18. Русских, В. Г. Деловое общение : учебное пособие / В. Г. Русских. – Липецк : Изд-во ЛИК, 2011. – Ч. 1. – 68 с.

19. Сахнюк, Т. И. Деловые коммуникации : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Т. И. Сахнюк. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 92 с.

20. Штурц, И. В. Основы словесной коммуникации в сфере информационных технологий : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2010. – 184 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

**Вербальные средства**  
общения 13

Виды критики 98

Деловая беседа 60  
по телефону 60

Деловые  
переговоры 61  
совещания 61

**Коммуникативные**  
барьеры 17  
Комплимент 100  
Креативный вопросник 93  
Критика 98  
«Lege artis» 99  
Критиканство 98

**Метод**  
ассоциаций 92  
генерирования идей 91  
записной книжки 92  
мозгового штурма 91  
синектики 92

**Невербальные средства**  
общения 35

**Общение 4**  
Оптимально настроенный  
деловой партнер 48

**Позитивная критика 98**  
Позитивный деловой  
партнер 48  
Презентация 61  
Псевдокритика 98  
Публичная речь 61

**Речь 13**  
Респектабельный деловой  
партнер 48

**Самопрезентация 59**

**Типы деловых партнеров 48**

**Умение слушать 20**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности.....	4
2. Вербальные средства коммуникации.....	13
3. Коммуникативные барьеры.....	17
4. Слушание в деловой коммуникации.....	20
5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них.....	30
6. Невербальные средства в деловой коммуникации.....	35
7. Изучение деловых партнеров.....	48
8. Формы деловой коммуникации.....	59
9. Методы генерирования идей.....	91
10. Критика и комплименты в деловой коммуникации.....	98
Глоссарий.....	108
Рекомендуемая литература .....	116
Алфавитно-предметный указатель.....	118



Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна  
Мамай Игорь Николаевич**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Практикум*

Подписано в печать 16.04.2018. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 6,98, печ. л. 7,50.

Тираж 100. Заказ №102.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**О. В. Мамай, И. Н. Мамай**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Учебное пособие*

Кинель 2017

УДК 331.104  
ББК 65.050  
М22

***Рецензенты:***

д-р экон. наук, проф. кафедры экономической теории и управления  
ФГБОУ ВО Оренбургского ГАУ

*Г. М. Залозная;*

д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономической безопасности,  
анализа и статистики ФГБОУ ВО Курганской ГСХА им. Т. С. Мальцева

*Е. Г. Мухина*

**Мамай, О. В.**

**М22** Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай,  
И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 263 с.  
**ISBN 978-5-88575-481-1**

В учебном пособии представлена подробная информация по созданию эффективного процесса деловой коммуникации, направленная на формирование базовых знаний, профессиональных компетенций и развитие практических навыков в организации и осуществлении коммуникационного процесса.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика, представляет теоретический и практический интерес для студентов, аспирантов, докторантов, магистров, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы и занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

УДК 331.104  
ББК 65.050

**ISBN 978-5-88575-481-1**

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017  
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2017

## ПРЕДИСЛОВИЕ

*Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как сахар или кофе. И я заплачу за него больше, чем за любой другой товар.*

*Джон Д. Рокфеллер*

Взаимоотношения специалистов в профессиональной деятельности становятся предметом все более пристального внимания ученых. Исследования психологов и социологов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в устной форме, в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций и дискуссий, торгов и презентаций.

Вместе с тем авторский опыт проведения инновационных, психолого-апробационных и деловых игр, а также многолетняя практика преподавания курса «Деловые коммуникации» или «Деловые коммуникации в профессиональной деятельности (сфере)» для руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства свидетельствуют о наличии идентичных проблем у всех категорий специалистов. Это и недостаточно развитая коммуникативная и психологическая компетентность, и низкая культура делового общения, и сложность использования форм и методов делового взаимодействия.

Овладение основами деловой коммуникации позволит специалистам эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии и тактики, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. А это, в свою очередь, снизит риск неблагоприятных последствий решений при ведении переговоров и консультировании, проведении деловых совещаний и собраний. Использование рациональных программ делового общения, адекватных коммуникативному намерению специалистов, позволит завоевать доверие в деловых кругах. Знание различных

психотипов деловых партнеров, клиентов, коллег и руководителей, особенностей их репрезентативных систем, владение приемами влияния на них, а также действия на основе алгоритмов коммуникативного поведения, – все это разовьет тот коммуникативный опыт, который придаст формирующимся рыночным отношениям цивилизованный характер, приведет к эффективной реализации намеченных целей и программ.

Учебное пособие нацелено на то, чтобы показать коммуникацию как уникальный, специфический вид деятельности, без которого невозможно стать хорошим профессионалом. Именно поэтому в пособии представлены не только коммуникативные средства (вербальные и невербальные), приемы, методики, технологии воздействия и влияния на деловых партнеров, но и многообразные формы делового общения – беседы, деловые совещания, собрания и встречи, дискуссии, дебаты, пресс-конференции, переговоры и презентации. Практика свидетельствует о наличии сложностей при их проведении, например, на совещаниях зачастую вместо обсуждения конструктивных предложений, обсуждают мнения и суждения, в связи с чем начинаются дискуссии, разногласия и конфронтация; а на дискуссиях, наоборот, пытаются, как на деловом совещании, выработать единый подход, что возможно, как известно, лишь при совпадении мнений. Отсюда следует, что руководителям и специалистам необходимо знание специфики разнообразных форм деловой коммуникации: целей и ожидаемого результата, категории участников и регламента, организации пространственной среды и коммуникативных средств.

Настоящее пособие никак не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практической деятельности руководителей и специалистов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих и уже состоявшихся руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства, а также преподавателей курса «Деловые коммуникации». Таким образом, данное пособие рассчитано на всех тех, кто интересуется эффективным взаимодействием с деловыми партнерами.

# 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1. Понятие общения, коммуникации

*Сильнее всех – владеющий собой.  
Сенека*

Общение – многогранный процесс, изучаемый разными науками: психологией, философией, социологией, педагогикой, лингвистикой и др. Категория «общение» как социопсихологический механизм, на который опирается функционально-ролевая деятельность специалиста (менеджера, юриста, социального работника, релейтера и др.) – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Психический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, предполагающую не только взаимосвязь между людьми, но и сопереживание, взаимный обмен эмоциями.

В общении можно различить:

- а) **инструментальную направленность** – выполнение социально-значимой задачи, на дело, на результат;
- б) **личностную направленность** – удовлетворение личностных потребностей.

Психологи отмечают, что общение одновременно может решать разные **задачи**: обмен информацией и демонстрация отношения друг к другу, взаимное влияние, сострадание и взаимное понимание. Многофункциональность общения позволяет выделить следующие его **аспекты**:

- 1) **информационно-коммуникативный** (общение рассматривается как вид личностной коммуникации, в процессе которой осуществляется обмен информацией);
- 2) **интерактивный** (общение анализируется как взаимодействие индивидов в процессе кооперации);

3) гносеологический (человек выступает как субъект и объект социального познания);

4) аксиологический (изучение общения как процесса обмена ценностями);

5) нормативный (выявляющий место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании, реального функционирования стереотипов поведения);

6) семиотический (общение выступает как специфическая знаковая система, с одной стороны, и посредник в функционировании различных знаковых систем, с другой);

7) социально-практический аспект общения, где процесс рассматривается в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками.

Вступая в общение, то есть взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют **конкретные цели**:

- обмен или передача информации;
- формирование умений и навыков или развитие профессиональных качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Общение – это триединый процесс, включающий в себя **коммуникацию, интеракцию и перцепцию**.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

Одной из самых простых форм этого процесса можно считать разговор двух людей, находящихся рядом. Сложные формы коммуникации представляют собой множество прямых и непрямых путей доведения информации до тысяч или миллионов людей в виде сложных процессов. Независимо от сложности коммуникационного процесса его схема состоит из четырех элементов (рис. 1).



Рис. 1. Элементы коммуникационного процесса

Первый элемент – **источник** – это человек или группа людей, формулирующие идею, мнение и т.п. и желающие передать их другому человеку или другим людям. Второй элемент – это само **сообщение**, которое передается от источника другому человеку или другим людям. Третий элемент – **канал** – это среда, через которую передается сообщение. Четвертый элемент – **приемник** – человек или группа людей, принимающих сообщение.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми. Основными компонентами этого процесса являются сами люди, их взаимная связь и воздействие друг на друга, предполагающее взаимные изменения.

Выделяют следующие виды взаимодействия:

- групповая интеграция (совместная трудовая деятельность, кооперация),
- конкуренция (соперничество),
- конфликт.

Для того чтобы общение было эффективным, диалогическим, необходимо соблюдать следующие условия:

- 1) равенство психологических позиций социальных субъектов независимо от их социального статуса;
- 2) равенство в признании активной коммуникативной роли друг друга;
- 3) равенство в психологической взаимоподдержке.

Спецификой взаимодействия является то, что каждый его участник сохраняет свою автономность и может обеспечивать саморегуляцию своих коммуникативных действий.

Взаимодействие складывается из действий, которые, в свою очередь, состоят из следующих элементов: действующий субъект,



объект действия или субъект, на которого направлено воздействие, средства или орудия воздействия, метод действия или способ использования средств воздействия, реакция человека, на которого воздействуют, или результат действия.

При взаимодействии осуществляется физический контакт, совместная организация пространственной среды и перемещение в ней, совместное групповое или массовое действие, вербальный и невербальный информационный контакт.

**Перцепция** (от лат. *perceptio* – психологическое восприятие) – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения. В результате социологических исследований установлено, что восприятие социальных объектов обладает **спецификой**:

а) воспринимаемый человек стремится трансформировать представление о себе в благоприятную для своих целей сторону;

б) внимание воспринимающего сосредоточено прежде всего на смысловых и оценочных (в том числе причинных) интерпретациях объекта;

в) большая зависимость перцепции от мотивационно-смысловой деятельности и связь ее с аффектами.

Перцептивная функция общения в совместной деятельности направлена на решение следующих **задач**:

1) формирование содержания межличностного восприятия;

2) содействие установлению взаимопонимания;

3) обеспечение влияния участников совместной деятельности друг на друга.

Для достижения эффективности взаимодействия очень важно межличностное восприятие, то есть целостное отражение внешнего облика и поведения другого человека, его понимание и оценка. Оно может быть адекватным (то есть соответствующим действительности) и (или) искаженным из-за приписывания личности некоторых свойств. Зачастую отражение другого бывает неадекватным из-за индивидуальных особенностей партнера и отсутствия навыков общения, а также умений «читать» характер или намерения других по элементам физиогномики или невербальным сигналам. Как правило, на формирование мнения о другом человеке влияет первое впечатление о нем. В последующих контактах люди

в большинстве случаев «играют» необходимые роли, надевают «маски» в соответствии с ситуацией, демонстрируют имидж.

Человек воспринимает мир с помощью пяти сенсорных каналов органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния. Все они работают 24 часа в сутки. Однако основной объем информации (около 90%) приходится на зрение, а около 10% – на слух. Информации для человеческого разума – непостижимое количество, поэтому природа создала физические и психологические ограничения, которые, с одной стороны, способствуют, а с другой стороны, препятствуют точному восприятию мира.

Физические ограничения предохраняют нас от переизбытка информации. Так, зрение воспринимает световые волны, которые составляют менее 2% всех электромагнитных волн в окружающем нас пространстве (мы не видим радиосигналы, рентгеновские лучи и др.). «Нормальный слух» означает, что человек может слышать звуковые волны, вибрирующие с частотой от 15 до 15000 раз в секунду (у детей верхняя граница может достигать до 30000). Поэтому мы не слышим, как растет трава, как течет кровь по венам и артериям и пр. (хотя в определенных ситуациях некоторые люди демонстрируют сверхспособности).

Психологические ограничения восприятия окружающей действительности, в том числе и других людей, являются результатом истории жизни каждого человека и зависят от многих причин: наследственности, воспитания, места жительства, общения, системы ценностей, полученной информации. Как свидетельствуют социально-психологические исследования, несмотря на способности понимать окружающий мир, мы часто воспринимаем только то, что хотим воспринимать, и слышим только то, что хотим услышать.

Таким образом, наше восприятие, восприятие других и реальная действительность зачастую не совпадают, в зависимости от особенностей человека по-разному трактуются слова, понятия, реакции людей, тексты. Существует даже особая наука о понимании – **герменевтика** (искусство и теория толкования текстов). Следовательно, важнейшей задачей перцептивной функции общения является обеспечение максимального взаимопонимания людей. Способность человека к пониманию других людей является рациональной основой процесса межличностного общения.

Важным аспектом перцептивной функции является обеспечение влияния людей друг на друга, в результате которого меняются поведение, установки, намерения, оценки. Влияние бывает направленным и ненаправленным. Первое осуществляется с помощью таких механизмов, как внушение и убеждение, второе – через заражение и подражание. Различают также прямое влияние (требования предъявляются открыто) и косвенное влияние, непосредственно направленное не на объект, а на окружающую его среду.

Как отмечают многие специалисты в сфере менеджмента и социальной психологии, для эффективного воздействия на другого человека важно использовать его положительные черты, уметь изменяться самому, постоянно обогащать арсенал методов своего воздействия на других.

## 1.2. Стадии коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс может быть различным по сложности. Однако любой коммуникационный процесс можно представить в виде схемы, включающей в себя шесть стадий (рис. 2).

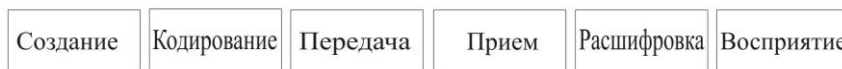


Рис. 2. Стадии коммуникационного процесса

Первая стадия коммуникационного процесса – **создание сообщения** – осмысление того, что источник хочет сообщить приемнику, осознание источником того, что сообщение будет понятно приемнику.

Вторая стадия – **кодирование** – мнение, мысль, идея и т.п. выражаются в виде символов (их можно увидеть, услышать, ощутить), которые становятся выразителями смысла сообщения, должны быть хорошо понятны приемнику (слова, жесты, мимика, звуки, схемы, рисунки и т.п.).

Третья стадия – **передача** – мнение, мысль, идея и т.п., закодированные с помощью символов в сообщении передаются приемнику через воспроизведение символов: показом жестов, музыки, демонстрацией фильма и т.п. Выбор каналов передачи сообщений зависит от наличия средств связи в конкретной ситуации, расстояний передачи, технических и финансовых возможностей источника и приемника. При выборе каналов источник должен стремиться к его максимальной удобности для приемника, своевременности поступления сообщения при достаточной полноте объема и без искажений.

Первые три стадии коммуникационного процесса относятся к сфере действия источника сообщения. Сообщение, переданное по каналу, источником уже не контролируется. Получение (или нет) приемником сообщения зависит от условий окружающей среды, при которых оно было отправлено, от качества его принятия при достижении места назначения, желания его воспринимать получателем.

Четвертая стадия – **прием** – представляет собой получение сообщения приемником. Условия окружающей среды могут эффективно влиять на прием сообщения, а могут ему препятствовать. Например, сильный шум будет препятствовать приему звуковых сообщений, плохое освещение негативно влияет на прием визуального сообщения и т.п. Важны правильность и точность приема сообщения, что зависит от того, на какое из чувств приемника (зрение, слух, ощущение, осязание, обоняние) эта информация оказывает наибольшее воздействие. Не существует единственного чувства, с помощью которого можно было бы длительно и надежно осуществлять этот процесс. Источник должен стараться передать сообщение с использованием различных каналов, которые позволили бы приемнику принять сообщение с использованием различных способов его получения.

Пятая стадия – **расшифровка** – подготовка информации, полученной приемником для восприятия ее значения. Эффективность ее зависит от знания приемником символов, с помощью которых она зашифрована.

Для высокой эффективности расшифровки между источником и приемником должны быть постоянные прямые и обратные связи.

Шестая стадия – **восприятие** – это конечный этап коммуникационного процесса. Заложенные в сообщении идеи и мысли должны интегрироваться и быть связаны с той информацией, которой приемник уже владеет. Без такой ассимиляции содержащиеся в расшифрованном сообщении символы могут остаться бесполезными, не базируясь на известной для приемника информации. Чем больше опыта имеет человек, выступающий в роли приемника, тем больше вероятность того, что накопленные им знания могут содержать отдельные элементы, которые могут быть связаны с идеями и мыслями в переданном сообщении и востребованы им.

Таким образом, коммуникационный процесс выглядит следующим образом (рис. 3).

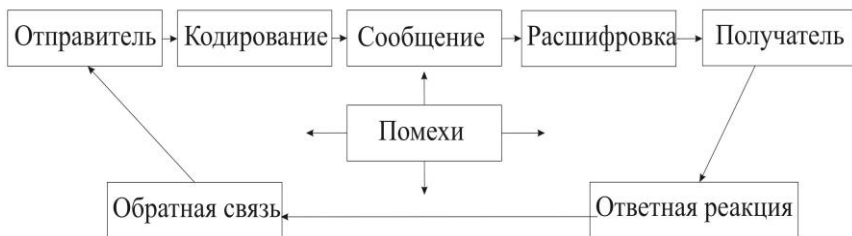


Рис. 3. Схема коммуникационного процесса

Следовательно, коммуникационный процесс – процесс, в котором каждый из нас участвует ежедневно.

### 1.3. Виды общения

*Люди, пока учат других, учатся сами.  
Сенека*

Профессиональная самореализация специалистов, их деловое взаимодействие возможны лишь в тех видах общения, которые предполагают прагматические цели и конструктивность решений, а также психологическую готовность каждого из партнеров к адекватному поведению и самореализации. Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее,

экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

**Познавательное общение.** *Цель:* расширить информационный фонд партнера, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

*Условия организации коммуникации:* учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

*Коммуникативные формы:* лекции и семинары, доклады и информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы (рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса), просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

*Коммуникативные средства и технологии:* комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение «ключевых» слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

*Ожидаемый результат:* освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

**Убеждающее общение.** *Цель:* вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

*Условия организации коммуникации:* опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

*Коммуникативные формы:* убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика,

переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, «круглые столы».

*Коммуникативные средства и технологии:* аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроения партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

*Ожидаемый результат:* привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

**Экспрессивное общение.** *Цель:* сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

*Условия организации коммуникации:* опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера: аудиальный, визуальный, кинестетический.

*Коммуникативные формы:* речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

*Коммуникативные средства и технологии:* аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестулирования, интонирования, мимики; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

*Ожидаемый результат:* изменение настроения партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания; вовлечение в конкретные акции и действия.

**Суггестивное общение.** *Цель:* оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

*Условия организации коммуникации:* внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

*Коммуникативные формы:* беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

*Коммуникативные средства и технологии:* разьяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование.

*Ожидаемый результат:* изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентации.

**Ритуальное общение.** *Цель:* закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

*Условия организации коммуникации:* ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

*Коммуникативные формы:* рамочная, торжественная, траурная речи, речь в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

*Коммуникативные средства и технологии:* использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.



*Ожидаемый результат:* формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранения традиций, закрепление новых ритуалов.

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме перечисленного знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия, программируя собственный речевой репертуар, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных особенностей делового партнера.

#### **1.4. Характеристики делового общения**

Выделяют следующие основные характеристики делового общения: функции, содержание, стороны, манера общения и стиль. Каждая из перечисленных характеристик проявляется прежде всего в речевом общении.

В деловом взаимодействии выделяют следующие **функции общения**.

*Инструментальная функция* – характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

*Интегративная функция* – используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и пр.

*Функция самовыражения* – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

*Трансляционная функция* – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и пр.

*Функция социального контроля* – для регламентации поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

*Функция социализации* – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

*Экспрессивная функция* – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

**Содержание делового общения.** Как уже отмечалось, деловое общение – это предметно-целевая деятельность, а следовательно, содержание каждой коммуникативной формы (например лекции, доклада, дискуссии и т. п.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание и др.) зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Каждая конкретная профессиональная цель требует того содержания коммуникации, которое позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Если цель коммуникации – разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным (инструктаж), повествующим (консультация) или рассуждающим (комментарий). При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства, контраргументы, критические высказывания.

Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации и личностный потенциал партнера. Например, для передачи информации вы хотели использовать метод дедукции – от общего к частному, но в ходе общения убедились, что для данного делового партнера более целесообразен метод индукции – от частных случаев, примеров к обобщению и выводам.

Или другой пример: вы решительно направились к шефу, чтобы высказать накопившиеся претензии, но, войдя в кабинет, обнаружили там посторонних посетителей и вместо «претензий» вкратце доложили о сложившейся ситуации, не позволяющей реализовать задание.

**Стороны общения.** Деловая коммуникация полноценна только тогда, когда в ней гармонично соединены взаимосвязанные, но различающиеся стороны:

- *внешняя*, поведенческая, операционально-техническая;
- *внутренняя*, затрагивающая ценностные особенности личности.

*Внешнюю сторону* общения можно наблюдать, она выражается в коммуникативных действиях и фиксируется участниками общения с помощью таких показателей, как: речевая активность при взаимодействии, интенсивность действий, ведение своей линии, напористость или уступчивость, технико-коммуникативное мастерство, особенности слушания и адекватность поведения.

*Внутренняя сторона* общения отражает субъективное восприятие ситуации делового взаимодействия. Оно выражается с помощью вербальных и невербальных сигналов и достаточно легко «считывается» даже тогда, когда партнер пытается скрыть реакцию, истинные мотивы и цели.

**Манера общения и стиль.** Манера общения и стиль зависят от индивидуально-типологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как:

- особенности коммуникативных возможностей партнеров (особенности интеллектуальной деятельности, эрудиция и профессиональная компетентность, лексикон и тезаурус, речевая культура и умение слушать);
- сложившийся характер отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество);
- психотип и деловой статус партнеров;
- коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров: творчески-продуктивный; подавляющий; дистанционный; прагматически-деловой; популистский и заигрывающий, превентивный, а также дружеский.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов: статуса человека; целей, задач и коммуникативных намерений; особенностей складывающейся во время общения ситуации; индивидуальных особенностей участников взаимодействия; нравственно-этических и ценностных установок.

Индивидуальный стиль общения проявляется прежде всего в речевом этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановка головы; тон

голоса; дистанция и занимаемые позиции за столом переговоров; специфика используемых поз, жестов, телодвижений.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает **коммуникативную компетентность делового человека** – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности – необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?
2. Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?
3. Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.
4. Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.
5. Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.
6. Перечислите и охарактеризуйте функции общения.
7. Опишите содержание делового общения.
8. Опишите стороны делового общения.
9. Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.
10. Что такое коммуникативная компетентность делового человека?

## 2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

### 2.1. Человеческая речь как источник информации

*Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И скоро я обрету все, что имел.*

*Даниэл Уэбстер*

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, консультанты и т. п. Один из самых ярких представителей делового мира США, президент крупнейшего в мире автогиганта, компании «Форд» и «Крайслер», Ли Якокка в своей популярной не только на западе, но и в Европе и, в частности, в нашей стране, книге «Карьера менеджера» подчеркивает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними». Владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека. От этого умения зависят не только эффективность взаимодействия с другими людьми, конструктивность принимаемых решений, но и карьера специалиста, его реноме и профессиональный имидж.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной текст. Не случайно нашу эру называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их передачей, а миллиарды – их восприятием.

Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тысяч слов, или более 3 тысяч слов в час. Речевое (словесное) сообщение, как правило, сопровождается несловесным, помогающим осмыслить речевой текст. Как уже отмечалось, несловесные средства коммуникации называются невербальными, или языком телодвижений.

Различают четыре вида речевой деятельности. Два из них участвуют в производстве текста (передача информации) – это

говoreние и написание, а другие два – в восприятии текста, заложенной в нем информации – это слушание и чтение.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение в одиночестве, с самим собой («тихо сам с собою я веду беседу») называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, взаимопонимания, обмен информацией.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то важное сообщить или узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, речевые конструкты. Существуют следующие типы высказываний: сообщение; комплимент; мнение, суждение; предложение; рекомендация, совет; выводы, резюме; критическое замечание; вопросы, ответы и т. п.

В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка. Любой национальный язык (то есть язык всей нации) представляет собой совокупность разнообразных явлений, таких, как: литературный язык; просторечные слова и выражения; территориальные и социальные диалекты; жаргоны.

**Литературный язык** – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

**Просторечие** может быть охарактеризовано как отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

**Территориальные диалекты** (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

**Социальные диалекты** – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

**Жаргон** включает сленг и язык арго.

Как средство общения язык обслуживает все сферы общественно-политической, профессионально-деловой, научной и культурной жизни.

**Язык** – это система фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. В деловом взаимодействии используется официально-деловой стиль языка.

**К основным функциям языка** в общении относятся:

- а) конструктивная (формулирование мыслей);
- б) коммуникативная (функция обмена информацией);
- в) эмотивная (выражение отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- г) воздействие на адресата (делового партнера).

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение. **Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации. В отличие от языка речь можно оценивать как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи специалиста, но и в умении найти наиболее точное, а следовательно и наиболее подходящее для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария до лекции, доклада, информационного сообщения, публичной речи.

М. Монтень в своих «Опытах» отмечает: *«Дар речи – одна из самых удивительных и самых человеческих способностей. Мы настолько привыкли постоянно пользоваться этим чудесным даром природы, что даже не замечаем, насколько он совершенен, сложен и загадочен. У человека рождается мысль. Чтобы передать ее другому, он произносит слова. Не удивительно ли, что акустическая волна, рожденная голосом человека, несет в себе все оттенки его мыслей и чувств, достигает слуха другого человека, и тотчас все мысли и чувства становятся доступными этому человеку, он постигает их потаенный смысл и значение!»*.

## 2.2. Речевые средства общения

*Если одним словом можно сделать счастливым человека, какой нужно быть скотиной, чтобы этого слова не сказать.*

**Р. Роллан**

*Никогда не используйте длинное слово, если есть короткое.*

**У. Черчилль**

Характер содержания делового взаимодействия зависит прежде всего от речевых средств общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию.

Ведущей характеристикой современного делового стиля общения является краткость и простота построения фразы, речевой конструкции, использования бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов.

Для достижения намеченных деловых целей партнеры используют стилистическое своеобразие словесного действия, проявляющееся в особенностях синтаксического строя, в построении фраз и предложений, в словосочетаниях.

Кроме того, для достижения ожидаемых результатов используются разнообразные **психотехнические приемы**, которые выстраивают определенный разговорный стиль словесного действия. Среди них такие:

а) **воображаемая диалогизация**, когда синтаксический строй словесного действия имитирует потенциальный диалог, воображаемую обстановку диалога, что вводит в заблуждение партнера;

б) **вопросно-ответный ход**, когда субъект общения сам задает себе вопрос и сам же на него отвечает, например риторический вопрос, позволяющий поддерживать внимание партнера и вместе с тем вести свою «подспудную линию»;

в) **эмоциональные восклицания**, позволяющие усилить внимание к предмету взаимодействия, стимулирующие вовлеченность партнеров в коммуникацию;



г) **эвфемизмы** (мягкие эквиваленты резких слов), позволяющие поддерживать доброжелательную атмосферу контакта, снижающие негативное проявление эмоций как реакцию на слова – «красные флажки», вызывающие отрицательные эмоции и экспрессивные вспышки;

д) **инверсия**, то есть осмысленное нарушение порядка слов, обращение смысла, переданного партнером, с отрицательного на положительный и с положительного на отрицательный в зависимости от намерений коммуникатора, использующего данный прием;

е) **«аффинити»** – создание такого эмоционального фона общения (симпатии, влечения собеседников), который способствует конструктивности и взаимопониманию, через психологическое присоединение, отзеркаливание, демонстрацию необходимых в конкретной ситуации эмоциональных реакций, поиск согласия и нахождение идентичных интересов и потребностей.

Все речевое поведение в деловом взаимодействии ориентировано на определенную реакцию партнера. Для того чтобы реакция была адекватной вашим ожиданиям, необходимо соблюдать следующие правила:

1. Каждый партнер должен обладать личностными качествами делового человека, а именно:

- быть уверенным в себе, иметь личные цели и ценности;
- владеть предметом коммуникации, быть информированным и компетентным;
- демонстрировать объективность в оценке информации и способов ее сообщения;
- проявлять искренний интерес к предмету речи и к партнеру;
- ценить свое и чужое время;
- проявлять стрессоустойчивость, при необходимости осуществлять самокоррекцию;
- быть мобильным, адаптивным и гибким.

2. В каждом партнере уважать личность и ее право на свою точку зрения, на достижение позитивного результата. Этому способствуют:

- установка на взаимопонимание, конструктивное сотрудничество, а не на соперничество;
- стремление увидеть проблему глазами партнера;

– уважительное отношение к суждениям, аргументам и контраргументам делового партнера;

– внимательное выслушивание партнера.

3. Соблюдать постулат релевантности (от англ. relevant – уместный, относящийся к делу), то есть между информационным запросом и полученным сообщением должно быть смысловое соответствие, а для этого необходимо:

– говорить по существу вопроса, обсуждаемой проблемы;

– говорить именно то, что важно в данной ситуации;

– соотносить отбор и предъявление информации с запросом и ожиданиями делового партнера, что особенно важно при составлении деловых бумаг.

4. Корректно относиться к количеству и качеству информации, с этой целью целесообразно:

– говорить в меру, то есть ровно столько, сколько необходимо для достижения желаемого результата;

– предъявлять правдивую и проверенную информацию;

– выстраивать доказательства последовательно и аргументированно;

– не высказывать вслух то, на что нет достаточных оснований.

5. Соблюдать языковую нормативность деловой речи, то есть:

– говорить короткими фразами, четко формулируя мысль;

– при употреблении многозначных слов и терминов объяснять партнеру, в каком смысле они использованы, чтобы нельзя было понять неправильно;

– использовать речевые клише в соответствии с нормативными правилами официально-делового стиля;

– следить за сигналами тела, не допускать несовпадения слов и невербальных сигналов, которое ведет к подозрительности и непониманию.

6. Подчиняться установленным правилам и ограничениям, так как деловой коммуникации свойственна регламентируемость. Это правила:

– «писанные»: протокол, в том числе дипломатический, инструкции и договорные обязательства, зафиксированные в соответствующих документах;

– «неписанные», то есть деловой этикет и культура общения, позволяющие демонстрировать приятный имидж, чувствовать себя

в любой деловой ситуации, будь то презентация или дипломатический прием, переговоры или деловая встреча на территории партнера, уверенно и непринужденно, а также избегать насмешек со стороны окружающих.

Таким образом, соблюдение этих правил и реализация их в практике делового взаимодействия позволит каждому из партнеров соответствовать имиджу делового человека и достигать желаемых результатов на основе кооперации и сотрудничества.

### 2.3. Стили речи

Выделяют следующие стили речи: официально-деловой, научный, публицистический, разговорный, подтекст. Рассмотрим их более детально.

**Официально-деловой стиль речи** обусловлен практически требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия, и т. п.).

В официально-деловом стиле различаются три подстиля:

- законодательный;
- дипломатический;
- административно-канцелярский.

Каждый из перечисленных стилей имеет свою специфику, коммуникативные формы, речевые клише. Так, меморандум, нота, коммюнике используются в дипломатической коммуникации; расписка, справка, докладная записка, доверенность, приказ, распоряжение, заявление, характеристика, выписка из протокола – в канцелярском стиле; закон, статья, параграф, нормативный акт, предписание, повестка, указ, кодекс и пр. – в законодательном стиле.

Официально-деловой стиль требует предельной точности речи, которая достигается прежде всего использованием терминов, как широко распространенных, так и узкоспециальных.

Термины чаще всего обозначают:

а) наименование документов: постановление, уведомление, запрос, договор, контракт, акт и др.;

б) наименование лиц по профессии, состоянию, выполняемой функции, социальному положению: судья, менеджер по продажам, президент компании, следователь, психолог, свидетель, коммерческий директор и пр.;

в) процессуальные (экспертиза, допрос, выемка, аттестация и пр.) или профессиональные действия (информировать, сделать отчет, подготовить справку и т. п.).

Официально-деловой стиль требует объективности информации. В документах недопустимо выражение субъективного мнения лица, составляющего текст, употребление эмоционально окрашенной лексики.

Официальная сфера общения, повторяющиеся стандартные ситуации, четко ограниченный тематический круг деловой речи определяют ее **стандартизованность**, которая проявляется не только в выборе языковых средств, но и в стандартных формах документов (в них обязательны общепринятые формы изложения и определенное расположение структурно-композиционных частей).

Кроме того, официально-деловой стиль характеризуется компактностью изложения, краткостью, экономным использованием языковых средств.

Существуют следующие **речевые шаблоны для делового взаимодействия**:

*Выражения, употребляемые при знакомстве:*

Давайте познакомимся (будем знакомы)

Позвольте (разрешите) познакомиться с Вами

Позвольте (разрешите) представиться

Познакомьте, пожалуйста, меня с ...

Представьте меня Вашему (Вашей)...

Позвольте (разрешите) представить Вам моего ...

Очень приятно

Счастлива (рада) познакомиться с Вами

Ваше лицо мне кажется знакомым и т. п.

*Выражение извинения:*

Приносим наши извинения за ...

Еще раз прошу извинить меня за ...

Примите наши извинения за ...

Мы искренне сожалеем, что ...

Я должен извиниться перед Вами за ...

*Выражение просьбы:*

Вы нас очень обяжете, если согласитесь ...

Не могли бы Вы ...

Мы хотим обратиться к Вам с просьбой о ...

Если Вас особенно не обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если ...

Мы очень рассчитываем на Вашу помощь в ...

С Вашей стороны будет очень любезно, если ...

*Выражение одобрения и согласия:*

Ваши условия нас вполне устраивают

Этот пункт наших возражений не вызывает...

Думаю, что мы можем договориться и о ...

Я вполне разделяю Вашу точку зрения на ...

Мы ничего не имеем против ...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея

Я полностью согласен с Вашим мнением о ...

Ваши условия в целом для меня приемлемы

Можно считать, что в основном мы договорились.

*Речевые клише, завершающие разговор:*

Итак, мы подходим к концу нашей беседы

Давайте подведем итоги наших договоренностей

В заключение беседы я хотел бы ...

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы

Я считаю, что проблему ... можно считать решенной

Позвольте мне от имени фирмы поблагодарить Вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с Вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что Вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что Вы будете довольны своим решением.

**Научный стиль речи.** Язык науки используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности.

Ученые проводят разнообразные теоретические и эмпирические исследования и эксперименты, а затем описывают их в научных трактатах, статьях, тезисах, диссертационных исследованиях, научных трудах, а также докладывают о полученных результатах на конференциях и симпозиумах, на семинарах и лекциях.

Сфера научного взаимодействия ученых требует максимально точного, логичного, однозначного выражения мыслей, а основной формой мышления в науке является **понятие**.

Самыми **общими специфическими чертами научного стиля** являются отвлеченная обобщенность, логичность изложения информации в виде суждений и умозаключений, веских аргументаций.

Зачастую этому стилю свойственна абстрактная лексика, например: значение, внимание, существуют, имеются, состоит, используются, употребляются и пр. Обобщенности служат и такие языковые единицы, как: нередко, зачастую, как правило, довольно часто, в большинстве случаев, наиболее часты, большей частью, крайне и т. п.

Вместо «Я» чаще используется «Мы», например: нам представляется, мы считаем, мы наблюдаем, по нашему мнению, как показывает наш опыт, по нашим наблюдениям, мы придерживаемся точки зрения и пр.

Используются безличные предложения, например: необходимо отметить, следует остановиться на рассмотрении, представляется возможным, можно сделать вывод, как свидетельствует практика, следует сказать и т. п., а также сложноподчиненные, например: придаточные условные с союзом «если..., то» и придаточные времени с союзом «в то время как».

Логичность информации проявляется на уровне композиционных частей, связного текста, в последовательном переходе от одной мысли к другой, а также в связи между единицами текста. Для связок используются такие, например, речевые конструкции: как уже говорилось, как было отмечено, очевидно, вследствие этого, вначале, прежде всего, затем, во-первых, во-вторых, однако, между тем, в то время как, тем не менее, поэтому, сообразно с..., следовательно, к тому же, обратимся к..., рассмотрим, необходимо остановиться на..., итак, таким образом, в заключение скажем, все

сказанное позволяет сделать вывод, как видим, подводя итог, следует сказать.

**Публицистический стиль речи.** Современные деловые люди, занимающиеся юридической практикой, менеджментом, экономикой, консультированием, должны уметь выступать и в публицистическом стиле, например, речь адвоката на защите или речь бизнесмена на презентации фирмы. Кроме речей деловым людям приходится работать с прессой, как устно – на пресс-конференции, так и письменно – статья (заметка) в газету, рецензия на профессиональную книгу, а также выступать с публичной лекцией или проводить беседу с потенциальными потребителями услуг. Все это жанры публицистического стиля, который вбирает в себя языковые средства книжно-письменных стилей и разговорной речи, а также средства художественной речи.

Публицистический стиль (от лат. *publicus* – общественный) обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

Важная функция этого стиля – информативная. С помощью разнообразной информации происходит просвещение, агитация, разъяснение тех или иных событий, формирование общественно-политического сознания. Информативная функция публицистического стиля предполагает документально-фактологическую точность, собирательность, официальность.

В каком бы жанре этого стиля вы ни выступали, необходимо сообщать только проверенные факты, использовать документальные источники, анализировать и разъяснять реальные жизненные явления.

Публицистический стиль предполагает воздействие не только на разум, но и на чувства слушателей, а для этого нужны экспрессивность, повышенная эмоциональность, доступность. Используемые факты оцениваются, комментируются, интерпретируются.

Язык публицистического стиля речи использует книжно-абстрактные средства, например: деятельность, обсуждение, исследование, понимание, доминирует, соотносить, процесс,

понятие, система, востребованный, свидетельствует, предполагается, проводится, означает, требует, сказывается и пр.

Тексты официально-информативной направленности, как правило, характеризуются новизной фактов, в основе которых – реальное событие, бизнес-акция, информационное сообщение, вести с мест, рассказы очевидцев. Широко используется прием адресации, то есть слова выступающего направлены к какому-то конкретному лицу. Это, в свою очередь, предполагает «обратную связь», – вопросы и ответы.

Выступление в таком стиле предполагает использование речевых средств, возбуждающих определенные эмоции и чувства слушающих. Это **пословицы**, например: «Нет такого свинства, из которого нельзя было бы вырезать кусочек ветчины»; **художественный образ**: «...Разгневан – потерпи, немного охладев, рассудку уступи, смени на милость гнев. Разбить любой рубин – не долго и не сложно, но вновь соединить осколки невозможно» (Саади); **повторение слов**: «В правовом государстве суд должен иметь право рассматривать любые конфликты любых граждан с любыми властями»; **метафоры**: самостоятельная ветвь власти, находятся на острие общественных интересов; **сравнения**: писатель Джонатан Свифт заметил как-то, что «Лесть, говорят, пища глупых. Между тем, сколько умных людей готовы, от времени до времени, отведать хоть глоток этой пищи».

Публичные выступления требуют тщательной шлифовки материала. Американский политик А. Гамильтон рекомендует: «Еще раз прокрути свою речь от начала до конца и проверь, нельзя ли ее улучшить, расположив материал в иной последовательности». Теодор Фонтане, немецкий писатель, рассказывая о своем литературном труде, также отмечал: «Три четверти моей литературной деятельности заключаются, в сущности, в правке и шлифовке. И, возможно, три четверти – сказано слишком мало». Данные примеры свидетельствуют о том, что прежде чем выходить с публичным выступлением, нужно его тщательно отредактировать, убрав все второстепенное и лишнее.

Следующая характеристика публицистического стиля речи – лаконичность. Вольтеру принадлежат слова: «Тайна скучного состоит в том, чтобы сказать все». Невозможно ни в одном выступлении исчерпать всю тему и нельзя злоупотреблять вниманием



слушающих. Марк Твен рассказывал, как однажды ему так понравился миссионер-проповедник, что он решил пожертвовать ему доллар. Проповедь длилась уже час, и Марк Твен понизил свое подаяние на половину доллара. Проповедь продлилась еще полчаса, и он решил, что не даст ничего. Когда священник спустился два часа, наконец, закончил, Марк Твен взял доллар с тарелки для подаяний, чтобы компенсировать свою потерю времени.

По поводу лаконичности существует много иронических и саркастических высказываний. Как известно, древние спартанцы были врагами многословия. Однажды в голодное время посланец другого города долго просил мешок зерна. Спартанец отказал ему: «Мы забыли начало твоей речи, а потому не поняли ее конца». Второй посланник показал пустой мешок и только сказал: «Вы видите: он пуст; пожалуйста, положите в него хоть что-нибудь». Спартанец исполнил желание, но не без поучения: «В следующий раз говори короче. Что мешок пуст, мы видим. О том, чтобы его наполнить, можешь не упоминать».

Многословие равнозначно скуке, а скучных ораторов не ценили никогда и нигде. В 1962 г. в Аргентине, сообщали газеты, политик Луис Мигель вызвал одного врача на дуэль – драться на саблях. Причина: Мигель узнал, что медик прописывал своим пациентам его речи в качестве снотворного.

Такого рода высказывания можно прочесть даже в «святых» источниках. Например, евангелист Матфей предупреждает, цитируя речь Христа, обращенную к фарисеям: «Говорю же вам, что за всякое праздное слово, какое скажут люди, дадут они ответ в день страшного суда» (от Матф., 12, стих 36).

И наконец, публицистический стиль речи обязательно включает остроты, юмор, иронию. Как известно, фраза, брошенная со смехом, может беззвучно плакать. Нам, россиянам, это очень понятно. Все наши отечественные юмористы смеются над нашими нерешенными проблемами и глупостями, иронизируют и острят, порой весьма жестко, а мы слушаем и смеемся до слез. Юмор и остроты будоражат и оживляют любое выступление, особенно они важны, когда самое важное и трудное уже сказано. Юмор – лучшая приправа к горькой действительности. Один анекдот может охарактеризовать человека лучше, чем целая биография. Как говорил Ницше, «в трех анекдотах можно дать образ человека».

Вместе с тем следует помнить, что *юмор и ирония всегда должны быть уместны*. Недаром французские писатели братья Гонкур отмечали: «Смех – это мерка, показатель умственного развития. Люди, смеющиеся глупо, никогда не бывают остроумны. Смех – это физиология ума».

Вместе с тем, едкая ирония, безжалостная насмешка, злой сарказм по поводу тех или иных деловых партнеров в публицистическом стиле речи не всегда применимы. Некоторые приемы, высказанные ораторами, вызывают двойное толкование: смех единомышленников и бешенство оппонентов. Например: «Господин министр, я только что услышал Вашу речь, однако теперь шутки в сторону...»; или (из речи адвоката перед судом): «...если мы откажемся от какой бы то ни было логики и примем во внимание только мнение прокурора...» или один политик кричит другому: «Если Вы соглашаетесь со мной, я чувствую, что я сказал что-то неверное». Подобные саркастические шутки, хотя и выглядят остроумно, к сожалению, действуют порой разрушительно, уводя разговор от его конструктивных положений.

Публицистический стиль предполагает «говорение» перед аудиторией, озвучивание текста и контакт глаз.

**Разговорная речь.** Стиль разговорной речи обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Поскольку разговорная речь способствует самовыражению, проявлению индивидуальных особенностей личности, постольку она эмоционально окрашена. Большую роль здесь играют невербальные средства коммуникации, то есть мимика, жесты, взгляд, интонирование, дистанцирование и другие сигналы языка тела.

В отличие от официально-деловой речи, в разговорной почти отсутствуют книжная лексика, иностранная терминология, зато широко используется **обиходно-бытовая лексика**: просторечия, слова субъективной оценки, экспрессивно-эмоционально окрашенные. Кроме того в неформальном общении достаточно часто используются разнообразные упрощения: читалка, вечерка,

общага, прокурорша и т. д., а также **разговорно-бытовая фразеология**, например: гол как сокол, бежит как угорелый, как снег на голову, заморить червячка, упрям как осел, где тебя черти носили и др.; **глагольные междометия**: прыг, шмяк, скок, шмыг. Часто используются **частицы**: этот-то, дай-ка, ну, вот, ведь и т. п.

Эмоциональность разговорной речи реализуется не только через жестикуляцию и мимику, паузы и многозначительные позы, но и через использование вопросительных, побудительных и восклицательных предложений. Таким образом, разговорная речь специфична, поэтому она тоже должна быть ситуативно уместна.

**Подтекст** – это неявный смысл речевого сообщения, осознаваемый лишь в контексте общения.

Признаки подтекста могут скрываться:

**- в содержании речи.**

Например, опера Генделя «Ринальдо» была издана одним ловким коммерсантом и в течение нескольких дней распродана, принеся большую сумму денег, из которых Гендель получил лишь ничтожную часть.

– Послушайте, – сказал коммерсанту Гендель, когда получил свои деньги, – чтобы между нами не было обиженных, в следующий раз вы напишите оперу, а я ее издам.

**- в характеристиках ее звучания** (тон, сила голоса, паузы, смешки и пр.).

Например, врач-косметолог сделал пациентке древнегреческий профиль, разгладил морщины, удалил двойной подбородок, уменьшил рот.

– Что изволите еще?

– А можно сделать большие выразительные глаза?

– Конечно, – тихо сказал врач. – Взгляните на счет.

**- в невербальных характеристиках поведения** (позы, размещение деловых партнеров в пространстве, мимика, жесты).

Например, стоят двое и разговаривают на конфиденциальную тему, подошел третий. Двое постояли несколько секунд и разошлись, договорившись встретиться позже: подтекст здесь в том, что не впустили третьего в пространство общения, замолчали; но третий не понял намека на нежелательность вторжения, поэтому пришлось закончить разговор и разойтись.

Та или иная информация может быть воспринята как скрытый смысл тогда, когда между элементами, составляющими ее основу, **есть смысловое противоречие или несоответствие.**

Известна острота, которая приписывается английскому драматургу Б. Шоу. Оркестр в ресторане играл шумно и не очень хорошо. Один из посетителей спросил у официанта: «А играют ли музыканты по заказу? – Конечно. – В таком случае передайте им фунт стерлингов, и пусть они сыграют в покер». Суть остроты в том, что слово «игра» имеет не одно толкование; кроме того, здесь явный намек на плохую игру музыкантов: посетитель готов заплатить, лишь бы оркестр замолк.

По характеру передачи и приема информации можно выделить **три вида подтекста:**

1. Действительный подтекст – скрытый смысл имеет место и воспринят.

2. Скрытого смысла в сообщении не было, но он был приписан, то есть подтекст мнимый.

3. Скрытый смысл был, но остался незамеченным – пропущенный подтекст.

Деловым людям, общаясь с деловыми партнерами, важно помнить следующее:

а) если Вы не сумели раскрыть содержание подтекста – Вы рискуете не понять собеседника; к тому же если человек не понимает намека, то его оценка в глазах партнера снижается;

б) юмор, ирония и сарказм выступают как своеобразный способ проверки собеседника: на живость ума, на «адекватность», на то, из «нашего лагеря» партнер или нет;

в) обнаруженный намек на подтекст не является гарантией понимания самого подтекста.

Доказано, что все непонятное, оригинальное и неожиданное для других – *подтекстогенно.*

С понятием подтекста соприкасается понятие **редуцированного диалога**, то есть обмена «свернутыми», краткими, как бы пунктирными репликами. Обычно они используются между партнерами, понимающими друг друга с полуслова. В деловом взаимодействии такое общение весьма распространено как в менеджменте, так и в бизнес-практике.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что относится к вербальным средствам общения? Что такое система языка?
2. Назовите основные характеристики национального языка и охарактеризуйте их.
3. Дайте понятие определению «литературный язык». Приведите примеры.
4. Дайте понятие определению «просторечие». Приведите примеры.
5. Дайте понятие определению «территориальные диалекты». Приведите примеры.
6. Дайте понятие определению «социальные диалекты». Приведите примеры.
7. Дайте понятие определению «жаргон». Приведите примеры.
8. Назовите основные функции языка.
9. Что такое речь? Перечислите основные правила правильной деловой речи.
10. Перечислите основные стили речи и дайте им характеристику. Что такое подтекст? Приведите примеры.

### 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

*Каждому человеку свойственно  
ошибаться, но только глупцу свой-  
ственно упорствовать в своей  
ошибке.*

**Цицерон**

*Осуждают то, чего не понимают.*

**Квинтилиан**

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры (помехи). Причины их появления разные: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различные лексикон и тезаурус.

Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения. Гегель однажды заметил: «...только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно». Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Баэлеру рассказывает следующую историю: «Маленького Морица спрашивают в школе, кто написал "Разбойников". – Господин учитель, не я». За это его наказывают. А потом к учителю приходит старый Мориц и говорит: «Господин учитель, у моего Морицхена много недостатков, но он никогда не врет. Если он говорит, что не он написал "Разбойников", значит, не он. И в конце концов, господин учитель: даже если бы он и написал "Разбойников", он же еще ребенок».

Подобный диалог невольно вызывает улыбку. Родитель юного Морица не знает, что «Разбойники» – это произведение знаменитого немецкого поэта и драматурга Ф. Шиллера. Но тонкий юмор Т. Манна сконцентрирован не на этом, а на сочетании взаимного непонимания: сын, а за ним и отец неверно истолковали обращенные к ним со стороны учителя ожидания (экспектации). Чтобы понять сказанное, надо прежде всего уловить намерения говорящего и правильно их интерпретировать.

Итак, рассмотрим основные виды коммуникативных барьеров.

### 3.1. Логический барьер

Взаимодействуя друг с другом, партнеры не всегда находят общий язык. Это происходит потому, что между ними возникает логический барьер. По мнению Гельвеция, одно из человеческих заблуждений заключается в том, что точность передачи информации в устной форме самая высокая. Он говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения».

Каждый человек видит мир, ситуацию, проблему со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в той или иной ситуации могут иметь совершенно иной смысл. Например, слово команда: это и команда – распоряжение, и спортивная группа, и группа единомышленников. Смысл, таким образом, всегда индивидуально-личностен. Он рождается в сознании говорящего, но не всегда понятен партнеру.

Сама мысль зарождается от различных потребностей человека, связанных с влечениями, побуждениями, эмоциями и пр. Поэтому за каждой мыслью стоит мотив, то есть то, ради чего мы говорим. Мотив и есть первая инстанция в порождении речи. Он же становится последней инстанцией в обратном процессе – процессе восприятия и понимания высказывания, так как партнер понимает не столько мысль и речь, сколько то, во имя чего это говорится.

Прежде чем высказать мысль вслух, человек как бы сначала «упаковывает» ее во внутреннюю речь, а уж затем выражает ее вслух. Процесс превращения мысли в слово называется

вербализацией (кодирование). Выделяя в речевом потоке слова, слушающий расшифровывает их значения, постигая таким образом смысл вербального сообщения. Понимание слов представляется наиболее элементарной операцией декодирования (расшифровка) высказывания. Трудности возникают потому, что на осмысление слов в реальном общении существенное влияние оказывает конкретная ситуация. Например, такой диалог, как:

- *Черная?*
- *Нет, красная.*
- *А почему белая?*
- *Потому что зеленая.*

Рассмотренный вне ситуации общения диалог на первый взгляд кажется абсурдным. Однако, если представить, что это разговор двух дачников около куста смородины, то сразу же все встанет на свои места. Для понимания информации необходимо любое высказывание соотносить с действительностью. В реальном общении здесь возможны коммуникативные недоразумения. Вот один из примеров.

*Ночью раздался стук в окно.*

– *Хозяин, дрова нужны?*

– *Нет, не нужны.*

*Наутро глядь: дрова во дворе исчезли.*

Анекдот старый, а коммуникативные проблемы актуальны и сегодня. Недопонимание, как показывает практика взаимодействия, может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию, а главное – происходит искажение информации. Один из наиболее ярких примеров искажения получаемой информации описан французским исследователем А. Молем в книге «Социодинамика культуры». Здесь приводится типичная для армейской жизни ситуация передачи информации (приказа) по цепочке от капитана через адъютанта, сержанта и капрала – солдатам.

*1. Капитан – адъютанту:*

*«Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме».*



2. *Адъютант – дежурному сержанту:*

*«По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».*

3. *Дежурный сержант – капралу:*

*«По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождь, а это бывает не каждый день».*

4. *Дежурный капрал – солдатам.*

*«Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».*

5. *Один солдат – другому:*

*«Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».*

Для адекватного понимания информации важна встречная мыслительная деятельность, активность получающего информацию, запускающая механизм упреждающего понимания, прогнозирования в речевой деятельности. Пример, который приведен выше, показывает весьма утрированно факт искажения информации в процессе ее передачи от одного партнера другому. Чем это вызвано?

При передаче информации на каждом этапе цепочки «задумал – высказал – услышал – раскодировал – понял – воспринял» происходит утечка или искажение информации (остается примерно 30%). Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему. Это легко можно увидеть при проведении тренингов. При отсутствии обратной связи происходит полное искажение информации, при наличии, то есть при возможности задать вопросы, попросить повторить, как правило, лишь половина участников тренинга выполняет задание

адекватно, то есть могут точно воспроизвести то, что было сказано.

Основная проблема, заложенная в непонимании, связана с особенностями мышления ошибающихся. Логический барьер возникает чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно-действенное.

Операционная мыследеятельность у людей различна, широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума у всех проявляются по-разному. Такие операции мышления, как *сравнение* (сопоставление предметов и явлений, нахождение сходства и различий между ними), *анализ* (мысленное разделение предметов и явлений на части или свойства – цвет, форма, вкус и др.), *синтез* (мысленное объединение частей или свойств в единое целое – сладкое, круглое, румяное и т. п. яблоко), *обобщение* (мысленное объединение предметов и явлений по их общим и существенным признакам, например астры, ромашки, пионы, васильки – это цветы), *абстрагирование* (выделение одних признаков и отвлечение от других, например груша – съедобна), используются людьми с разной степенью глубины и пока один углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию, уже имеет готовый ответ или решение, ценность которых, порой, оставляет желать лучшего.

В деловой коммуникации, особенно при ведении переговоров, «круглых столов», дискуссий, симпозиумов, необходим постоянный анализ информации, размышление о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха», – ведь речь идет об аналитической работе. Для специалистов в сфере менеджмента, предпринимательства, права, консультирования и публич-рилейшнз деятельности главным является умение рассуждать, аналитический ум, способность предвидеть возможные последствия принимаемых решений.

Вместе с тем, практика рассуждения, при всей ее необходимости и важности, не способна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII в. В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить,

возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...».

Начинающий пришел к маститому и спросил: «Как Вы достигли таких высот? Я хочу у вас научиться». Маститый ответил: «Посредством хороших умозаключений». Начинаящий не удовлетворился этим ответом и спросил: «Но как вы достигли хороших умозаключений?». Маститый ответил: «Исходя из хорошего опыта». Все еще не удовлетворенный начинающий спросил: «Но как вы получили этот хороший опыт?». Маститый ответил: «Исходя из плохих умозаключений».

**Умозаключения** – это такая форма мышления, при которой на основе нескольких суждений дается определение объекта, делается тот или иной вывод. Умозаключения бывают:

– *дедуктивные* – логический вывод в процессе мышления от общего к частному;

– *индуктивные* – логический вывод в процессе мышления от частного к общему;

– *по аналогии* – логический вывод на основании сходства между объектами в некотором отношении.

В зависимости от того, какие операции, виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнеров, они общаются на уровне или понимания или непонимания, то есть здесь также возникает логический барьер. Приведем пример на психогеометрических типах людей, среди которых «квадрат» и «треугольник» – левополушарные, а «круг» и «зигзаг» – правополушарные, к тому же у «зигзага» мозг креативный, творческий, уникальный, отличающийся от других (рис. 4).

*Квадрат.* Доказательства подробные, аргументы веские, подтвержденные конкретными цифрами, фактами, точными сведениями.

*Треугольник.* Доказательства жесткие, конкретные, давление на партнера, в случае несогласия – силовое воздействие.

*Круг.* Аргументы типа: мне кажется, я чувствую; из частного, одного случая делаются обобщенные выводы; уход от предмета; рассказ о чувствах и отношениях.

*Зигзаг.* Мыслит образно, мозаично, концептуально, вместо аргументов – образ, метафора, концепция, модель, иллюстрация, ход мысли правильный и интересный, но не всем понятный.

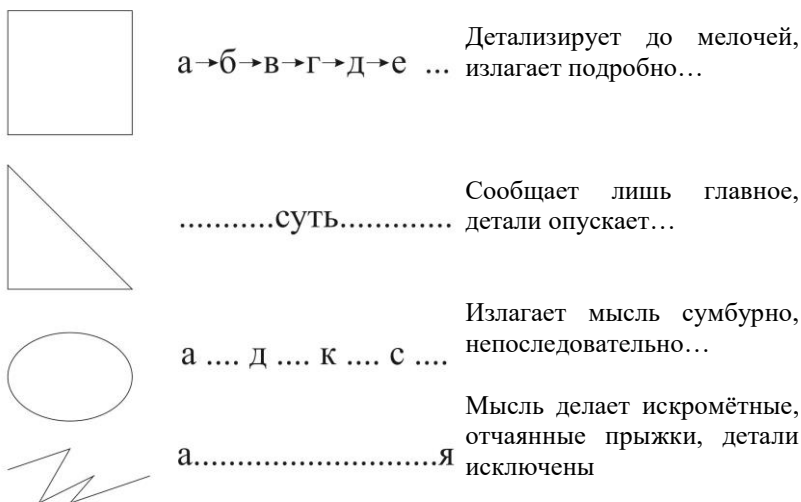


Рис. 4. Характеристика психогеометрических типов людей

Даже при общении левополушарных партнеров, то есть «квадрата» и «треугольника», могут возникать трудности, так как «квадрату» необходимо, выслушав «треугольника», задать свои 24 вопроса на уточнение и на понимание, а главное – на сбор деталей, позволяющих получить полную информацию, в противном случае, он просто не поймет, не «схватит» высказанную мысль. В свою очередь, «треугольнику» не хватает терпения дослушать до конца «партнера-квадрата» и тогда он прерывает его на полуслове, говоря: «Короче!», «Переходите к сути!». На что «квадрат», как правило, обижается или говорит, что он забыл, о чем говорил. Контакт прерывается.

Еще более проблематично общение левополушарных с правополушарными партнерами (терминология как бы условная, в реальной жизни психотипы имеют, в основном, смешанные характеристики, но все-таки отдельные параметры преобладают). В ответ на утверждение «круга» «квадрат» просит подтвердить высказанную мысль конкретными фактами, но вместо фактов слышит фразу: «не знаю, но мне так кажется, я чувствую...», что для

партнера совсем неубедительно. Кроме того, «кругу» свойственно не только перескакивать с одной мысли на другую, но и обрывать ее на полуслове. «Треугольник», пытаясь понять мысль «круга», теряя всякое терпение, обрывает его и сам осуществляет вербализацию его мысли.

Когда же партнером является «зигзаг», то, как правило, «квадраты» просто ничего не понимают, и за это «зигзаги» их тут же «диагностируют» (типа «Рожденный ползать летать не может...»), что порождает не только логический, но и психологический барьер (неприязнь, антипатия, отторжение); «круги» улыбаются и кивают головой, но в случае установления обратной связи выясняется, что они даже не поняли, о чем вообще идет речь, а «треугольники», как всегда, «суть» схватили или уточнили.

Таким образом, логический барьер в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыслительности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению. Преодолеть логический барьер можно лишь одним путем: «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения и в чем состоят расхождения.

### 3.2. Стилистический барьер

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию, отсюда – преодоление данного барьера связано с соответствием формы содержанию. Действие этого барьера сводится к тому, что стилевые характеристики «упакованной» в словесную форму информации могут препятствовать ее восприятию.

Стиль может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Для того чтобы быть хорошо воспринимаемым, нужно четко изложить информацию, основные доводы, аргументы, их подтверждающие, структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль как бы вытекала из другой.

Существует два основных приема структурирования информации в деловом взаимодействии: *правило рамки* и *правило цепи*.

**Суть правила рамки** состоит в том, что начало и конец любого делового разговора должны быть четко очерчены. В начале, как правило, сообщаются цели и намерения, перспективы и ожидания, возможные результаты, в конце должны быть подведены итоги, сделаны выводы по поводу реализованных или нереализованных надежд и ожиданий, показана ретроспектива. Это способствует не только лучшему пониманию и восприятию информации, но и запоминанию, так как существует психологический феномен, которым блестяще пользуются многие знаменитые ораторы: люди запоминают лучше всего начало и конец, причем начало способствует возникновению симпатии или неприязни и это, в свою очередь, влияет на слушание и доверие к партнеру. Конец, завершающий информацию, остается в памяти, следовательно сформулированные выводы в конце выступления и есть то основное, что обычно запоминается аудиторией.

В повседневном общении правило рамки достаточно часто нарушается. Как уже отмечалось, некоторые партнеры, начав разговор по поводу одного намерения, зачастую забывают о нем и завершают разговор уже совсем по другому поводу. Такие ситуации распространены и возникают на деловых совещаниях, встречах, собраниях, дискуссиях, беседах и пр. Именно с этой перестройкой внутри содержания разговора деловое общение становится для многих неудовлетворительным: неизвестно о чем договорились, к какому результату пришли, зачем начали этот разговор, а главное – надо возвращаться к этой проблеме снова и вновь затрачивать рабочее время.

Немецкий психолог Герман Эббингауз еще в конце XIX века установил так называемый **фактор ряда**: *начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти лучше, чем середина*. Следовательно, соблюдая правило рамки, участник делового взаимодействия может быть совершенно уверен, что запомнится именно то, что необходимо, то есть самое главное: цели и намерения, результаты и выводы.

Как показывает практика делового общения, для ее участников более важна степень достижения цели и ожидаемых результатов, чем способы этого достижения. Поэтому, когда коллеги интересуются судьбой каких-либо переговоров, деловой встречи, пресс-конференции, брифинга, их, как правило, интересует не то,

как они проходили, а то, чем они закончились. Удалось ли партнерам добиться своего: выиграть процесс; провести свою линию, добившись односторонних уступок; сформировать необходимое общественное мнение; продемонстрировать свой имидж или фирменный стиль и др. Деловая коммуникация тогда только и конструктивна, когда есть ожидаемый результат.

**Правило цепи**, в отличие от правила рамки, направленного на «внешнее» структурирование общения, определяет «внутреннее» структурирование, задавая строение информации как бы «изнутри». Речь идет о том, что необходимая информация для анализа проблемы не должна представлять собой бесформенную груду разнообразных сведений, разношерстных по форме и содержанию. Необходимые сведения должны быть выстроены соответствующим образом, как бы соединены в цепь по каким-либо признакам.

В зависимости от предпочитаемых признаков способы соединения информационных цепочек могут быть различными: в одних случаях – это: «во-первых, во-вторых, в-третьих» и т. п.; в других – информация может быть проранжирована: сначала – сказать самое главное; затем – изложить основное, следующее по значимости; далее – привести менее значимую информацию.

Предлагаемый сюжет деловой коммуникации может быть выстроен и в «логических цепочках», например: «если это так, то напрашивается следующий вывод», «раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно». Используя при деловом взаимодействии правило цепи, мы не только упорядочиваем, связываем, организуем содержание, но и облегчаем партнеру восприятие и понимание информации, а также ее запоминание. Качество цепи должно соответствовать представлениям партнера, а ее «вид» может быть избран в зависимости от его предпочтений и возможностей, то есть интеллектуальных возможностей и личностного потенциала.

Очень важна при взаимодействии и последовательность передачи всей информации в целом. Неправильная организация сообщения порождает стилистический барьер между общающимися. Сообщение воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом:

- от внимания к интересу;
- от интереса к основным положениям;

- от основных положений к возражениям и вопросам;
- ответы, выводы, резюмирование.

Стилистический барьер возникает и тогда, когда форма коммуникации и ее содержание не соответствуют друг другу, например: пригласили на беседу, а вместо диалога был односторонний монолог, или на митинге, где предполагается живая агитационно-пропагандистская речь, выступали с докладами по написанному тексту, а на юбилейном банкете коллеги в тостах говорили о недостатках и упущенных возможностях хозяина. Такие сюжеты, к сожалению, встречаются в реальной практике общения, они вызывают не только неудовлетворенность, но и непонимание самой информации, ибо отрицательные эмоции, сопутствующие такой коммуникации, не позволяют внимательно слушать, мешают сосредоточенности.

И, наконец, стилистический барьер возникает и тогда, когда информация передается функционально-книжным языком. Научный и канцелярский стиль более понятен при чтении, восприятие же его на слух затруднено. К тому же доказано, что лучше всего запоминается фраза, состоящая из 4-14 слов, 15-18 слов – уже хуже, 18-25 слов – весьма удовлетворительно, а фраза, насчитывающая свыше 30 слов на слух практически не воспринимается. Поэтому для преодоления стилистического барьера необходимо не только хорошо структурировать информацию, использовать содержание, адекватное форме, но и говорить кратко и в том темпе и ритме, который наиболее ситуативно уместен и подходит деловому партнеру.

### 3.3. Семантический барьер

Очень часто возникающая иллюзия взаимопонимания связана с тем, что деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей.

- *Ничего себе огород!*
- *Я не понимаю, что вы имеете в виду под огородом.*
- *Куда тебе... Ты и не поймешь, пока я тебе не объясню. Я просто хотел сказать: «Ничего себе, славенький сногшибательный аргументик!».*



– Но **ОГОРОД** вовсе не означает «славенький сногшибательный аргументик».

– Когда **ЛИЧНО Я** употребляю слово, оно меня слушается и означает как раз то, что я хочу: ни больше, ни меньше.

– Это еще вопрос, захотят ли слова вас слушаться.

– Это еще вопрос, кто здесь хозяин: слова или я.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Поскольку каждый человек имеет неповторимый опыт, образование, индивидуальную способность к саморазвитию, свой круг обучения и пр., постольку он имеет и неповторимый тезаурус, однако отсюда вовсе не следует, что невозможно взаимопонимание.

Когда партнер понял совсем не то, что ему сказали, или то, но не в том смысле, тогда можно зафиксировать семантический барьер, который и приводит к неэффективной коммуникации.

Большинство деловых партнеров, как уже отмечалось, зачастую недооценивают разность тезаурусов, исходя из предположения «раз понятно мне, то понятно и другому». Чтобы свести непонимание к минимуму, необходимо либо говорить «на одном языке с партнером» («слушай, скажи по-русски»), либо заранее договариваться о ключевых моментах, либо постоянно расспрашивать партнера о том, понятно ли ему, о чем идет речь, но такая коммуникация требует большего времени.

Что же делать? Этот вопрос для деловых партнеров не праздный. Действительно, что лучше: потерять время на разъяснение, оставить партнера непонимающим или упредить ситуацию, предусмотрев заранее, как строить коммуникацию именно с этим партнером.

Индивидуальные расхождения людей в их системе ценностей и потребностей часто не позволяют найти общий язык, а тем более договориться даже при обсуждении таких традиционных проблем, как добро и зло, богатство и бедность, красивое и безобразное. У каждого своя точка зрения, свои исходные позиции.

Как отмечают специалисты в сфере коммуникации, средний российский служащий с двадцатилетним опытом работы на государственном предприятии, имеющий искаженное трудовое сознание, в котором интенсивность и качество труда никак не связаны с размером оплаты и в котором доминируют иждивенческие мотивы типа «Работодатель должен мне денег, потому что у него их много», такой служащий не хочет, да и не может понять образ мыслей предпринимателя, особенно если последний предпочитает вкладывать прибыль не в заработную плату, а в развитие производства, предприятия.

Проблемы понимания существуют и в среде самих предпринимателей, чьи интересы порой также не совпадают: одним важны дивиденды по принципу «здесь и сейчас», другие думают о завтрашнем дне, строят долгосрочные планы.

В деловой коммуникации сталкиваются не только цели и интересы сторон, но и уровни образования предпринимателей. Как известно, бизнесу в нашей стране стали обучать лишь в годы перестройки. Одни закончили краткосрочные курсы, семинары и школы, другие получили квалификацию в высшем учебном заведении, третьи вообще учились в той или иной зарубежной стране. Поэтому и «на рынке» сегодня есть множество коммуникативных проблем, связанных не только с разным отношением к клиенту, но и с различным подходом к их решению. Одни предприниматели действуют традиционным для наших соотечественников методом «проб и ошибок», другие проводят изучение рынка, занимаются прогнозированием, одни владеют профессиональной лексикой, другие плохо в ней ориентируются. Все это, плюс иногда не просто не совпадающие, но порой и противоположные личные ценности, делают взаимодействие чрезвычайно трудным.

Семантический барьер возникает также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Наша страна многонациональна, поэтому сегодня среди деловых партнеров встречаются представители разных национальностей, среди которых есть люди, плохо говорящие на русском языке, кроме того, общение происходит и с представителями других стран, многие из которых являются соучредителями совместных предприятий, акционерами концернов или просто деловыми партнерами, участвующими в тех или иных переговорах и торгах.

Отсутствие знаний об особенностях партнеров, как вербальных, так и невербальных (о чем речь пойдет далее), порой приводит не только к коммуникативным казусам и барьерам, но и к срыву переговоров, к несостоявшимся сделкам. Вот, например, как различаются некоторые типичные для того или иного народа характеры людей, отраженные юмористически в анекдотах.

### *Английский характер*

По мосту через реку идет джентльмен и видит, что под мостом барахтается другой, в шляпе, смокинге, перчатках и т. д.

Джентльмен сходит на берег, раздевается, заходит в воду, подплывает к барахтающемуся субъекту, некоторое время плавает возле него, наконец, задает вопрос:

– Сэр, извините мою навязчивость, что я, не будучи представленным Вам, позволю себе нескромный вопрос: почему Вы купаетесь в одежде?

– Простите, сэр, дело в том, что я не купаюсь – я тоню.

### *Эстонский характер*

По лесной дороге медленно тащится телега. В ней – эстонская семья: отец и два сына. Вдруг вдалеке дорогу перебегают какой-то не очень большой зверек. Проходит полчаса. Один из сыновей произносит:

– Это, наверное, лиса.

Проходит еще час. Второй сын произносит:

– Нет, это, наверное, собака.

Проходит еще час. Отец произносит:

– Перестаньте ссориться, горячие эстонские парни.

### *Русский характер*

Царь Николай I любил иногда пощекотать себе нервы беседой с людьми, откровенно выразившими свои взгляды. К числу таких относился и комендант Петропавловской крепости И. Н. Скобелев, выходец из крестьян-однодворцев Курской губернии, дослужившийся от солдата до генерала от инфантерии. Однажды Николай I пригласил Скобелева в Зимний дворец, где по такому случаю специально готовили настоящие крестьянские щи, кашу с салом и пирог с грибами. Царь стал выспрашивать мнение

генерала об идее создания арестантских рот, весьма занимавшей тогда императора. Генерал, будучи ее противником, принялся резко критиковать новшество, щедро уснащая свою речь меткими солдатскими словечками.

Сидевшие за столом вельможи не могли удержаться от улыбок, видя как ловко он разделался с доводами царя. Это не ускользнуло от высочайшего внимания, и в адрес бывшего однодворца, приступившего между делом к пирогу, была пущена поговорка:

– Вот что, Иван Никитич, ешь пирог с грибами, да держи язык за зубами!

Но бравый генерал, не смущаясь, отпарировал:

– Да уж так, государь, может старый солдатина и заврался, однако справедливости ради скажу: «Хлеб-соль ешь, а правду режь!».

### *Еврейский характер*

Мендель покрасил пароход и требует оплаты согласно договору.

– Какая оплата? Ты же покрасил только одну сторону...

– Ну и что, посмотрите договор, там сказано: Мендель – с одной стороны, Одесское пароходство – с другой.

Подобные характеристики в серьезном или юмористическом жанре можно было бы продолжить, но для анализирующих информацию людей и так понятно, что с людьми нужно взаимодействовать дифференцированно, ибо язык не только одного народа, но и одной социальной группы отличается от языка другой группы, а на его употребление в речи влияет индивидуальный потенциал личности, в том числе и характер.

Как отмечает Ю. А. Борисов в книге «Роскошь человеческого общения», в ряде языков есть не только единственное и множественное, но и двойственное число (я + ты), в некоторых есть средний род, а в английском, например, существительные не имеют даже мужского и женского рода; у северных народов есть по три десятка слов, обозначающих разное состояние снега и разные породы оленей, тогда как нам для этого хватает и одного-двух слов; индейцы говорят о себе в третьем лице, полностью отождествляя себя с племенем, а короли о себе – во множественном числе...

Все это коммуникативные знаки языка, иногда делающие действительно невозможным адекватный перевод с одного языка на другой, особенно когда речь идет о культурных реалиях, не имеющих аналогов в другой культуре.

Если не владеешь такими нюансами, приезжая для переговоров в другую страну, то можешь попасть в сложную ситуацию. Так, очень странное впечатление на носителей иной культуры могут произвести некоторые комплименты женщинам. В Индии можно польстить женщине, если сравнить ее с коровой, а ее походку – с походкой слона. Хороший комплимент японке – сравнение со змеей, татарке и башкирке – с пиявкой, олицетворяющей совершенство форм и движений. Обращение к женщине «Гусыня!» в русской культуре – оскорбление, в Египте – ласковый комплимент.

Речевое поведение, отличающее язык людей разных национально-этнических общностей, проявляется так же ярко и на уровне невербального взаимодействия, хотя общего в этом плане у людей гораздо больше, чем различий. И все-таки эти различия существуют. Мы, например, когда помогаем себе при счете, загибаем пальцы в кулак, начиная с мизинца. Американцы (и некоторые европейцы) поступают диаметрально противоположным образом: они разгибают сжатые в кулак пальцы, начиная с большого. Не совпадают у нас с болгарами, албанцами и турками жесты, обозначающие подтверждение и отрицание.

Таким образом, чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера и говорить с ним как бы «на одном языке», используя понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять: в каком смысле то или иное слово вы использовали. Если, например, вы употребили слово «собака», то лучше сразу же объяснить, что вы имеете в виду ротвейлера немецкой породы, «девочку», трех лет и т. д., ибо со словом «собака» у каждого человека возникает свой образ; кроме того, это слово используется для оскорбления кого-то и т. д.

Важно также помнить о том, что некоторые слова, например такие, как эксклюзивный, аттракция, альтернатива, паблик рилейшнз у людей в лексиконе (словарный запас) есть, а в тезаурусе (от греч. *thesaurós* – сокровище, сокровищница), множество

смысловыражающих единиц некоторого языка с заданной на нём системой семантических отношений) – нет, следовательно, целесообразно, используя иностранные слова или профессиональную лексику, объяснять смысл сказанного или заменять эти слова другими, более понятными. И, наконец, следует помнить и о том, что языковые нормы, специфика нашей речи должны меняться в зависимости от того, к кому обращено высказывание. В реальном деловом общении нам приходится постоянно выступать в какой-либо профессиональной, межличностной или актуальной на данный момент роли. В чужом офисе – вы гость и в то же время деловой партнер, в своем – хозяин, в парикмахерской – клиент, в суде – свидетель или ответчик и т. п.

Социальная роль – это нормативно одобренный обществом образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию.

Социальная позиция, или статус – формально установленное или молчаливо признаваемое место индивида в иерархии социальной группы. Понятия «роль» и «статус» взаимосвязаны. Статус как бы отвечает на вопрос «кто есть личность?», а роль – «что она делает?». Речевое поведение в деловом взаимодействии непременно должно учитывать законы статусно-ролевого общения.

Статусно-ролевое общение основано на неписаных нормах и на ожиданиях того, что каждый деловой партнер будет соблюдать речевые нормы, свойственные его положению в обществе, в мире бизнеса и определяемые характером взаимоотношений с собеседником. От неконкурентоспособного предпринимателя ждут уступок на переговорах, от опытного и успешного бизнесмена – помощи и мудрых советов, от преподавателя, обучающего новым профессиям, – не только профессиональных знаний, но и их специфики в условиях рыночной экономики, от студента – желания эти знания получить, от работодателя – приема на работу.

Такие представления типичны, поэтому на их основе складываются стереотипы ролевого поведения. Знание этих нюансов позволяет каждому человеку в общении с другими использовать разнообразные риторические умения, эффективные речевые стратегии и тактики.

### 3.4. Фонетический барьер

В процессе общения зачастую возникает фонетический барьер, то есть препятствие, создаваемое особенностями речи говорящего. Чтобы такого барьера не было, надо говорить внятно, достаточно громко, избегая при этом скороговорения. Известно, что выполнение этих условий улучшает «проходимость» информации, оптимизирует деловую коммуникацию. Большинство деловых партнеров такие правила выполняют как бы интуитивно и тем не менее фонетические барьеры возникают каждый раз, когда темп и скорость речи, качество дикции и произношения оставляют желать лучшего.

Специалистами в области психологии общения доказано, что если человеку что-либо объяснять на повышенных тонах, то понимание почти сразу же будет заблокировано и чем чувствительнее личность, тем чаще и быстрее это проявляется.

С точки зрения психологии причина непонимания здесь будет заключена в следующем. Все внимание человека, на которого направлен поток возмущенных слов, концентрируется не на смысле объяснения, а на отношении говорящего к партнеру. В результате (как защитная реакция) происходит сдвиг внимания. Он блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова, адресованные слушающему партнеру, не осознаются им. Понимание заблокировано.

Возникает вопрос: что же предпринять, чтобы изменить подобную ситуацию? Психологи рекомендуют в такие моменты использовать приемы личной психологической защиты (например, мысленно проанализировать особенности партнера в этот момент: «глаза-то как вылупил» или «вены-то как вздулись, вот-вот лопнут» или представить, что у партнера на голове шапочка с бубенчиками и «услышать» их звон в соответствии с движениями его головы). Однако мы говорим о деловой коммуникации и об ее эффективности, следовательно, такое поведение недопустимо ни с одной, ни с другой стороны. Целесообразнее и в такой ситуации использовать вербальные средства, например, сказать: «Если вы будете говорить спокойно, я лучше вас пойму». Эта фраза антипровокационная, так как не вызывает ответную агрессивную

реакцию партнера, а помогает ему перестроиться и корректно объяснить свою проблему.

Вообще тон голоса играет большое значение для понимания контекста. Делая те или иные ударения, расставляя разные акценты, мы можем изменить содержание мысли. Например, фразу: «Эту проблему мы должны решать совместно» можно сказать следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Роль интонации при обращении

Выделение голосом	Намерение партнера
<i>Эту</i> (а не какую-либо другую)	Концентрация внимания
<i>Проблему</i> (а не рядовую задачу)	Определение степени сложности
<i>Мы</i> (а не кто-нибудь другой)	Коллективная ответственность
<i>Должны</i> (а не хотели бы)	Обязанность действовать
<i>Решать</i> (а не только обсуждать)	Уровень решения
<i>Совместно</i> (а не в одиночку)	Метод решения

Таким образом, логическое ударение позволяет партнеру более точно понять услышанную мысль, если же оно отсутствует или сделано неправильно, смысл речевой конструкции может быть воспринят неадекватно.

Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.). Отвлекают от содержания речи говорящего практически все неречевые проявления голоса, которые нередко сопровождают процесс говорения. Это хихиканье, смешки, хныканье, шепот, крик, вздох, стон, рычание, икота, зевота и пр., а также так называемые НАЗАЛИЗАЦИИ (негативные околоречевые проявления, звуки-разделители) «хм-м-м-м», «э-э-э-э» и пр.

Студенты, например, иногда перестают слушать содержание лекции и занимаются тем, что считают, сколько раз лектор использовал «слово-паразит». Такая коммуникация никому не приносит пользы.

Раздражает слух слушающего и культура речи, ошибки, допускаемые при ударениях, в словах, в их окончаниях и т. п.



В реальной практике взаимодействия не избегают таких ошибок политические лидеры, руководители, бизнесмены и пр. В последнее время подобные ошибки допускают даже дикторы телевидения и радио.

Таким образом, чтобы преодолеть фонетический барьер у слушателя, деловым людям необходимо работать как можно больше над собой, не только осваивая способы эффективной кодирования, но и постоянно задумываясь над тем, как произносятся слова и фразы, как расставляются акценты.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое «коммуникационный барьер»? Приведите примеры коммуникационных барьеров в деловой коммуникации. Приведите примеры коммуникационных барьеров в бытовой коммуникации.
2. Перечислите и опишите коммуникационные барьеры.
3. Охарактеризуйте логический барьер в деловой коммуникации.
4. Охарактеризуйте стилистический барьер в деловой коммуникации.
5. Что такое «стиль» в деловой коммуникации?
6. Опишите суть правила рамки.
7. Опишите суть правила цепи.
8. Охарактеризуйте семантический барьер в деловой коммуникации.
9. Охарактеризуйте фонетический барьер в деловой коммуникации.
10. Сформулируйте правила для устранения последствий коммуникативных барьеров в деловой коммуникации.

## 4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Не слушать – это не только отсутствие вежливости, но и признак пренебрежения... Ничто так не окунается в общении с людьми, как милостыня внимания.*

**О. Бальзак**

*Истина находится не в словах говорящего, а в ушах слушающего.*

**Восточная мудрость**

### 4.1. Понятие слушания

Как показывает практика делового взаимодействия, умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Однако слышать и слушать – не совсем одно и то же. **СЛЫШАТЬ означает физически воспринимать звук, а СЛУШАТЬ – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.** Большинство людей, по мнению ученых, плохо умеют слушать слова других, особенно если эти слова не затрагивают их интересов. Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и направленно, вникнуть в сущность того, что говорится, обладают не более 10% людей.

К Сократу в Афины издалека приехал молодой человек, горящий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал с него за обучение ораторскому искусству двойную плату. «Почему?» – задал вопрос удивленный ученик. «Потому, – ответил философ, – что мне придется обучать тебя не только говорить, но и тому, как нужно молчать и слушать». Этот ответ, прозвучавший более двух тысячелетий назад, перекликается с мнением писателя XX века Л. Фейхтвангера, утверждавшего, что «человеку нужно два года, чтобы научиться говорить, и шестьдесят лет, чтобы научиться держать язык за зубами».

Итак, умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации. Умение слушать у людей развито неодинаково: про одних говорят, что «они умеют слушать», про других, что «они не умеют слушать», поэтому первые и более приятны в общении, и с ними легче общаться, вести переговоры, договариваться. Как отмечал французский мыслитель Лабрюйер: *«Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие».*

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые:

- слушание – 40% рабочего времени;
- говорение – 35%;
- чтение – 16%;
- письмо – 9%.

Многие, размышляя об умении слушать, отождествляют его с умением слышать и убеждены, что и то и другое – инстинктивные, врожденные навыки, поэтому практически не предпринимают усилий по развитию навыка эффективного слушания. Отсюда у некоторых деловых людей появляются проблемы, которых могло бы не быть: неадекватное понимание, чувство обиды, потеря важной информации, чувство раздражения.

**Умение слушать** – это:

- восприятие информации от говорящих или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Это определение раскрывает роль слушателя и подчеркивает его ответственность в процессе коммуникации.

Стиль слушания каждого конкретного человека зависит от многих факторов: от личности, характера и интересов, от пола, возраста и статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Так, например, психологи установили существенные различия в поведении мужчин и женщин во время разговора. Они считают,

что обычно мужчина перебивает женщину почти в два раза чаще. Примерно одну треть времени беседы женщина собирается с мыслями, пытается восстановить их ход. Мужчины чаще сосредотачиваются на содержании разговора, а женщины больше внимания уделяют чувствам и самому процессу общения. Мужчины любят слушать самих себя. Они склонны слишком быстро давать готовые советы, не выслушивая собеседника до конца и не задавая ему вопросов.

Многие очень часто слушают только вполуха, а остальное внимание уделяют собственным мыслям, поводом для которых стали высказывания партнера. Кто хочет внимательно слушать, тот на самом деле должен уметь и молчать, должен быть терпеливым. Однако практика делового общения свидетельствует о том, что нетерпеливые деловые партнеры – весьма распространенный тип. Они быстро теряют способность следить за пространственными рассуждениями собеседника. Для этих людей высказывания другого – это лишь ожидание собственного выступления или повод к тому, чтобы модифицировать свои высказывания.

#### 4.2. Трудности эффективного слушания

В деловой коммуникации выделяют следующие трудности эффективного слушания:

1) **Отключение внимания.** Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, ваш собеседник безнадежно махнул рукой, отвел взгляд в сторону, и вы понимаете без слов, что он вам не верит, считает создавшееся положение тупиковым.

2) **Высокая скорость умственной деятельности.** Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Поэтому, когда кто-то говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

3) **Антипатия к чужим мыслям.** Любой человек всегда больше ценит свои собственные мысли, и для него обычно приятнее и легче отслеживать именно их, нежели заставлять себя следить за ходом рассуждений партнера.

4) **Избирательность внимания.** Мы привыкли слушать одновременно многое, не уделяя равноправного внимания разным

объектам восприятия (слова, мимика, жесты, позы, интонации и пр.). Попытка внимательно слушать все и одновременно фиксировать что-то является для многих непосильным занятием. Поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас наибольший интерес. Эта присущая нам привычка переключать внимание с одного на другое затрудняет концентрацию его на чем-то одном.

5) **Потребность реплики.** Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимое желание перебить и(или) ответить, и тогда мы перестаем слушать. Наши мысли заняты формулированием «разгромных» комментариев, с помощью которых мы хотим опровергнуть аргументы партнера.

### **Ошибки тех, кто слушает**

Выделяют следующие ошибки, которые наиболее часто встречаются у тех, кто слушает:

1. Удаление от основного предмета разговора (свойственно многим слушателям), в результате чего может полностью потеряться нить разговора.

2. Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но не следует на них заикливаться. Психологи утверждают, что даже люди, прошедшие специальный тренинг, могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентироваться на наиболее существенные моменты, идеи, мысли.

3. «Уязвимые места» – для многих участников делового взаимодействия это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия, например: кризис, агония, тупик, война, голод, агрессия, кровь, смерть и т. п. У слушающего возникают отрицательные эмоции, он начинает ассоциировать, вспоминать прошлое. В такой момент уже невозможно следить за речью говорящего.

### **Внутренние помехи слушания**

К вредным привычкам слушания относятся «размышления о чем-то еще». Как показывает опрос слушателей, к ним, например, относятся следующие:

- «Я слишком поглощен тем, как выгляжу в глазах других».
- «Я не слушаю, а просто предугадываю заранее, что скажет говорящий».
- «Мои мысли направлены на то, что мне кажется более существенным».
- «Когда в процессе слушания мне становится скучно, я начинаю фантазировать, занимаюсь каким-то другим делом или критику происходящее».
- «Я перестаю слушать, когда мне более интересна внешность говорящего, чем содержание его слов».
- «Когда тема мне очень интересна и близка, то я сгораю от нетерпения, чтобы говорящий поскорее закончил, и я мог бы высказать свою точку зрения. Когда терпение исчерпано, я его прерываю».
- «Я изо всех сил стараюсь выглядеть заинтересованным в том, что говорят, так что практически не слышу слов».
- «Я как бы оцениваю говорящего, и то, как я слушаю, зависит от этой моей оценки».

### **Внешние помехи слушания**

- Собеседник говорит недостаточно громко или шёпотом.
- Отвлекающая внешность собеседника, его манеры (наличие дорогих или «экзотических» украшений, жеманность или неадекватность мимики, жестов, амимия – отсутствие мимики вообще и т. п.).
- Помехи (например, шум транспорта или работающих механизмов за окном, ремонтные работы на верхнем этаже, заглядывание посторонних в аудиторию, в кабинет).
- Температура в помещении – слишком холодно или жарко.
- Плохая акустика.
- Окружающая обстановка или пейзаж (картины, портреты или витрины в помещении, а также пейзаж за окном).
- Поглядывание на часы.
- Прерывание разговора, телефонные звонки.
- Акцент у говорящего, монотонность, слишком быстрый или медленный темп речи.
- Ограниченность во времени, ощущение, что «сроки поджимают», регламент исчерпан.

– Чрезмерная загрузка по работе, необходимость делать несколько вещей одновременно.

– Плохая погода, космические влияния на работоспособность.

– Цвет стен в помещении (красный – раздражает, темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет).

– Неприятные запахи в помещении (например, запах сырости, гнилости, краски и т. п.).

– Привычка держать в руках посторонние предметы, например книгу или журнал.

– Непоседливость, суетливость собеседника (а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, что-либо рисовать и пр.).

В книге «Забывтое искусство слушать» Маделин Беркли-Ален делит процесс «слушания» на три уровня, характеризующихся определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия. Четких границ между уровнями нет, они могут перекрываться и во время деловой коммуникации сменять друг друга в зависимости от ситуации общения. По мере перехода с третьего уровня на первый возрастает наш потенциал понимания, снятия напряженности и увеличения эффективности взаимодействия. Описание уровней слушания может помочь сделать самоанализ своих возможностей слушания.

### **Уровень 1. Слушание-сопереживание**

На этом уровне слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, ставя себя как бы на его место. Характеристики этого уровня следующие:

– ощущение присутствия в данном месте и в данное время;

– уважение к говорящему и ощущение контакта с ним;

– сосредоточенность;

– концентрация на манере общения говорящего (включая язык тела), сопереживание мыслям и чувствам говорящего;

– игнорирование своих собственных мыслей и чувств – внимание направлено исключительно на процесс «слушания».

### **Уровень 2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем**

На этом уровне делового взаимодействия люди, слушая партнера, остаются как бы «на поверхности» общения, они не воспринимают всю глубину сказанного. Они пытаются услышать, что

говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредотачиваясь на содержании информации, чем на чувствах, оставаясь при этом эмоционально отчужденными от акта общения. У говорящего при таком уровне слушания может сложиться обманчивое впечатление о том, что его слушают и понимают.

### **Уровень 3. Слушание с временным отключением**

В процессе взаимодействия слушатель как бы слушает и не слушает, понимая, что происходит, но сосредотачиваясь только на себе. Иногда при этом партнер следит за комментариями «краем уха», ловя лишь момент, чтобы высказаться самому. На третьем уровне процесс слушания пассивен, реакции на высказанное снижены. У такого слушателя, как правило, «пустой» взгляд, он может потерять нить разговора и то, что он может сказать сам, – для него важнее.

Каждому деловому человеку важно выработать в себе умение слушать партнера на уровне слушание-сопереживание, так как это самое перспективное слушание.

## **4.3. Виды слушания**

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

**Направленное, критическое слушание.** При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает полезно, когда используется ситуативно, оно уместно, например, на деловом совещании, дискуссии, конференции, то есть там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, новый опыт, точки зрения и пр. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, например на лекции, сообщении, информационном докладе, семинаре, критическое слушание малоперспективно.

Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том,



что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы пролетает мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

**Эмпатическое слушание.** При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит. Эмпатическое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции (радость, надежды на лучшее, уверенность в себе, в завтрашнем дне, удовольствие, удовлетворение и пр.) и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции (страх, тревога, печаль, огорчение, разочарование, безысходность, чувство «тупика» и т. п.).

**Нерефлексивное слушание.** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Умение внимательно молчать, не вмешиваться в речь партнера своими замечаниями, репликами, комментариями, демонстрируя при этом доброжелательность и поддержку, облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему лучше понять смысл передаваемой информации, уловить, что стоит за словами.

Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

а) партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;

б) партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции: обеспокоен, обижен чем-то, неудовлетворен;

в) партнеру трудно выразить словами то, что его волнует, любое вмешательство в разговор создает еще большие трудности;

г) партнер застенчив, неуверен в себе, ему легче «общаться» с техникой, вещами, чем с себе подобными;

д) партнер просит: «Выслушайте меня до конца, а потом посоветуйте, как мне быть». В этой ситуации возможна временная «ловушка», поэтому необходимо сразу же оговорить регламент длительности высказывания и соотнести его с вашими временными возможностями. Если это не предусмотреть заранее, то можно оказаться в сложной ситуации, когда слушать уже невозможно, а перебивать, после обещания выслушать, некорректно.

При нерелексивном слушании целесообразно подавать сигналы партнеру, подтверждающие ваше понимание и включенность, типа «хм-хм», «да-да», кивок головой, «так-так», «продолжайте, я вас слушаю», «понимаю», «правда?». Иногда бывает достаточным просто внимательно выслушать партнера, однако если ваша точка зрения отличается от мнения собеседника, тогда необходимо вступить в беседу и высказаться, то есть перейти к релексивному слушанию.

**Активное релексивное слушание.** При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь, которая позволяет устранить преграды, искажения информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь.

В деловом общении как слова, так и жесты имеют много значений и могут быть раскодированы, как уже отмечалось, слушателем по-разному. Иногда говорящий, особенно взволнованный, путается в словах, дает слишком большую волю чувствам, выражаемым путаной жестикуляцией, – все это может исказить смысл высказываний настолько, что сам говорящий перестает соображать, о чем же он, собственно, ведет речь.

Нередко людям трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться странным или глупым, столкнуться с неодобрением, осуждением заставляет «предпринимать обходные маневры», нагромождать слова, скрывая истинные мотивы. Мы часто ходим вокруг и около в своих высказываниях и можем позволить себе говорить о самом важном лишь тогда, когда уверены, что это нам ничем не грозит, что нас действительно стремятся понять.

На адекватность понимания влияют и такие факторы, как зависимость от групповых норм, недостаточная психологическая и эмоциональная культура, «фильтры», через которые большинство людей пропускают информацию (установки, прошлый опыт, жизненные ценности, убеждения, интересы, ожидания, предрассудки, образы прошлого и будущего, гипотезы и пр.).

Чтобы обеспечить понимание, слушающий должен дать говорящему знать, что именно воспринято точно, а что искажено, чтобы тот мог скорректировать свое сообщение и сделать его еще более понятным. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи представляет собой процесс активного рефлексивного слушания.

Специалисты в области общения выделяют четыре приема установления обратной связи: расспрашивание, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

#### 4.4. Обратная связь в процессе слушания

**Расспрашивание**, или выяснение. Это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Просьба дать дополнительные пояснения направлена на то, чтобы облегчить понимание, обратить внимание говорящего на то, что он выражается не совсем точно. После дополнительных разъяснений коммуникация, как правило, восстанавливается. При трудностях восприятия информации полезно формулировать такие фразы:

«Уточните, пожалуйста, ...»

«Правильно ли я Вас услышал?»

«Повторите, пожалуйста...»

«Не могли бы Вы на конкретном примере пояснить это?»

«Что Вы имеете в виду?»

«Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста...»

«По Вашему мнению, это невозможно?»

«Другими словами, Вы считаете, что...»

«Если я Вас правильно понял, то...»

«В этом ли заключается проблема, как Вы ее понимаете?»

«Я не понимаю, что Вы имеете в виду? Не объясните ли это...?»

**Перефразирование**, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли.

Перефразирование можно начать словами:

«Насколько я мог Вас понять,...»

«Итак, Вы полагаете...»

«Иными словами, Вы считаете...»

«Значит, с Вашей точки зрения, если я Вас правильно понял...»

«Вы думаете...»

Обычно перефразирование как прием обратной связи, используется для выделения только существенных, главных мыслей партнера. Акцент делается именно на смысловом значении мысли, идеи, а не на установках и чувствах собеседника, причем своими, другими словами, а не механически копируя сказанное партнером.

**Отражение чувств.** При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот прием в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Отражение чувств помогает и говорящему более четко и точно осознать свое эмоциональное состояние, правда это возможно лишь в ситуации самоконтроля.

Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Задача слушающего в этой ситуации показать собеседнику, что его понимают и чувства разделяют или нет. Но даже если вы не разделяете чувств собеседника, целесообразно продемонстрировать ему сочувствие. Вместо весьма распространенной фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите:

«Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, оскорбленным, задетым, огорченным и пр.)...»

«Вы вроде бы огорчены...»

«Мне кажется, что Вы испытываете...»

«Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

«Вероятно, Вас это очень расстроило»

«Представляю, как Вам тяжело...»

«Бедняга, Вам так досталось, я Вам искренне сочувствую...»

«Я вижу, как Вы переживаете...»

«Если я Вас правильно понял, это выводит Вас из себя...»

«Я понимаю Ваши чувства, но не разделяю их потому, что...»

«Любой бы на Вашем месте огорчился...»

Отражая эмоциональное состояние говорящего, следует учитывать степень интенсивности проявления его чувств, используя с этой целью соответствующие слова, например: несколько, немного, совершенно, очень, сильно и т. п. Для понимания чувств собеседника следует следить за выражением его лица, движением рук, позой, телодвижениями, интонацией и той дистанцией, которую он устанавливает с партнером по общению. Полезно также представить себя на месте говорящего (как говорят, «походить в чужих ботинках»), использовать такой механизм межличностного общения, как эмпатия, то есть вчувствование в другого.

Отражение чувств предполагает наличие у собеседника психологической культуры, корректности и деликатности, умения всем своим видом показать искреннее сопереживание, сочувствие.

**Резюмирование.** Обобщение помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое. Тем самым, подводя итоги сказанному, партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты. Такой способ установления обратной связи особенно уместен на дискуссии, деловом совещании, конференции, на переговорах и «круглом столе», в ситуациях, когда прения и дебаты затянулись, высказано много точек зрения, конструктивных предложений и необходимо восстановить суть проблемы, подытожить сказанное.

Резюме следует формулировать своими словами, используя, например, такие вступительные фразы, как:

«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»

«Если подвести итог сказанному, то...»

«То, что Вы сказали, может означать...»

«Итак, Вы считаете, что...»

«Обобщая то, что Вы сказали...»

«До сих пор мы рассматривали...»

«Резюмируя сказанное Вами, если я Вас правильно понял, может означать следующее...»

Резюмирование полезно также тогда, когда следствием разговора деловых партнеров должны быть какие-либо действия со стороны слушающего.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Опишите понятие «слушание». Назовите и охарактеризуйте трудности эффективного слушания. Какие выделяют ошибки в процессе слушания?
2. Назовите и охарактеризуйте внешние и внутренние помехи слушания.
3. Назовите и охарактеризуйте уровни слушания.
4. Назовите и охарактеризуйте виды слушания.
5. Назовите и охарактеризуйте приемы установления обратной связи в процессе слушания.
6. Опишите расспрашивание как прием установления обратной связи в процессе слушания.
7. Опишите перефразирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.
8. Опишите отражение чувств как прием установления обратной связи в процессе слушания.
9. Опишите резюмирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.
10. Дайте рекомендации по организации эффективного процесса слушания. Какие правила нужно соблюдать при эффективном слушании?

## 5. ВОПРОСЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

### 5.1. Виды вопросов

*...Недостаточно только иметь  
хороший разум, главное – это  
хорошо применять его.*

***Р. Декарт***

*Кто спрашивает, тот и ведет.*

***Поговорка***

Трудно переоценить значение вопросов при деловом взаимодействии. Вопросы фактически являются основой для начала делового взаимодействия. Поэтому любому консультанту важно уметь не только отвечать на вопросы товаропроизводителей, но и грамотно задавать их. Таким образом, значение вопросов состоит в следующем:

- вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
- вопросы несут определенную информацию (базис вопроса «Где Вы храните деньги?» – предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);
- с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;
- вопросы помогают разговорить партнера, «раскрыть» его;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для доверительных отношений.

В деловом взаимодействии используются очень разнообразные вопросы. Однако все их можно условно разделить на несколько **видов**:

*информационные* – для сбора необходимых сведений;

*контрольные* – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;

*для ориентации* – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;

*подтверждающие* – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;

*ознакомительные* – для ознакомления с целями, мнением партнера;

*однополюсные* – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;

*встречные* – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера ближе к согласию;

*альтернативные* – предоставляют возможность выбора (не более чем из трех вариантов);

*направляющие* – в случае если партнер отклоняется от темы беседы, с помощью вопросов его «возвращают» в нужное русло;

*провокационные* – с целью установить, чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает ситуацию;

*вступительные* – позволяющие заинтересовать партнера в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;

*заключающие* – для подведения итогов делового взаимодействия.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

С помощью вопросов можно быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания.

Вопросы бывают также *закрытые и открытые*.

**Закрытые вопросы** – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные



и неправильные». Это определяет тот, кто спрашивает. Вопросы, требующие однозначного ответа, называют также *прямыми*. Кроме вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», прямыми являются и вопросы типа: «Сколько?» и «Что именно?». Например, такие вопросы, как «Сколько метров этой ткани продает ваш магазин в среднем в неделю?» или «Какой график поставки вы предпочитаете?», предусматривают краткие, ограниченные ответы со стороны партнера.

Менеджерам, юристам, руководителям для того чтобы решить ту или иную проблему или принять решение, требуется как можно больше информации. Чтобы выяснить три главных аспекта проблемы – Каковы факты? Что люди чувствуют по поводу этих фактов? Как эти факты и чувства организованы? – ставятся **открытые вопросы**. Такой вопрос часто начинается со слов «Что». Он выявляет ключевые факты в ситуации. К примеру: «Что случилось?», «Что именно вызвало неполадки в принтере?». Для делового взаимодействия, как уже было отмечено, не менее важно знать, какие эмоции переживают люди. Эту информацию можно получить через открытые вопросы, начинающиеся со слов «Какой» или «Как». Например: «Как Вы чувствуете себя после падения сбыта нашего товара?». Вопрос о причинах: «Почему это могло случиться?». Правда, в деловой коммуникации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос «Почему?». Он зачастую раздражает партнера, вызывает защитные реакции, отговорки, поиск мнимой причинности. Целесообразнее задавать так называемый *зеркальный вопрос*: он расширяет информационные рамки и обеспечивает непрерывность открытого диалога.

**Зеркальный вопрос** позволяет проникнуть из области «сказанного» в область «несказанного». Например:

- «Я никогда не буду иметь дело с этим партнером!»
- «Никогда?» (зеркальный вопрос)
- «Сейчас у меня нет для этого средств»
- «Сейчас?» Или – «Нет средств?»

Таким образом, закрытые вопросы обычно содержат слова «есть», «является», «не так ли?», а максимально открытый вопрос: «Не могли бы Вы..?». Например: «Не могли бы Вы рассказать, как видите ситуацию?», «Не могли бы Вы что-то добавить?».

Умение ставить вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: «один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето», – заметил немецкий философ И. Кант.

Двое туристов бродят по Бостону в поисках Гарвардской школы бизнеса. Поняв, что безнадежно заблудились, они останавливаются на улице какого-то студента и задают ему вопрос: «Как нам попасть в Гарвард?». Тот, подумав, отвечает: «Учиться надо, вот что. Учиться, учиться и учиться».

Рассказывают, что как-то раз шофер знаменитого британского политического деятеля Уинстона Черчилля сбился с дороги и завел машину неизвестно куда. Крайне раздосадованный Черчилль, высунувшись из окошка, окликнул прохожего и спросил:

– Извините, сэр, не могли бы Вы уделить мне минуту внимания и любезно пояснить, где я нахожусь?

– В автомобиле, сэр! – буркнул прохожий и зашагал дальше.

– Вот ответ, достойный нашей палаты общин! – пылко обратился знаток парламентских дебатов к шоферу. – Во-первых, краткий и хамский. Во-вторых, совершенно не нужный. И, в третьих, не содержащий ничего такого, чего спрашивающий не знал бы сам.

Вопрос представляет собой одну из логических форм. Он включает в себя прежде всего исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Нельзя задать вопрос, не имея представления о предмете обсуждения, так же как и для того, чтобы ответить на вопрос, нужна компетентность, способность правильно оценить содержание и характер вопроса. Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания в деловой коммуникации.

Несмотря на многообразие вопросов в деловой коммуникации можно выделить отдельные **виды вопросов для ведения переговоров**.

На начальной стадии переговоров, при первой встрече целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнер,

а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнера говорить о своих проблемах, намерениях и потребностях можно с помощью специальных вопросов, например таких:

- о его мнениях;
- о фактах в его работе;
- наводящих, связанных одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами.

После этого необходимо использовать следующие виды вопросов:

– *вопрос о согласии*: «Хотели бы Вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение.

Если ответ «Нет», то тогда задается:

– *вопрос-объяснение*: «Почему?», выявляющий скрытые возражения.

Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается:

– *суммирующий вопрос-мнение*: «Вот все выгоды... Что Вы думаете по этому поводу?».

Если все равно нет уверенности, то задается:

– *вопрос, связанный с поиском ориентиров*: «Какие преимущества Вас интересуют в большей степени?», «Могли бы Вы перечислить ваши предложения?».

После выяснения можно поставить:

– *вопрос-заявление*: «Если докажу, что это преимущество весомо, то примете предложение?».

Если ответ «Нет» после предыдущих вопросов, то задается:

– *вопрос о скрытом препятствии*: «Может быть, есть еще какие-то причины для отказа?».

Таким образом, постепенно собирается информация, позволяющая корректировать принимаемые решения.

В процессе коммуникации важно, чтобы говорящий и слушающий адекватно воспринимали друг друга. Установить обратную связь и проверить точность восприятия информации или узнать что-то дополнительно можно с помощью следующих вопросов (табл. 2).

Таблица 2

## Вопросы для установления обратной связи

Ситуация	Примерные вопросы
1	2
<i>Незнакомое выражение</i>	
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	«Не могли бы Вы уточнить, что Вы имеете в виду под...?»
<i>Поощрение без давления</i>	
Говорящий собирается сделать шаг «на тонкий лед» и делает паузу. Вам хочется поощрить его, не оказывая давления	«Вы говорили о том, как не потерять способности к рациональному осмыслению ситуации, в случае когда клиент выходит из себя?»
<i>Отступление от темы</i>	
Говорящий отклоняется от темы и не сообщает Вам информации, которую Вы от него ждете	«Может я ошибаюсь, но разве Вы не собирались рассказать о проблеме, которую мы некоторое время тому назад сформулировали?»
<i>Попадание в замкнутый круг</i>	
Партнер словно «зацикливается», повторяя одно и то же. Вам же хочется продвигаться дальше	«Позвольте мне резюмировать сказанное Вами. Если я Вас правильно понял, то Вы заявили, что 1)..., 2)... Оказывает ли еще что-либо воздействие на это?»
<i>Домысливание</i>	
Партнер не дал понять точно, что имеет в виду, и поэтому вы применяете «рискованный прием» и формулируете версию вашего понимания информации, исходящей от говорящего	«Скажите, пожалуйста, так ли это: Вы полагаете, что если я об этом прямо сейчас не позабочусь, то потом мне уже не удастся наладить с вами контакт?»
<i>Уточнение</i>	
Партнер только что произнес нечто, очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	«Мне кажется, несколько минут назад Вы сказали, что... Теперь же, я слышу, как Вы утверждаете... Мне кажется, что одно другому противоречит. Не могли бы Вы уточнить?»
<i>Выяснение причины, почему ваше дополнение не было принято</i>	
Партнер не принимает ваше дополнение, и вы хотите узнать почему	«Я признаю, что раньше мы обращались с жалобами сотрудников именно так, как Вы описали. Мне хотелось бы узнать, почему мое предложение Вам не подходит?»
<i>Выяснение мнения</i>	
Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что Вами было высказано	«Мне кажется, дело во влиянии скользящего графика на трудовую дисциплину в нашем учреждении. Что Вы думаете по этому поводу?»

Окончание табл. 2

1	2
<i>Рассеивание подозрений</i>	
Невербальное поведение партнера подсказывает Вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	«Похоже, что-то из сказанного мной Вас обеспокоило. Не скажете ли Вы, что именно?»
<i>Установка обратной связи</i>	
Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	«Как, по Вашему мнению, дадут ли эти преимущества нам тот результат, которого мы добиваемся?»
<i>Привлечение внимания</i>	
Было высказано несколько положений, и Вы хотите привлечь к ним внимание	«Мы выдвинули несколько положений. Какое из них, по Вашему мнению, обеспечит нам наилучшее решение данной проблемы?»
<i>Выяснение причины неприятия</i>	
Партнер не согласился с частью из сказанного Вами, и Вы хотите уточнить причину этого неприятия.	«По Вашему мнению, все это неплохо, но есть некоторые подводные камни. Что следует сделать, чтобы их было меньше?»
<i>Конкретизация</i>	
Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и Вы хотите поговорить об этом более конкретно	«Что именно было сделано такого, что, по Вашему мнению, неправильно?»

Такого рода вопросы, чередуемые в зависимости от ситуации делового взаимодействия, помогают партнерам лучше понимать друг друга, активно слушать и сопереживать. Кроме того, используя разнообразные вопросы, деловые партнеры вместо оборонительной или нападающей позиции демонстрируют конструктивные модели общения, направленные на анализ и решение проблем. Постановка необходимых вопросов позволяет участникам коммуникаций выйти на объективное обсуждение ситуации, избежать отклонения от темы, перевода разговора в личностное русло.

## 5.2. Ответы на вопросы

*Бывают люди, которых  
нужно ошеломить, для  
того чтобы убедить.*

*Гельвеции*

*Чем больше мы углубля-  
емся мыслью в истину,  
тем более удлиняем свою  
жизнь.*

*Плиний Старший*

Ответы на вопросы деловых партнеров свидетельствуют о знании реальной ситуации. Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к вопросам, как бы заранее предполагать, о чем могут спросить в связи с выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что Вы будете на них отвечать. Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности в обсуждаемой проблеме, намерения и ожидания. В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

Существуют обстоятельные руководства по ответам на вопросы в самых разных ситуациях, а есть и краткие рекомендации, которые будут полезны любому деловому партнеру для повседневного общения:

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).

2. Если вопрос оказался сложным по составу (то есть состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части, а затем спросите, на какой из них отвечать вначале. Например: «Когда откроется Ваш магазин, по каким видам товара Вы намерены работать и будут ли предусмотрены скидки?». Этот сложный вопрос включает три простых, поэтому целесообразно выяснить у партнера, какой из них представляет для него наибольший интерес. Вполне возможно, что его интересует то, что в вопросе не заложено.

3. Если вопрос труден по содержанию, то:

– попросите повторить вопрос, поскольку не уверены, что поняли его. (Скорее всего, при повторении вопрос окажется короче, яснее, лучше «упакован». В то же время в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл. Ваша задача – незаметно помочь партнеру самому разобраться в том, что его беспокоит, а уж потом отвечать).

– повторите сами вопрос так, как Вы его поняли (это, вероятно, заставит партнера внести поправки в ваши «поправки», и у Вас будет больше времени на то, чтобы подумать над ответом).

– попросите несколько минут на размышление. За это время о вопросе могут просто забыть.

– если Вы правильно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта, похожий на ситуацию, предлагаемую в вопросе партнера. Это позволит Вам избежать углубления в проблему, по которой Вы не располагаете необходимой информацией или фактами.

4. Если Вам задают вопрос открытого типа, то сначала уточните, какая информация конкретного характера интересует партнера. Это позволит Вам сэкономить время на обдумывание ответа, не сказать лишнего и более точно спрогнозировать ожидания партнера.

5. Если Вам задают непредвиденный вопрос, и Вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время (если такая возможность имеется). Тем самым Вы показываете, что считаете вопрос важным. Если не можете ответить на неожиданный вопрос подробно, вполне можно отделаться коротким, энергичным ответом. Деловые люди обычно ценят краткость типа: «Да», «Нет». Если заданный вопрос уводит Вас от темы разговора или выступления, то ни в коем случае не поддавайтесь «провокации», вернитесь к сути своего выступления – всего каких-нибудь две-три фразы, но ответ должен вернуть партнера к обсуждаемой теме.

6. Если при ответе Вас неправильно поняли, немедленно признайте свою вину, сообщив партнеру, что, по-видимому, Вы не очень удачно сформулировали свою мысль, и попробуйте сделать это еще раз, с учетом особенностей понимания и восприятия информации партнером.

Если задают **некорректный вопрос**, а именно:

- а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны;
- б) вопрос, задевающий интимную сферу жизни;
- в) вопрос, оскорбляющий достоинство личности;
- г) плохо сформулированный вопрос,

то целесообразно или не отвечать совсем (если по ситуации это уместно), или использовать разнообразные уловки для ухода от ответа; вот к примеру, некоторые из них:

- ответ вопросом на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу;
- игнорирование – сделать вид, будто бы никакого вопроса не было;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело» – необходимость деловой встречи, телефонного разговора и прочих «здесь и сейчас»;
- демонстрация полного непонимания ситуации: «Что-то я никак не пойму, о чем вы спрашиваете?»;
- негативная оценка самого вопроса, например: «это наивный вопрос», «этот вопрос звучит аполитично», «это незрелый вопрос» и т. д.;
- вместо ответа: юмор, ирония, сарказм, например: придание вопросу маленькой значимости: «Вы задаете такие «глубокомысленные» вопросы»; «И Вы считаете свой вопрос серьезным?»; «Ну что за легкомысленный вопрос?»; «Вы задаете такой трудный вопрос, что на него просто невозможно ответить» и т. д.

Приемами с использованием иронии, сарказма блестяще пользовался В. Маяковский. Вот некоторые его ответы:

1. «– Ваши стихи мне непонятны.  
– Ничего, Ваши дети их поймут.  
– Нет, – кричит автор записки из зала, – и мои дети их не поймут!  
– А почему Вы так убеждены, что ваши дети пойдут в Вас? Может быть, у них мама умнее, а они будут похожи на нее».
2. «– Мы с товарищем читали Ваши стихи и ничего не поняли.  
– Надо иметь умных товарищей».
3. «– Маяковский, зачем Вы носите кольцо на пальце, оно Вам не к лицу.



– Вот потому что не к лицу и ношу на пальце, а не на носу».

4. «– Ваши стихи слишком злободневны. Они завтра умрут. Вас самого забудут. Бессмертие не Ваш удел.

– А Вы зайдите через тысячу лет, там поговорим».

Однако участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя, а тем более прикрывать с их помощью пустоту или бессодержательность ответа. Ироническое или шутовское замечание возможно или тогда, когда вопрос действительно некорректный, или в тех случаях, когда спор зашел в тупик, накалилась атмосфера, кипят страсти – шутка в этой ситуации может нейтрализовать внешний фон общения.

Одним из очень эффективных приемов ответа на вопросы является **прием бумеранга** или **прием «возвратного удара»**. Суть его заключается в том, что тезис или аргумент, высказанный одним из партнеров, обращается против него же, только сила удара во много раз увеличивается. Такой прием характерен для спора, дискуссии, полемики.

Так, однажды в Британском парламенте шли дебаты. Речь держал Черчилль, лидер консерваторов. Он, по обыкновению, едко «щипал» своих вечных оппонентов – лейбористов. И вот, не выдержав насмешек, вскочила с места пожилая и к тому же некрасивая лейбористка и крикнула на весь зал: «Мистер Черчилль, Вы несносны! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!» Раздался смешок. Но невозмутимый потомок герцогов Мальборо, выдержав паузу и окинув соболезнующим взором разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...». В зале раздался взрыв хохота, что способствовало победе консерваторов.

Таким образом, как бы ни складывалась ситуация в ходе взаимодействия, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то, перебирая вышеперечисленные приемы, всегда можно отыскать такой, который позволит с достоинством выйти из нее.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Каково значение вопросов в деловой коммуникации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды вопросов, используемых в деловой коммуникации.
3. Охарактеризуйте закрытые вопросы. Приведите примеры.
4. Опишите открытые вопросы. Приведите примеры.
5. Что такое «зеркальный вопрос»? Приведите примеры.
6. Приведите примеры вопросов для установления обратной связи.
7. Что такое «некорректные вопросы»? Приведите примеры.
8. Как следует отвечать на некорректные вопросы?
9. Опишите «прием бумеранга». Приведите примеры.
10. Дайте общие рекомендации по ответам на вопросы.

## 6. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Слушай, что говорят люди, но понимай,  
что они чувствуют.*

*Восточная мудрость*

*Если не умеешь улыбаться,  
лучше не открывай дела.*

*Китайская пословица*

### 6.1. Язык жестов в деловом общении

Эффективность делового взаимодействия определяется не только тем, как поняты слова собеседника, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, то есть взгляд партнера, его мимику и жесты, телодвижения, позу, дистанцию и угол общения, а также темп и тембр речи. Именно «прочтение» невербального, экспрессивного репертуара собеседника способствует достижению взаимопонимания. Отслеживание такой информации в ходе любого делового разговора может вооружить вас сведениями о морально-личностном потенциале партнера, о его внутреннем мире, настроении, чувствах и переживаниях, намерениях и ожиданиях, степени решительности или отсутствии таковой.

Внутренний мир человека и язык его тела и жестов взаимосвязаны. Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, глаза и жесты это выдают, так как являются местами утечки информации.

Психологи считают, что в процессе общения непосредственно слова несут лишь 7-10% информации. Что можно узнать, слушая другого? На этот вопрос восточный поэт и мудрец Саади отвечает так: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал».

Несомненно, с помощью слов мы получаем разнообразную информацию, в том числе и ту, которая свидетельствует о компетентности, речевой и интеллектуальной культуре собеседника, а вот информацию о том, какой это человек, что он собой представляет, мы в 55% случаев получаем, как считает французский психолог Франсуа Сюдже в книге «Правда о жестах», через мимику и жесты и в 38% – через интонации. Не случайно Б. Шоу в предисловии к сборнику своих избранных пьес отмечал, что есть пятьдесят способов сказать слово «да» и пятьсот способов сказать слово «нет», а вот написать эти слова можно только одним способом. Л. Н. Толстой использовал в романе «Война и мир» словесные выражения для 97 оттенков человеческой улыбки, для 85 оттенков выражения глаз и других эмоциональных проявлений, отражающих человеческое отношение к внешнему миру и демонстрирующих его чувства.

Деловая коммуникация – это спектакль, где каждый участник «наблюдает за наблюдателем», и выигрывает тот, кто, с одной стороны, может следить за производимым им самим впечатлением, а с другой, отслеживать невербальные сигналы у партнера.

С помощью мимики, поз и жестов выражаются душевная энергия человека, движения, симптомы (например, побледнение или покраснение кожных покровов, тремор пальцев). Тот, кто хочет понимать этот язык, должен прежде всего изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

В реальной практике коммуникации опасность заключается в том, что многие, считающие себя хорошими психологами, делают необоснованные обобщения на основании одного лишь восприятия. Например, один из партнеров во время общения почесал свой нос, а заметивший это другой партнер делает далеко идущий вывод: он врет. На самом деле у партнера действительно чешется нос. Поэтому, только связывая слова и жесты, физиологические сигналы и поведение человека, можно понять то, что им не осознаваемо, его истинные намерения и чувства.

Когда мы замечаем неискренность собеседника, мы зачастую ссылаемся на свою интуицию, говорим о «шестом чувстве». На самом же деле распознать собеседника нам позволяет внимание,

часто неосознанное, к мелким невербальным сигналам, умение их читать и отмечать несовпадения со словами.

Об этом размышляли еще древние, свидетельством чего является само происхождение слова «интуиция». Латинское *intueri* означает просто «внимательно смотреть». Вероятно именно поэтому, а не из природной жестокости допрашиваемого в полиции сажают на стул на открытом и ярко освещенном месте – так от внимательного следователя не ускользнет ни одна деталь его поведения. На этом же принципе основан широко известный «детектор лжи», отмечающий благодаря чувствительным датчикам то, что с трудом различает и анализирует глаз.

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

1) он может распознавать затруднения, возникающие на уровне отношений в самом их зародыше: «перехватить» сигналы о них, перестроиться по ходу разговора, изменить тактику ведения беседы;

2) он может перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также ввести контроль истинности наблюдения (например, выступили слезы: они могут быть при страдании и боли, а могут быть слезами радости и пр.).

Без контроля истинности можно наделать много ошибок, которые скажутся на эффективности делового взаимодействия. Вот реальная история. Некий советник в течение нескольких недель вел переговоры с одной фирмой. Речь шла об инвестициях в 200 тыс. долларов. На решающей встрече, в тот момент, когда советник произнес слово «стоимость», он отчетливо заметил сразу несколько оборонительных аналоговых сигналов: во-первых, партнер отвел глаза в сторону; во-вторых, резко откинулся на спинку вращающегося стула и, в-третьих, развернулся на нем в сторону от советника.

Советник был неопытен, поэтому он «понял» все три сигнала как протест против стоимости. Он положился на свою интуицию и, не попытавшись проконтролировать истинность своего вывода с помощью обратной связи, поторопился сделать оговорку, что если стоимость высока, то ее можно немного и снизить. И так как в этот момент партнер развернул стул обратно, опять с интересом подался вперед и, взглянув на советника, спросил: «И насколько вы

снизите?», тот посчитал, что сделал правильный ход. Контракт был заключен, но при этом советник потерял четыре процента.

Как выяснилось позже, потеря была напрасной: он просто переоценил свое понимание языка тела. На самом деле, как рассказывал потом представитель фирмы, услышав слово «стоимость», он с ужасом вспомнил, что забыл доставить обещанную документацию одному деловому партнеру, и его первым желанием было тут же броситься к телефону и распорядиться об отправке материалов.

Шопенгауэр заметил: «Знание о человеке – область, в которой никогда нельзя достичь совершенства, и даже опытный человек все снова и снова попадает на ошибках». Только с помощью вопросов на уточнение и на понимание можно перепроверить истинность интерпретаций, этой возможностью в деловом взаимодействии не стоит пренебрегать.

## 6.2. Средства невербальной коммуникации

К средствам невербальной коммуникации относят, как правило, следующие:

1. *Телесный контакт*, выражающийся в разнообразных формах – толчки, похлопывания, поглаживания и т. п.

2. *Дистанция между общающимися*. Расстояние между участниками делового общения свидетельствует о его формальности или неформальности, об отношении партнеров друг к другу, о степени заинтересованности в разговоре.

3. *Ориентация*, то есть положение сидящих (стоящих) по отношению друг к другу. Ориентация может меняться в зависимости от ситуации и свидетельствует о степени соперничества или сотрудничества.

4. *Внешний вид*. Основная цель – сообщение о себе. Через имидж деловые партнеры информируют окружающих о своем социальном положении, виде деятельности, самооценке и т. п.

5. *Поза тела*. Поза обычно указывает на те или иные межличностные отношения, на социальное положение партнера. Она может меняться в зависимости от настроения и эмоционального состояния человека. Однако при интерпретации необходимо учитывать культурный потенциал человека и общепринятые

этикетные условности, которые следует соблюдать в тех или иных конкретных ситуациях.

6. *Кивок головой* – используется для одобрения или подтверждения чего-либо, а также как сигнал, дающий партнеру основание вступить в диалог.

7. *Выражение лица (мимика)* – дает возможность для широкой интерпретации сокрытия или демонстрации эмоций, помогает понять информацию, передаваемую с помощью речи, сигнализирует об отношении к кому-то или чему-то.

8. *Жесты* – могут быть не очень выразительны, например движения головы или тела, но используются параллельно с речью, чтобы что-то в ней выделить, подчеркнуть, а иногда и заменить ее.

9. *Взгляд* – позволяет считывать самые разнообразные сигналы: от проявления интереса к кому-то или к чему-то до демонстрации абсолютного пренебрежения. Выражение глаз находится в тесной связи с речевой коммуникацией.

10. *Паравербальные и экстравербальные сигналы*. Смысл высказывания может меняться в зависимости от того, какая интонация, ритм, тембр были использованы для его передачи. Речевые оттенки влияют на смысл высказывания, сигнализируют об эмоциях, состоянии человека, его уверенности или застенчивости.

Таким образом, язык тела сам по себе является разновидностью «параллельного» языка, сопровождающего, как правило, речевые выражения человека и охватывающего все его движения, в том числе душевные (психомоторные).

Тот факт, что человек способен молчать, но не может полностью контролировать движения своего тела, предоставляет умеющему «считывать» невербальную информацию деловому партнеру потрясающий по своим возможностям «инструмент», который позволяет ему адаптировать и реадаптировать свою коммуникативную тактику в соответствии с реакцией (движениями) собеседника.

### **6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний**

Выделяют следующие характеристики для наблюдения и оценки эмоциональных состояний людей (табл. 3).

Таблица 3

**Характеристики для наблюдения и оценки  
эмоциональных состояний людей**

Объект наблюдения	Эмоциональное состояние		
	Оптимальное	Перевозбуждение	Заторможенность
Рот, брови, общее выражение лица	Небольшие движения губами. Обычное выражение лица	Губы сильно сжаты, челюстные мышцы напряжены, брови сдвинуты у переносицы. Озабоченное выражение лица	Губы сжаты, углы рта опущены, брови сдвинуты у переносицы. Страдальческое выражение лица
Глаза	Спокойный, внимательный взгляд	Горящие, беспокойные глаза, напряженный взгляд, частое моргание	Унылый, недовольный взгляд
Лицо	Обычный цвет	Значительное покраснение или побледнение	Заметное покраснение и (или) появление пятен
Движение рук	Легкое, едва заметное подрагивание	Ярко выраженное дрожание, увеличение амплитуды и скорости движений, понижение их точности. Суетливость	Вялые, пассивные движения, снижение их амплитуды, скорости и точности. Закрепощенность
Дыхание	Заметное, ровное или учащенное	Учащенное, неглубокое	Замедленное, иногда с задержками при вдохе и выдохе
Интонация (темп, тембр, пауза и др.)	Обычные громкость и быстрота речи. Сохранение привычной эмоциональной выразительности	Более громкая и быстрая, чем обычно, речь. Усиление высоких тонов, интонации гнева. Нарушение синтаксического порядка слов в предложении. Внезапные остановки речи	Эмоционально невыразительная, более тихая и медленная, чем обычно, речь. Растягивание слов, переход на шепот. Появление пауз, интонации недовольства, подавленности
Особенности поведения	Увлеченность (выполнением задачи, разговором), активность	Плохой самоконтроль. Ярко выраженная бравада. Грубость, самоуверенность	Стремление к ограничению контактов. Апатия, сонливость, безразличие

Если в ходе делового взаимодействия партнер проявляет *неуверенность*, то дополнительными сигналами будут следующие: вопрошающий, ищущий взгляд, учащенное (временами) моргание,



раздувающиеся ноздри, прерывистое дыхание, вялая, медленная походка с опущенной головой и сцепленными за спиной руками.

На состояние *депрессии* укажут такие сигналы тела, как общая заторможенность, тусклый безразличный взгляд, опущенные уголки рта, грустное выражение лица, медленная походка с опущенной головой, плечами и взглядом, сгорбленная осанка.

Состояние *гнева* «выдают» сдвинутые брови, наморщенный лоб, желваки на скулах, раздувающиеся ноздри, стремительная походка с резкими движениями, суженный зрачок глаз и сжатые кулаки.

О *самодовольстве и честолюбии* партнера будут свидетельствовать поднятый подбородок, взгляд свысока, голова «победителя» или «президента», горделивая осанка, замедленная (с претензией на величественность) походка, интенсивные движения руками с ладонями, повернутыми вниз.

При этом наиболее важным объектом для наблюдения в ходе делового общения выступает лицо партнера. Исследования психологов (как отечественных, так и зарубежных) по проблеме эмоциональных проявлений показывают, что хотя каждое выражение лица является конфигурацией всего лица, тем не менее основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы).

#### **6.4. Мимика и взгляд**

К *мимике* относятся все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение. Сюда же можно отнести и общие движения тела, например кивок головой, разворот вполборота (последнее в зависимости от контекста можно трактовать и как позу).

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на *согласованность*. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, ее обычно не воспринимают отдельно. Как только несогласованность становится достаточно сильной, это сразу же бросается в глаза, даже неопытному человеку.

Лицо партнера по общению приковывает внимание. Выражение лица позволяет нам получать обратную связь о том, понимает

нас партнер или нет. Мимика свидетельствует, как уже было отмечено выше, об эмоциональных реакциях в момент взаимодействия, о складывающихся между партнерами отношениях.

Сигналы мимической выразительности могут быть: вялыми, бедными, живыми, богатыми, маловыразительными, напряженными, спокойными и т.д.

Некоторым людям, как уже отмечалось, свойственна *амимия*, то есть отсутствие выразительности лицевой мускулатуры.

Выражение лица – это отражение эмоций, которые «слышны лучше, чем речь». Именно поэтому люди всегда стремились овладеть физиогномикой – искусством чтения лица. Эта наука сложилась еще в глубокой древности.

Лицо можно разделить на следующие области:

- область лба (включая брови).
- средняя часть лица, то есть область глаз, носа и щек, верхняя губа.
- область рта (или нижней губы) и подбородка.

### **Интерпретация сигналов области лба**

Мимические морщины на лбу могут быть горизонтальными, вертикальными или смешанными. Часто горизонтальным морщинам сопутствует подъем бровей.

*Горизонтальные складки лба* означают состояние повышенного внимания. Повышенное внимание может иметь различные причины: ужас, страх, смтение, изумление, удивление, замешательство, неожиданность. Чтобы понять, какие чувства демонстрирует человек, сигналы должны рассматриваться совместно с жестами, позами и пр. Так, например, горизонтальные складки и открытые глаза можно интерпретировать следующим образом: душевное состояние находится в выжидательном внимании по отношению к некоторым фактам, привлекая сознание. Горизонтальные складки в совокупности с полузакрытыми (слегка прищуренными) глазами свидетельствуют о желании что-то расслышать или разглядеть («наострил уши»).

*Вертикальные складки лба* указывают, что общее внимание, вызванное кем-либо или чем-либо, достигло наивысшей точки. Вертикальные складки на лбу демонстрируют умственную сосредоточенность или напряженную физическую деятельность. Злость

и угрюмая раздражительность также могут быть причиной образования вертикальных складок. Образуются они и при заносчивости, в качестве вторичных признаков.

Проведите эксперимент: спросите у присутствующих рядом: «Кто может вытащить одной рукой спичку из коробок и закурить, но так, чтобы при этом коробок ни стола, ни чего бы то ни было не касался?». Вы заметите, что у каждого, кто предпримет попытку, образуются вертикальные складки на лбу. Чтобы зафиксировать движение бровей, проведите другой эксперимент: исказите чье-либо имя намеренно, например, вместо «Виктор» скажите «Витек» и наблюдайте.

### **Интерпретация сигналов средней части лица**

В деловом взаимодействии огромное значение имеют глаза, или визуальный контакт. Иногда человека называют «глазастым животным», так как именно через них он получает более 80% информации. Глаза называют не только «окном в мир», но и «окном в душу», то есть во внутренние психические процессы. Последние, как известно, тесно связаны с мышлением и всем тем, что происходит в душе человека, видимо поэтому о глазах еще говорят, что это «вывернутый наизнанку мозг».

Каждому деловому человеку необходимо смотреть в глаза партнера, демонстрируя *решительный, твердый, открытый взгляд*. «Твердый» взгляд всегда «блуждает», так как необходимо смотреть именно в глаза, а не в глаз, поэтому взгляд постоянно блуждает от одного зрачка к другому. Тот, кто смотрит лишь в один глаз партнера (то есть неподвижно), смотрит вызывающе, что может быть неприятным для собеседника.

При деловом общении взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова – на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

## Сигналы «языка» глаз

*«Вытаращенные»* (широко раскрытые) глаза – озабоченность, неожиданное удивление, сигнал внезапной радости и внезапного испуга, большого любопытства или беспомощности (растерянности).

*Полностью открытые глаза* – высокая восприимчивость чувств, мечтательность, «сон с открытыми глазами», беспредельное доверие.

*Прикрытые («занавешенные») глаза* – равнодушие, покорность, инертность и даже тупость, утомление, скука, иногда это сигналы высокомерия, чванства, высокого самомнения.

*Суженные или прищуренные глаза* – пристальное наблюдение, напряженное внимание, а если это взгляд сбоку, то еще хитрость и коварство. В сочетании с другими признаками этот взгляд может свидетельствовать о чрезмерной критичности, черствости, недоброжелательности.

*Сверкание глазами* – сигнал неуверенности, нервозности, нервной возбудимости.

*Сужение зрачка («глаз-бусинка»)* – злоба, агрессия, а иногда при сочетании с другими признаками – расслабление, покой, релаксация.

*Расширение зрачка* – проявление интереса.

*«Стеклянные» глаза* – уход в свои мысли, ассоциации.

*«Погасшие» глаза* – огорчение, расстройство.

Взгляд, направленный в центр лба и не опускающийся ниже глаз собеседника – *деловой взгляд*, используется чаще во время беседы, переговоров, консультирования, то есть когда люди сидят напротив друг друга.

Взгляд, распределяющийся между глазами и ртом – *светский взгляд*.

Взгляд, охватывающий лицо, шею, верхнюю часть грудной клетки – *социальный взгляд*; как правило, используется при деловых встречах, презентациях, пресс-конференциях, дискуссиях, деловых совещаниях, то есть там, где в коммуникации участвует небольшая группа (15±5 человек) и взаимодействие происходит на уровне камерного общения.

Скользит от глаз вниз по телу и обратно – *интимный взгляд*, в деловом общении не практикуется, допустим лишь в неформальных, межличностных контактах.

*Прямой взгляд* – означает интерес, уважение, открытую позицию, уверенность, готовность к контакту.

*Взгляд, направленный вдаль* – говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнении и колебании.

*Взгляд, направленный «сквозь» партнера* – демонстрация подчеркнутого неуважения, возможной агрессивной реакции.

*Взгляд, направленный мимо партнера* – эгоцентризм, нацеленность на себя.

*Взгляд сбоку* – выражает скепсис, цинизм, недоверие, озабоченность.

*Взгляд снизу (исподлобья)* – агрессивность, доходящая до готовности к нападению или защите; при наклонной голове и напряженной и согнутой спине – подчиненность, покорность, услужливость.

*Взгляд сверху вниз* – демонстрирует чувство превосходства, гордость, высокомерие, презрение.

*«Уклонающийся взгляд»* – означает либо неуверенность из-за сомнения, большой скромности, робости, боязливости, либо чувство вины, порою даже неосознаваемое.

*Твердый взгляд* – уверенность в себе, *жесткий* – скрытность, агрессивность, иногда бесцеремонность, недоверие.

Частота, длительность и «пристальность» взгляда в глаза партнеру по общению определяется:

- индивидуальными особенностями человека;
- характером взаимодействия и предметом коммуникации;
- степенью самооценки: заниженная, адекватная, завышенная.

В процессе взаимодействия именно визуальный контакт позволяет не только поддерживать обратную связь, но и «считывать» важную информацию. Существует известный афоризм, принадлежащий Вольтеру: «Язык имеет большое значение еще и потому, что с его помощью мы можем прятать свои мысли». Схожую мысль высказал и «король дипломатов» Уильям Гладстон: «Слова придуманы для того, чтобы люди могли друг другу лгать». «Язык глаз» способен передать скрытые мотивы, намерения и побуждения людей, особенно это важно выявлять в бизнес-практике.

Индивидуальные особенности проявляются прежде всего в том, что женщины смотрят на других людей в среднем дольше, чем мужчины, при этом контакт глаз женщины с партнером-мужчиной гораздо меньше, чем с партнером-женщиной. Мужчины, со своей стороны, также гораздо дольше смотрят в глаза партнерам-мужчинам, чем женщинам. Кроме того, женщины в процессе общения гораздо дольше смотрят на тех, кому они симпатизируют, а мужчины, наоборот, на тех, кто им симпатизирует.

Длительность взгляда зависит от таких индивидуальных особенностей, как степень общительности и абстрактности мышления. Замечено, что общительные и уверенные в себе люди смотрят на партнеров пристальнее и дольше, чем замкнутые, направленные «вовнутрь себя».

В практике взаимодействия людей считается зачастую, что партнеры, которые не смотрят нам в глаза, что-то скрывают, имеют сомнительные намерения. М. Эргайл в своей книге «Психология межличностного поведения» подсчитал, что люди смотрят друг на друга в время беседы в среднем от 30 до 60% времени. Он также заметил, что если два человека во время делового разговора смотрят друг на друга больше 60% времени, то они, по всей вероятности больше заинтересованы в личности партнера, чем в предмете контакта.

Эргайл также считает, что абстрактно мыслящие люди стремятся к большому контакту глаз, могут смотреть в упор, концентрируя взгляд в одной точке, в отличие от тех, кто мыслит конкретными образами, потому что у первых сильнее развиты способности к интегрированию поступающих данных и их труднее отвлечь.

Зачастую избегают контакта глаз люди застенчивые, стеснительные, однако после адаптации они способны легко осваиваться в ситуации. Вместе с тем, не следует забывать, что для предпринимательской, управленческой или юридической деятельности застенчивость противопоказана.

Психологи отмечают также, что люди склонны смотреть на говорящего больше тогда, когда он находится на некотором расстоянии: чем ближе к говорящему, тем больше мы избегаем визуального контакта.

В монологах, как известно, люди смотрят на партнеров в течение 45% всего времени общения, тогда как в активном диалоге – в течение 65%. Таким образом, при деловом взаимодействии визуальный контакт, мимика, взгляд имеют немаловажное значение. Нормальный для конструктивного делового общения взгляд – теплый, доброжелательный, открытый и успокаивающий.

## 6.5. Поза в деловом общении

Под **позой** следует понимать не только положение, которое принимает человек, но и движения, которые изменяют это положение или влияют на него, как, например, перемещение центра тяжести при покачивании вперед-назад, с носка на пятку и пр.

*Поза «Стоя на обеих ногах с равномерно распределенным весом»*

Так стоит человек на шатком основании, когда бывает сложно сохранить равновесие. Такую позу он занимает тогда, когда в опасности оказывается его душевное (психическое) равновесие или когда он отстаивает свою точку зрения. При этом угроза может как исходить извне (публика), так и испытываться внутренне (например, комплекс неполноценности).

Если ноги тесно сдвинуты, то это выражает покорность и боязнь. Так хотя и достигается цель своего рода съезживания, но одновременно из-за этого слабеет и «позиция», а потому поколебать того, кто стоит в такой позе, намного легче.

*Поза «переминаясь с ноги на ногу»*

Причиной переступания с ноги на ногу, как правило, является психическая подвижность. Если эта поза выполняется без напряжения и отставленная нога слегка согнута, то это означает свободное и открытое обращение к внешнему миру.

*Стоять покачиваясь*

Занимая такую позу, человек либо готовится к активному движению (шагу) вперед, либо возвеличивает себя, стараясь как бы увеличить свой размер, что говорит о некоторой заносчивости. Эту позицию можно отнести к угрожающей, поскольку «увеличивающийся в размерах» человек хочет продемонстрировать силу и

власть, чтобы затем запугать того, кто остался как бы в «уменьшенном» виде.

### *Поворот верхней части тела*

Поворачиваясь или наклоняясь, человек поворачивает верхнюю часть туловища, что в деловом взаимодействии может означать интерес, бесстрашие и открытость.

Когда верхняя часть туловища поворачивается в сторону от партнера, то это свидетельствует о незаинтересованности, желании уйти и прекратить общение.

Если поведение человека нельзя трактовать однозначно, то это говорит о том, что он испытывает противоречивые чувства. Например, страх и интерес – человек закладывает руки за спину и одновременно наклоняется вперед, чтобы, например, иметь возможность понаблюдать за «опасным» животным. Подозрительность и интерес – человек отворачивает верхнюю часть туловища, поворачивая в то же время свое лицо, чтобы видеть, какое воздействие это произвело на партнера.

### *Передвижение*

Передвижение человека зависит от того, к какой цели и как быстро он стремится.

Брести (плестись), слоняться – вид медленной ходьбы, когда не преследуется какая-либо определенная цель.

Тащиться (идти медленно, с трудом) – при таком способе передвижения нежелание двигаться проявляется наиболее отчетливо.

Мчаться, нестись – человек хочет как можно быстрее достичь своей цели.

Бег, когда человек ступает исключительно на носки и сразу же отталкивается, такой спринт имеет целью быстрейшее достижение желаемого. При этом он может передвигаться очень тихо, чтобы к кому-то подкрасться, а быстро перейдя на бег – кого-то догнать.

### *Ходьба*

К важнейшим факторам, воздействующим на ходьбу человека, следует отнести: темп, длину (размер) шага, степень напряженности, положение верхней части туловища и головы, сопроводительные движения рук, положение носков ноги, такт и ритм.



Ходьба с резко выпрямленной верхней частью туловища при акцентированной походке производит впечатление «гордого вышагивания» («как на ходулях») и выражает надменность и высокомерие.

Ритмичная ходьба свойственна человеку при небольшой целеустремленности, но хорошей воодушевленности. Она может свидетельствовать о радостном настроении или об интересном решении, пришедшем в голову.

При ходьбе размашистыми, большими шагами можно судить об экстравертированности, целеустремленности, предприимчивости, усердии и активной деятельности. Если при этом раскачивается верхняя часть туловища и активно двигаются руки, то это свидетельствует о том, что человек живет сегодняшним днем, целиком пребывает во власти своих инстинктов и не желает поддаваться чьему-либо влиянию.

Короткие или мелкие шажки – свидетельство интровертированности, такой человек как бы «держит себя в руках», демонстрируя осторожность, расчетливость и в то же время изворотливость.

Прерывистая и спотыкающаяся походка – показатель того, что человек испытывает внутреннюю раздвоенность и неуверенность, скованность и робость.

Волочащаяся, медленная походка может говорить или о плохом настроении, или об отсутствии заинтересованности. Люди с такой походкой, как правило, незрелы, «ершисты», не обладают достаточной самодисциплиной.

Если все тело раскачивается в ритме ходьбы, то такая походка производит впечатление возбуждения, раздраженности.

Если при ходьбе человек раскачивается, как бы хочет «перерасти самого себя» – это показатель заносчивости.

#### *Положение «сидя» как функциональное проявление*

Сидеть широко, грузно и уютно. Человек, сидящий в такой позе, хочет наслаждаться покоем и уютом, то есть «устроиться поудобнее». Мускулатура в такой позе расслаблена, ноги вытянуты, все «просит» о том, чтобы человека на некоторое время оставили в покое.

Верхняя часть туловища расположена прямо или слегка наклонена вперед. Наклоненная вперед или прямая верхняя часть туловища говорит о дефиците доверия к внешнему миру, человек будто бы ждет того, что его сейчас выгонят. Если при этом ноги как бы заведены слегка под сиденье, то это свойственно уверенным людям, которые чувствуют приближение опасности. Эта поза служит своего рода прелюдией при вставании по окончании беседы, консультации, переговоров.

### *Положение рук и ног в позе «сидя»*

Вытянутые ноги. Вытянутые далеко от себя ноги говорят о том, что человек занял удобное положение и не собирается уходить. Чем беззаботнее человек, тем шире расставлены ноги. Такая поза типичнее для мужчин.

Согнутые ноги. Если одна из ног, или обе ноги зацеплены за ножку стула, а спина прижата к спинке стула, то тем самым выражается желание оказаться в безопасности и получить поддержку (опору).

Скрещенные или прижатые друг к другу ноги. Такая посадка на стуле свидетельствует или о педантичной корректности или о беспомощности подчиненного.

Раздвинутые ноги. В зависимости от того насколько широко расставлены ноги, можно судить о степени беспечности того, кто так сидит. Чем шире расставлены ноги, тем больше информации о невоспитанности, а иногда и равнодушно-примитивной бесцеремонности. Женщины занимают такую позу крайне редко, и то если они в брюках.

Ноги, закинутые одна на другую. В зависимости от того, как высоко закинута нога, ее можно рассматривать как своеобразный барьер, желание отгородиться от чего-либо.

Ноги, скрещенные в области колен. Из-за сомкнутых бедер эта поза «сидя» интерпретируется как скованность, желание избежать контакта и замкнутость.

Ноги, скрещенные в области щиколоток. Такая поза производит впечатление меньшей замкнутости. В зависимости от того, вытянуты ли ноги далеко вперед или больше подтянуты под себя и с каким – сильным или слабым – напряжением это делается,

значение данной позы колеблется от допустимой степени расслабления до самопресечения какой-либо активности.

Немецкий специалист по коммуникации Хорст Рюкле в своей книге «Ваше тайное оружие в общении» отмечает, что при проведении «интервью перекрестного огня» тот, кому задают вопросы, сидит, как правило, немного в стороне от тех, кто его спрашивает. По одну сторону располагается задающий щадящие вопросы, а по другую – задающий оскорбительные вопросы. В 80% случаев тот, кому адресуются вопросы, уже в самом начале упражнения, когда он только еще начинал принимать позу «нога на ногу», так закидывал одну ногу на другую, что колено закинутой ноги указывало в сторону того, кто задавал помогающие вопросы.

Попытка «войти в контакт» – это доверительное поведение с закидыванием ноги на ногу в направлении партнера, поворот в сторону партнера верхней части туловища и лица. Если человек при деловом взаимодействии терпит неудачу, то – поведение «отступления», когда все движения повторяются в обратной последовательности вплоть до полного отворачивания – колени, верхняя часть туловища и лицо повернуты в противоположном направлении.

В деловой коммуникации несут большую информацию не только верхние и нижние части ног, но также руки и кисти сидящего (и стоящего) человека.

*Руки под столом.* В практике общения деловых партнеров считается, что тот, кто держит руки и кисти под столом, либо не готов к разговору, либо боится выдать охватившие его чувства неуверенности, нервозности или чего-либо в подобном роде. Это происходит и тогда, когда партнер опасается ворваться в сферу «владений» собеседника.

*Руки на столе.* Такая поза свидетельствует о готовности вступить в социальный контакт. И в этом варианте возможны разнообразные позиции, наиболее распространенной из них (сразу же после занятия места за столом) является смыкание рук и своего рода барьер. При реагировании на позитивные раздражители или в состоянии сильного эмоционального возбуждения эта поза принимает более открытый характер.

Если одна кисть находится на столе, а другая – под ним, то такое поведение может быть интерпретировано как поиск контакта, но лишь в начальной стадии.

## **6.6. Жестикуляция в деловом разговоре**

Жестикуляция включает в себя все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

Жест – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

Знаменитый оратор древности Демосфен на вопрос, что нужно для хорошего оратора, ответил так: «Жесты, жесты и жесты!».

Специалисты по общению выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

*Жесты уверенности:* кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят; во время передачи информации локти не прижаты к туловищу; руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони.

*Жесты неуверенности, раздражения:* прижатые вплотную к бокам локти; ёрзание в кресле (обычно при стрессовой ситуации); одной рукой человек делает жест, будто поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой руки, браслет часов, манжету – скрытая нервозность; человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины) – попытка скрыть внутреннее напряжение; во время разговора в позе стоя и с опущенными руками; потирание уха – нетерпение, желание перебить, нервозность.

*Жесты, выражающие агрессию:* тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; сжатый кулак, в том числе кулак за спиной или в кармане; «указующий перст», направленный на партнера; поза на стуле «верхом»; руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность; руки упираются в поясницу, ноги широко расставлены – демонстрация агрессии, в том числе сексуальной.

*Жесты несогласия:* боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное

движение воспринимается партнером как жест несогласия); прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти, дополнительно такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

*Жесты разочарования:* почесывание в затылке; ослабление воротничка («воротничок мешает»); удары ногой (по полу, воздуху и т. п.).

*Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации:* рука у щеки (по аналогии – скульптура Родена «Мыслитель»); один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); манипуляции с очками (партнер протирает стекла очков или, сняв, подносит дужкой ко рту, создавая паузу для обдумывания услышанного); рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев.

*Жесты, выявляющие самооценку:* грудь вперед – высокая оценка самого себя; опущенные плечи – невысокая самооценка; отвод руки за спину, охватывание одной рукой запястья другой – при неуверенности в себе или в правильности своего поведения.

*Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации:* партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь – нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ; человек стоя опирается руками о стол, стул и пр. – ощущает неполный контакт; манера держать руки – замкнутый человек обычно убирает руки в карманы, за спину, скрещивает их на груди; прямой, открытый человек постоянно держит руки, ладони рук в поле зрения партнера по общению; лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак («телефонная поза») – внутренний монолог, скука; указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот – подозрительность, скрытность, недоверие; скрещенные на груди руки со сжатыми кулаками – враждебное отношение, возможность психической атаки; скрещенные руки с пальцами,

плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками) – негативно-подавленное отношение к ситуации; скрещенные ноги и руки у сидящего человека – нежелание вступать в контакт, демонстративность; нога, закинута на подлокотник кресла – явное пренебрежение к окружающим; ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол) – властность, психологическое давление на партнера; жест «закладывание рук за голову» или «закладывание рук за спину с захватом запястья» – уверенность в себе и превосходство над другими, доминирование.

Стоит запомнить, что одни и те же жесты в разных культурах могут быть истолкованы по-разному. Мы в знак согласия киваем головой, не соглашаясь – качаем ею из стороны в сторону. Некоторые народы поступают в этих ситуациях противоположным образом. Кроме того, для различных народов само значение жестыкуляции отнюдь неодинаково. Общась, итальянцы в течение часа прибегают к ней в среднем около 80 раз, французы – 20, а финны – только 1-2 (более частую жестыкуляцию жители Финляндии, естественно, склонны считать признаком несдержанности).

### **6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации**

В деловом взаимодействии очень часто используются так называемые *«риторические уловки»*, то есть эмоциональные возбудители. Именно они вызывают у партнера те или иные эмоции, ощущения, переживания. Деловым людям важно вызывать не просто эмоции у собеседника, а именно те из них, которые необходимы для достижения определенных целей и намерений. Чтобы добиться подобного результата, следует учитывать психотип партнера, его ведущий сенсорный канал, эффект влияния своего собственного имиджа и многое другое.

Практически беспрюграммной в деловом общении является *энергетика речи*. Ф. М. Достоевский в романе «Бесы» так описывает речевые возможности одного из героев – П. Верховенского: «Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно и не лезет за словом в карман... Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернышки, всегда готовые к Вашим услугам. Сначала это Вам и нравится, но потом станет

противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов».

Собеседникам нравится, когда партнер не суетится, а эмоционально и точно чеканит фразы, не скрывая при этом своих позиций, отношения к предмету разговора, всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности высказываемых предложений, аргументов. Именно единство манеры поведения и произнесения слов, как правило, оказывает влияние на собеседника и создает ситуацию для доверия.

В деловой коммуникации при использовании вербальных и невербальных средств максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств.

Известный артист И. Ильинский в книге «Сам о себе» писал: «...Интонации человеческого голоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся естественным, а не форсирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль».

Под **интонацией** понимаются все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного. Это интонация, мелодия речи, наличие и длительность пауз, громкость голоса, ритм речи и пр.

«Освободите» голос В. Высоцкого от присущих ему интонаций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и необычным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жизни посмотреть другими глазами и вызывая к размышлению, как и во имя чего жить.

Речь базируется на задействовании механизма *ассоциаций*. Они представляют собой способность нашего интеллекта восстанавливать прошлую информацию по отношению к той, которая в данный момент принимается человеком, то есть когда одно представление вызывает другое. Эффект достигается благодаря тому, что говорящий создает общее информационное поле делового взаимодействия, которое помогает собеседнику активно соучаствовать и понимать партнера.

Различают следующие **характеристики человеческого голоса**.

*Скорость речи.* Оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп речи свидетельствуют об импульсивности собеседника, его уверенности в себе; спокойная медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность; заметные колебания скорости речи обнаруживают недостаток уравновешенности, неуверенность, легкую возбудимость человека.

*Громкость.* Большая громкость голоса присуща, как правило, истинной силе побуждений (жизненной силе), либо кичливости и самодовольству; малая громкость указывает на сдержанность, скромность, такт или нехватку жизненной силы, слабость человека; сильные изменения в громкости свидетельствуют об эмоциональности и волнении собеседников. Как показывает коммуникативная практика, усилению эмоциональной речи в иных случаях способствует отсутствие логических доводов. Рассказывают, что, когда Черчилль готовился к выступлениям, то, работая с текстом, он делал на полях пометки типа: «аргументы слабые, усилить голос...».

*Артикуляция.* Ясное и четкое произношение слов указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и на недостаток живости; неясное, расплывчатое произношение свидетельствует об уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли.

*Высота голоса.* Фальцет зачастую присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; грудной голос – мышление и речь сопровождаются повышенной эмоциональностью, естественной, а не искусственно созданной; высокий пронзительный голос – признак страха и волнения; низкий тон голоса – это расслабленность, покой и достоинство.

*Режим или течение речи.* Ритмическое говорение (ровное перетекание слов с легкими, периодическими колебаниями) – богатство чувств, уравновешенность, как правило, хорошее основное настроение; строго цикличное, правильное говорение – сильное осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, педантичность, холодность чувств; угловато-отрывистая манера – трезвое, целесообразное мышление.



### **«Абсолютная» скорость речи**

В странах индоевропейских языков говорят со скоростью от 200 до 500 слогов в минуту (скорость ниже или выше этих значений соответственно определяется как «крайне медленная» или «крайне быстрая»). Исходя из этого можно дать такое определение:

- менее 200 слогов в минуту – относительно «медленная» речь;
- около 350 слогов в минуту – относительно «нормальная» речь;
- около 500 слогов в минуту – относительно «быстрая» речь.

Специалисты по вербальной коммуникации считают, что, например, для французов или итальянцев «нормальная скорость» обычно выше, чем для немцев. Поэтому так сложно переводить итальянские и французские фильмы на немецкий язык: синхронизация становится делом крайне тяжелым; при переводе с английского – проблема прямо противоположна.

### **Паузы во время коммуникации**

Во время делового взаимодействия иногда возникают паузы, причины которых весьма разнообразны:

- чтобы придать дополнительную силу последующим словам;
- в связи с тем, что собеседник задумался;
- чтобы выиграть время для размышления;
- с целью предоставить шанс партнеру для высказывания;
- как реакция на сигналы тела собеседника, свидетельствующие о желании что-то сказать;
- потому что говорящий отвлекся;
- паузы затруднительного положения, во время которых надеются, что может быть заговорит собеседник, в противоположность паузам тактическим, во время которых также рассчитывают, что заговорит другое лицо, но уже из других соображений.

Если один из партнеров отвлекся (например, кто-то заглянул, приоткрыв дверь), то возникает пауза, за которой следует или задумчивое переспрашивание, или что-нибудь типа «Впрочем...», «Кстати...». Таким образом, пауза по своему значению в принципе ничего собой не представляет. Вместе с тем, как показывает практика делового взаимодействия, она зачастую несет в себе много больше информации, чем порой может содержаться в словах.

Все сказанное свидетельствует о том, что деловым людям необходимо научиться *слушать паузу*, уметь интерпретировать причины молчания. Такое умение приносит весьма полезную информацию как в телефонных разговорах, так и во время бесед, деловых встреч, переговоров, особенно в совокупности с другими сопутствующими сигналами тела, несущими важную дополнительную информацию. Для развития этого умения целесообразно интерпретировать паузы во время парламентских дебатов при показе их по телевидению.

### **Смех для снятия напряжения в коммуникации**

Смех считается антистрессовым фактором. Благодаря смеху разряжается обстановка, снимается психологическое, а порой и физическое напряжение, он является целительным, оздоравливающим средством.

Существует «неписаное» правило: смех допустим только в группе, состоящей хотя бы из двух человек. Поэтому когда кто-то наблюдает смеющегося человека, сидящего в одиночестве и размышляющего над чем-нибудь или читающего книгу, то реакция окружающих – изумление и удивление: от морщин на лбу и злого взгляда, до ответной улыбки или даже смеха.

Люди смеются по разным причинам, например, когда:

- попалось на глаза что-то веселое или комичное;
- ожидают чьей-то подготовленной проказы, каверзы;
- хотят продемонстрировать какое-либо отношение к партнеру, тогда смех бывает: язвительный, злорадный, ироничный, циничный, безжалостный или неприязненный.

Бывает счастливый смех, демонстрирующий радость, удовольствие, одобрение, особенно когда человек слышит то, что хочет. Наконец, бывает смех искусственный, то есть насильственный, вымученный, смех-маска, игра – для достижения каких-то намерений.

### **Звуки, которые тоже «говорят»**

Во время разговора человек может произносить также разнообразные звуки, у которых нет словесного содержания, но они «говорят».

Эти звуки могут иметь различное значение в зависимости от той или иной ситуации. Произносящие такие звуки люди, как правило, не осознают этого, поэтому мы можем зафиксировать их повторяемость у одних и тех же людей. Так, например, есть люди, которые находят все, что происходит, трагичным безысходным, поэтому они, не отдавая себе в этом отчета, постоянно вздыхают или постанывают.

Анализируя такого рода сигналы, психоаналитики усматривают здесь глубокое, но не осознаваемое и не изжитое горе или беду. Человек как бы демонстрирует страдание, которое делает его фактически «чувствующим себя больным», хотя и не осознающим причины этого. Такое состояние, как показывают исследования, может быть вызвано, с одной стороны, какой-то нарождающейся серьезной болезнью, которая еще не проявилась в полной мере, или внешними нерешенными проблемами. Эти звуки в процессе взаимодействия с другими людьми, как правило, «заражают», вызывают у них аналогичные чувства. Поэтому «стонущих» людей сторонятся в принципе, а в деловой среде – особенно. Таково же отношение и к людям, демонстрирующим хронические страдальческие или брюзжащие интонации.

Такие человеческие проявления во время коммуникации, как кашель или покашливание, не всегда свидетельствуют о специфических возбудителях (например, простуда, дым или астматические явления), иногда это желание «нечто прокашлять».

Таким образом, речь, как считал К. С. Станиславский, это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по-скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отгалкиваясь от этих рассуждений, можно заметить, что люди, обладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, придают своей речи как бы внутреннюю мелодичность, это и делает их выступление перед партнерами столь эмоционально выразительным, что оно порой гипнотически воздействует на слушателей.

Подобным эффектом блестяще пользовался известный российский адвокат Ф. Н. Плевако. Так, например, в нашумевшем уголовном деле околоточного надзирателя Орлова, который обвинялся в убийстве артистки Бефани, речь Плевако составила всего полторы страницы. К концу речи вся публика, заполнившая

Московский окружной суд, плакала навзрыд. Плакали все, даже судьи, прокурор и присяжные заседатели. Он блестяще защитил интересы двух сироток-малюток убитой артистки и добился осуждения Орлова, адвокатом которого был другой выдающийся русский судебный оратор князь Урусов.

Паралингвистические особенности речи деловых людей позволяют получать самую разнообразную информацию, дополняющую язык тела, и делать некоторые выводы о личностных особенностях человека, его характере, внутренних состояниях и чувствах.

## **6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении**

В деловой коммуникации можно сформулировать следующие практические рекомендации участникам делового взаимодействия.

### *Походка*

- идите навстречу партнеру спокойно и свободно;
- направьте свой взгляд на него.

### *Положение стоя*

- поставьте ноги параллельно на небольшом расстоянии друг от друга, напрягите бедра;
- не стойте так, как будто Вас застали в тот момент, когда Вы сделали ошибку;
- правильная поза та, когда Вы стоите прямо, а не наклоняетесь вперед или назад.
- опустите руки вдоль туловища, не держите их, скрестив перед собой.

### *Положение сидя*

- не садитесь прямо напротив партнера. Повернитесь немного в сторону;
- сидите спокойно, свободно, опираясь на спинку стула. Кто сидит на краю стула, сигнализирует: я готов вскочить;
- вытяните ноги;
- Вы можете во время переговоров изменить положение тела. Чаще всего изменение положения отражает ваше внутреннее состояние.

### *Голос*

- выражайте эмоции голосом;
- неуверенные люди говорят чаще всего тихо и колеблются;
- у агрессивно настроенных людей голос звучит резко, громко, взволнованно, холодно или язвительно;
- самоуверенные люди говорят твердо и выразительно;
- говорите неторопливо и делайте паузы;
- глубоко вдохните и выдохните несколько раз, чтобы проконтролировать свой голос;
- потренируйте до переговоров интонацию своих наиболее важных высказываний. Нередко модуляция важнее, чем содержание сказанного.

### *Мимика*

- сохраняйте приветливое выражение лица;
- избегайте морщить лоб;
- находите визуальный контакт, избегайте смотреть в упор.

## **6.9. Если ваш партнер – иностранец**

Общаясь с зарубежными партнерами, нужно очень осторожно пользоваться невербальными жестами, так как они могут интерпретироваться неадекватно нашему истолкованию, что может привести не только к неправильному пониманию поступающей информации, но и к нарушениям правил этикета или даже к оскорблению. В разных странах одни и те же жесты могут иметь совершенно различное значение. Так, например, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вам придется, намекая на чью-то глупость, повернуть указательным пальцем у виска, то вас не поймут, поскольку там это означает, что кто-то очень остроумно высказался. Говоря о себе, европеец показывает на грудь рукой, а японец – на нос. В некоторых странах Африки смех – это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья. В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (так мы обычно просим принести два кофе) – это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо. Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение. Так,

образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, а вот во Франции, например, он означает ноль, в Греции и на Сардинии этот же символ служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с извращенными половыми инстинктами. Если для нас кивок головой означает согласие, одобрение, то этот же знак в Югославии служит для отрицания. Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей, однако в Англии то же самое движение бровей будет рассматриваться как выражение скептицизма.

Во Франции или Италии если кто-то считает чью-то идею глупой – обычно выразительно стучит по своей голове, в свою очередь, немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы этим говорит: «Да ты с ума сошел», британец или испанец этим же жестом показывает, как он доволен собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой». Весьма эмоционально выражают свои чувства французы, невербалика у них очень выразительна. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять». Такого же рода информацию – «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют», – итальянцы передают постукивая указательным пальцем по носу. В Голландии такой сигнал интерпретируется как «Я пьян» или «Ты пьян», в то же время у англичан он означает конспирацию и секретность.

Очень характерный жест – движение пальца из стороны в сторону – в США и в Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано, а в Голландии – отказ.

Если россияне в деловом взаимодействии не придают значения левой или правой руке, то, например, на Ближнем Востоке нельзя протянуть кому-либо подарок или деньги левой рукой, так как у тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой и вы можете нанести оскорбление деловому партнеру.

Специалисты по общению обращают внимание на то, что в любой культуре жесты неискренности связаны, как правило, с левой рукой, тогда как правая рука «окультурена»: она делает то, что надо, а левая – то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому если в деловом общении ваш партнер жестикулирует левой рукой, есть вероятность, что он лукавит или просто негативно относится к происходящему.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх (V): если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова *Victory* («победа»). Этим жестом пользуются как известные политики, так и те, кто их приветствует.

Дистанцирование у разных народов также имеет свои отличия. Например, интимное пространство американца – 60 см. Так вот, когда американец общается с латиноамериканцем или японцем, который стремится максимально приблизиться к собеседнику, то американец считает такого партнера излишне настойчивым, претендующим на близкие отношения, что ему, американцу, как правило, не по вкусу. Латиноамериканец в этой ситуации сочтет американца высокомерным и надменным человеком, и оба при этом ошибутся в своем мнении, так как при разговоре нарушена привычная дистанция, что и вызвало взаимное недовольство.

Неодинаково относятся народы разных культур и к восприятию пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе должен быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет – это как бы сигнал, означающий, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все – от директора фирмы до посыльного – постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что они «сообща делают одно общее дело».

Немецкие же традиционные формы организации рабочего пространства принципиально иные. Прежде всего, обязательное

условие помещения – двойные двери или очень надежные. Если дверь распахнута – для немцев это свидетельство беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило. Американец, желающий побыть в одиночестве, уходит в какое-либо помещение и закрывает за собой дверь, в то время как англичанин не привык пользоваться таким способом, чтобы отгородиться от людей. Несовпадение привычек в использовании пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, тем настойчивее тот пытается диагностировать ситуацию, выясняя в чем причина.

И, наконец, в Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию, в то время как англичане регулируют звук своего голоса, чтобы говорить, как можно тише. В Америке такое «шептание»стораживает.

Если у европейцев нормальным является приветствие за руку, то для индусов, например, более приятно, когда вы их приветствуете жестом: две ладони соединены вместе, пальцы повернуты в сторону подбородка и легкий наклон головы. Рукопожатие не принято и в Японии. Важнейшим элементом правил хорошего тона там являются поклоны. Причем, пятнадцати поклонов, например, достаточно лишь для тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться сорок пять раз, особое почтение выражают семьюдесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто раз подряд. Если европейское приветствие, как правило, короткое и сухое, то в странах, исповедующих ислам, например, в арабских странах, приветствие превращается в целую процедуру, мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам (на чужестранцев, правда, такие сигналы не распространяются), расспрашивают о жизни и здоровье. В Китае можно обменяться рукопожатиями, но нужно четко следовать субординации, то есть прежде всего пожать руку наиболее высокопоставленному лицу.

Е. Аллан в книге «Лицом к лицу» выделяет следующие межкультурные различия, знание которых несомненно полезно всем деловым людям (табл. 4).



## Межкультурные различия

Знаки внимания	Расшифровки знаков внимания людьми иной культуры
Визуальный контакт	Для многих черных американцев, молодых испаноговорящих и некоторых других людей прямой взгляд не означает уважения и его избегают
Язык тела	В некоторых африканских странах прямой контакт лицом к лицу воспринимается как слишком агрессивный. Выходцы из Ближней Азии привыкли к более близкому расстоянию во время беседы, чем это принято у европейцев
Тон голоса и скорость речи	Испанцы и итальянцы говорят быстрее других европейцев. Американцы говорят громко, а британцы невольно демонстрируют повышенное чувство гордости
Приверженность теме разговора	Американцы и немцы склонны быть прямолинейными, а представители Японии и некоторых азиатских культур ведут себя более уклончиво, не подписывая контракта до последней минуты

Иногда эти культурные различия порождают стереотипы, типа: «шумные американцы», «чванливые британцы», «агрессивные немцы», «уклончивые японцы». Следует помнить, что это не признаки национальной культуры, а различные стили делового общения, которые необходимо распознавать и понимать при деловом взаимодействии.

### Вопросы для самопроверки

1. Каково значение жестов в деловом общении?
2. Что такое «интуиция»?
3. Какие преимущества дает деловому человеку умение «считывать» невербальные сигналы?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные средства невербальной коммуникации.
5. Что такое «мимика»? Приведите примеры.
6. Что такое «поза» в деловом общении? Приведите примеры.
7. Каково значение жестикуляции в деловом общении?
8. Охарактеризуйте паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
9. Что такое «интонация»? Каково ее значение в деловом общении?
10. Назовите и опишите основные характеристики человеческого голоса.

## 7. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

### 7.1. Типы деловых партнеров

*К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми.*

***Бальтасар Грасиан***

Многообразие деловых партнеров позволяет классифицировать их по определенным признакам в несколько типов. В наиболее общем виде выделяют следующие типы деловых партнеров.

*Позитивный тип делового партнера.* Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

*Респектабельный тип делового партнера.* Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

*Оптимально настроенный тип делового партнера.* Деловой человек, оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они

рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

## **7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт**

Традиционный и один из наиболее распространенных методов изучения личности делового партнера – *тестирование* – явно не подходит для этих целей. Вряд ли кому-то удастся побудить делового партнера выполнить тесты до начала переговоров. Не часто можно получить и его психологическую характеристику.

Но информацию об интересующем человеке можно получить в результате анализа его внешности, поведения и продуктов деятельности. При этом было бы ошибочным полагать, что составленная на основе данной информации психологическая характеристика менее точна. Скорее наоборот, потенциально эти методы дают более точное и правильное представление о человеке.

Проблему психологического изучения конкретного делового партнера можно решать как до начала, так и непосредственно в процессе переговоров. *Цель изучения* – определение основных мотивов его поведения, учитывая которые можно побудить его принять ваше предложение. Естественно, вначале необходимо остановиться именно на этих мотивах.

### **Формула вербовки**

Это не броский и сенсационный заголовок, а итоги глубокого и серьезного исследования мотивов, побуждающих человека стать на путь предательства и измены Родине. Результаты этого исследования опубликованы в Соединенных Штатах в книге профессора Блума (Blum) «Обманщики и обманутые». Сама по себе *вербовка* – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением. Учитывая возможные последствия

его принятия – смертная казнь или длительное тюремное заключение – аргументация на таких переговорах должна быть исключительно убедительной.

Поэтому знание основ ее построения очень полезно для проведения обычных деловых встреч и бесед, поскольку в определенном смысле партнер всегда является объектом разработки. Конечно, речь может идти только о дозволенных приемах.

Формула вербовки записывается в виде аббревиатуры SMICE: Sex (секс (пол)), Money (деньги), Ideology (идеология), Compromise (компрометирующие материалы), Ego (особенности личности).

*Секс.* К числу дозволенных приемов можно отнести привлечение молодых красивых женщин к участию в деловых беседах. Этот прием достаточно часто используется на переговорах, конечно, когда их ведут мужчины. Если одна из сторон представлена женщинами, то бывает, что другая использует для тех же целей мужчин.

Таким способом можно ослабить внимание другой стороны. Причем ослабление контроля в той или иной степени происходит обязательно, поскольку половой инстинкт носит бессознательный характер. При этом «возможная перспектива развития отношений» может побудить другую сторону быть более уступчивой.

*Деньги.* Коммерческая сторона любого соглашения должна предполагать, что организация, которой сделано предложение, получит материальную выгоду, приняв его. К числу разрешенных приемов можно отнести незначительные подарки (стоимостью до 100 долларов США) или скромное угощение (в пределах той же суммы) должностных лиц, представляющих делового партнера.

*Идеологические мотивы.* Идеологическая сторона переговоров состоит в том, что деловое предложение должно соответствовать корпоративной культуре организации, которой оно делается.

*Компрометирующие материалы.* Хотя, к сожалению, и они используются на «деловых» переговорах, но относятся исключительно к запрещенным приемам.

*Иные личностные мотивы.* Многочисленные мотивы этой группы очень важны для достижения успеха на переговорах. Очевидно, например, что если предстоит встреча с человеком тревожным и боязливым, то аргументация в пользу своего предложения

должна отличаться от той, которая была бы в случае обсуждения того же вопроса с волевым и уверенным в себе собеседником.

Такие особенности личности делового партнера, как неудовлетворенные тщеславие и честолюбие, самоуверенность и самолюбленность, склонность к авантюрным действиям и целый ряд других, могут побудить его принять ваше предложение, даже если оно и не совсем выгодно ему по чисто экономическим соображениям. В деловые отношения неизбежно примешиваются и личные. И именно личные симпатии или антипатии зачастую оказывают решающее влияние на характер, казалось бы, чисто деловых отношений и вносят основной вклад в успех переговоров.

Итак, выявить особенности личности делового партнера и составить его психологическую характеристику можно следующими основными способами.

### **Система определения личностных особенностей (СОЛО)**

При подготовке к деловым переговорам полезно использовать скрытые методы психологического изучения личности. Специфическая особенность этих методик состоит в том, что интересующее вас лицо не знает, что оно изучается. Для их использования не требуется заполнения изучаемым лицом анкет, тестов, бесед с психологом.

Сбор интересующей информации о человеке проводится в естественной для него обстановке: во время переговоров, встреч и т. д., а также в беседах со знающими его людьми. При этом знание установочных данных изучаемого лица и личное знакомство с ним необязательно.

К числу такого рода методик относится автоматизированная система определения личностных особенностей (СОЛО). Для получения психологической характеристики интересующего лица с помощью данной методики необходимо ответить на несколько десятков вопросов. Ответы могут даваться несколькими лицами, например, один человек предоставляет информацию по одним вопросам, другой – по другим. Отвечать на все вопросы необязательно.

В системе предусмотрены два режима работы: ручной и автоматизированный. В первом случае специальный опросник заполняется вручную, во втором – ответы на вопросы вводятся в

компьютер в диалоговом режиме. Ниже приводятся несколько вопросов из данной методики.

*Как он (она) одевается?*

1. Модно и тщательно.
2. Пестро.
3. Строго и со вкусом.
4. С заурядной скромностью,
5. Небрежно (грязно, неаккуратно).
6. С элегантной небрежностью.

*Носит ли он (она) драгоценности (перстни или кольца, печати, цепочки, запонки из драгоценных металлов и т. п.)?*

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Очень редко или никогда.

*Выразительность его (ее) лица?*

1. Очень выразительное, с гибкой и богатой мимикой.
2. Довольно выразительное.
3. Обычное.
4. Довольно невыразительное.
5. Очень невыразительное, как бы застывшее.

*Как он (она) ведет себя, если приходится долго сидеть (на совещаниях, в кино, театре и др.)?*

1. Сидит спокойно.
2. Вертится, ерзает, часто меняет позу.

*Жестикулирует ли он (она) при разговоре?*

1. Постоянно.
2. Часто.
3. Не чаще и не реже других.
4. Редко.
5. Никогда.

*Какова марка его (ее) автомобиля?*

1. Одна из наиболее модных и престижных.
2. Из тех, которыми пользуется большинство лиц его круга и достатка.
3. Достаточно старая и не популярная для лиц его круга и достатка.

4. Не имеет автомобиля.

*Насколько он (она) пунктуален при встречах?*

1. Всегда точен и пунктуален.
2. Как правило, пунктуален.
3. Не особенно пунктуален.
4. Обычно пунктуален, но периодически отменяет ранее назначенные встречи.
5. Часто заставляет себя ждать.

Многолетний опыт работы системы показывает, что ответы на большинство вопросов могут быть получены даже, как говорится, при «шапочном» знакомстве.

Собранная в результате опроса знающих человека людей информация позволяет получить его психологическую характеристику. Она включает сведения об основных потребностях и мотивах поведения изучаемого лица, его характерологических особенностях, а также рекомендации по общению и оказанию нужного влияния на него. Кроме этого, характеристика может содержать предположительные указания на возможные мотивы, способные побудить человека к нелояльным действиям по отношению к деловому партнеру.

### **Графология**

*Современная графология* – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка. Еще древние греки и римляне обратили внимание на то, что письменная речь носит черты индивидуальности.

Зародившись в качестве научного более ста лет назад, в настоящее время данный метод получил широкое распространение за рубежом, особенно в США, Франции и Германии. Многочисленные исследования показали, что анализ почерка позволяет составить достаточно полную и точную характеристику человека. В частности, это дало возможность Верховному суду США признать законным использование графологии для психологической диагностики лиц, поступающих на работу.

В нашей стране за последнее время также явно возрос интерес к данному методу изучения и оценки личности. Так, были переизданы труды некоторых российских графологов, переведены на русский язык и адаптированы исследования зарубежных авторов. На рынке программных продуктов появились первые системы автоматизированного анализа почерка. Некоторые отечественные и

действующие в нашей стране иностранные компании используют графологию в кадровой работе.

Данный метод, безусловно, можно отнести к скрытым методам психологического изучения личности. По оценкам специалистов, для получения достаточно полной и объективной характеристики человека желательно иметь образец его почерка объемом порядка 20 строк, причем целесообразно избегать брать для анализа различного рода служебные или официальные документы (заявления, служебные записки, рапорты, отчеты и т. п.).

В деловой практике зачастую можно ограничиться материалом гораздо меньшего размера. Тем более что в век компьютеров, как правило, бывает трудно найти более или менее объемную рукопись. Информацию о психологических особенностях изучаемого лица вполне возможно получить в результате графологического анализа его подписи – неотъемлемого атрибута любого документа.

### **О других методах бесконтактного изучения**

Арсенал других методов психологического изучения личности без вступления с ней в непосредственный контакт достаточно широк и разнообразен. Хотя в основном все они доступны только специалистам, полезно иметь общее представление об этих методах, поскольку в ряде случаев предпринимателям, консультантам с помощью профессионалов приходится использовать их в своей деятельности.

**Метод анализа биографии** – один из важнейших при изучении личности. Анализ жизненного пути человека, его поведения в различные периоды жизни и в разнообразных, прежде всего экстремальных, ситуациях позволяет получить его психологическую характеристику, более полную по сравнению с психологическими тестами.

Учитывая роль и значение данного метода для психологического изучения личности и определения ее надежности, он используется практически всеми спецслужбами и крупными зарубежными фирмами при отборе кадров.

Как правило, кандидатам предлагается достаточно подробно изложить в письменном виде свою биографию, отразив в ней различные периоды их жизни (детство, отрочество, юность, зрелые годы). Затем она внимательно изучается специалистами как



с точки зрения анализа жизненного пути, так и с точки зрения особенностей письменной речи (почерк, богатство и выразительность языка, грамотность, логика изложения, лексика и др.).

Хотя биографический метод и является одним из наиболее мощных и точных средств психологического изучения личности, его практическая реализация сталкивается с рядом трудностей. Прежде всего, часто трудно получить необходимую информацию, а если это и возможно, то требует значительных ресурсов как финансовых, так и временных.

**Анализ результатов деятельности.** Также достаточно мощное и гораздо более доступное для самостоятельного применения средство изучения человека. Его очень полезно использовать при подготовке к переговорам.

Давно известно, что о человеке можно хорошо судить по поступкам и результатам его труда. Еще Диоген Лаэртский писал, что истинная добродетель состоит не в словах, а в поступках. Перефразируя известный афоризм, можно констатировать: скажи мне, что ты сделал, и я скажу, кто ты.

С нарушившим слово бизнесменом вряд ли будут иметь в дальнейшем дело. Маловероятно, что акционеры вновь выберут в совет компании лиц, поставивших ее на грань банкротства. Уличенного во взятках или хищениях чиновника немедленно уволят, и ему будет очень непросто устроиться на работу в солидную фирму. Нельзя назвать порядочным человека, который, занимая высокие должности в годы так называемого застоя, стал ревностным хулителем прежнего режима.

Каждый в процессе своей жизни совершает много поступков, принимает ряд важных и ответственных решений, созидает или разрушает. Именно дела человека и создают то, что принято называть репутацией. Выяснение репутации делового партнера – важный составной элемент подготовки к переговорам.

Среди различных результатов труда человека особое место занимают материальные продукты его деятельности. Прежде всего, это печатные труды. Перед встречей целесообразно постараться выяснить, не публиковал ли Ваш партнер книги, брошюры или статьи, не давал ли интервью газетам или журналам. Если да, то следует ознакомиться с ними. Любому автору дорого его произведение, каким бы оно ни было. Обсуждение печатного труда,

затрагиваемых в нем вопросов – всегда интересная партнеру тема для беседы. Другие материальные продукты деятельности человека часто бывают связаны с его *хобби*: живопись, скульптура, чеканка, резьба по дереву, сборка моделей самолетов или судов и т. п. Хобби вообще может много рассказать о человеке, хотя для этого Вам лучше обратиться за консультацией к специалисту.

Следует только отметить, что знание увлечений делового партнера – серьезный козырь на переговорах, умелое использование которого нередко ведет к успеху даже, казалось бы, в безнадежных ситуациях. Примеров этому много в книгах Дейла Карнеги. Хобби – всегда интересная для партнера тема. При подготовке к встрече постарайтесь приложить максимум усилий, чтобы выявить его увлечения.

После того как собраны все ставшие доступными сведения о деловом партнере, тщательно проанализируйте их. Обязательно, особенно на первых порах, пока еще не так много практического опыта, составьте письменную психологическую характеристику своего будущего собеседника. Отдельно запишите миссию, видение и основополагающие ценности организации, с представителем которой предстоит встреча.

Имея перед глазами два этих документа, еще раз основательно обдумайте аргументы в пользу своего предложения. Обратите особое внимание на то, чтобы доводы соответствовали целям и основополагающим ценностям организации, а также потребностям партнера по переговорам.

### **7.3. Проведение первой встречи с партнером**

После того, как Вы вошли в кабинет и представились своему деловому партнеру, обменялись с ним приветствиями, осмотрелись вокруг и разместились за столом переговоров, не спешите сразу переходить к изложению сути своего предложения. Ведь необходимо не только быстро оценить собеседника по внешним признакам, но и понять, как он относится к Вам, дополнить и, возможно, скорректировать имеющееся представление о психологических особенностях его личности.

Еще, по существу, не приступив к разговору, можно уже получить для этого много важной информации. Обратит внимание

на то, как партнер пожал руку, на форму и размеры стола переговоров, на положение по отношению к собеседнику, на высоту спинки кресел и сидений, на которых расположились деловые партнеры, на дистанцию между собеседниками во время разговора.

### Рукопожатие

С давних пор придворные и вассалы, простые люди целовали руку своим господам. Поцеловать руку духовному или светскому лицу высокого ранга почиталось за большую честь. Руку для поцелуя подавали тыльной стороной ладони примерно на уровне или немного выше пояса.

Человек, «допущенный к ручке», при поцелуе вставал на одно колено или низко сгибался. Этим он выражал свое зависимое положение и поклонение господину, признавал его более высокое социальное положение. В настоящее время данный ритуал сохранился главным образом при общении со священнослужителями: в их лице люди поклоняются Богу.

Вместе с тем этот вид приветствия не исчез полностью, а лишь приобрел современную форму и трансформировался в так называемое *властное* или *доминирующее рукопожатие*. При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя). При этом, чтобы пожалть его руку, вы вынуждены повернуть свою ладонью вверх (как это делают нищие, прося подаяние).

Данным жестом партнер дает понять, что чувствует себя хозяином положения и рассматривает собеседника как своего вассала, который должен делать то, что ему говорят. Властное рукопожатие свидетельствует о том, что Ваш образ в представлении собеседника – это образ подчиненного, зависимого от него человека. Поскольку изменение образа – процесс непростой, прямо возражать или спорить с такими людьми особенно опасно. Это может привести к тому, что предложение будет отвергнуто, невзирая ни на какие аргументы.

Стоит отметить, что, властное рукопожатие не является раз и навсегда приобретенным жестом. Он используется при общении с подчиненными, а при приветствии вышестоящих лиц применяют другие виды рукопожатия.

Обратным доминирующему является *подчиненное* или *покорное рукопожатие*, при котором расположение рук партнеров меняется на противоположное: Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

Самым распространенным является так называемое *нейтральное рукопожатие*. При данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу. Так здороваются с деловыми партнерами и другими людьми, имеющими примерно одинаковый статус. Даже если общественное положение делового партнера объективно выше, при нейтральном рукопожатии он не стремится подчеркивать его, проявляет уважительное отношение, готов выслушать предложение и обсудить его.

Существует еще *рукопожатие «перчатка»* (две ладони обхватывают одну ладонь собеседника) – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

Иногда при рукопожатии левая рука кладется на правую руку партнера, на его локоть или плечо, что является свидетельством глубины испытываемого чувства.

Следовательно, рукопожатие для делового взаимодействия может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, весьма продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки говорят о сильном волнении, гипертрофированном чувстве ответственности. Затянувшееся рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения.

В деловой коммуникации следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с деловыми партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго, а вот западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует

пожимать руку энергично и сильно; кроме того, при рукопожатии сцепленные руки принято покачивать от трех до семи раз.

В заключение надо рассмотреть ситуацию, когда руку для приветствия протягивает женщина.

В нашей культуре отец всегда учит своего маленького сына, как пожимают руки настоящие мужчины, а вот девочек этому ритуалу приветствия не обучают.

Хотя обмен рукопожатием более характерен при встрече двух мужчин, иногда им пользуются и представительницы прекрасного пола. И данная, казалось бы, незначительная деталь в поведении женщин обусловлена определенными психологическими особенностями их личности.

Всем им свойственны потребность в социально активном образе жизни, достаточно выраженное стремление к эмансипации. На этой почве у них нередко возникают сложности во взаимоотношениях с лицами противоположного пола, преодоление которых оказывает заметное влияние на их поведение.

Такие женщины не могут долго сидеть сложа руки, прагматичны, не склонны к мечтательности и фантазированию. Их решительно не устраивает то место, которое отводилось и отводится до сих пор женщине в нашем обществе.

Они не хотят сидеть дома и вести домашнее хозяйство, а стараются реализоваться как личность, нередко проявляют склонность к традиционному мужским профессиям, обладают мужественным характером.

### **Каков стол, таков и прием**

Различные оттенки отношений между людьми могут выражаться в том, какое место и за каким столом они занимают относительно друг друга. Кто хоть раз наблюдал процедуру проведения переговоров и подписания договоров (например, между государствами), безусловно, обратил внимание на то, что в процессе обсуждения вопроса стороны, как правило, сидят друг напротив друга. Когда подписывается соглашение, они располагаются рядом.

Пока договоренность между участниками переговоров не достигнута, их разделяет барьер (обычно *прямоугольный стол*). Когда стороны приходят к согласию, барьер исчезает. Сам факт присутствия разделяющего участников переговоров барьера

свидетельствует о том, что они воспринимают друг друга в качестве если и не противников, то, по крайней мере, соперников.

*Круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности, равноправного сотрудничества, позволяет нивелировать возможные различия социального статуса участников переговоров. Проводя встречу за круглым столом, участники переговоров невербально сообщают друг другу, что между ними существуют отношения равноправного делового партнерства и взаимного уважения, что каждый из них готов внимательно выслушать другую сторону.

В этой связи необходимо обратить внимание на то, какое место по отношению к себе и за каким столом предлагает Вам занять во время переговоров деловой партнер.

В практике деловых встреч и бесед достаточно часто встречается ситуация, когда хозяин кабинета предлагает занять место за прямоугольным столом напротив него. Это свидетельствует о том, что он воспринимает Вас в качестве соперника или подчиненного.

Каждое из этих отношений потребует максимальных усилий, чтобы убедить собеседника принять предложение. Поэтому аргументы должны быть особенно сильными. Ведь партнер еще до начала разговора настроен критически, и необходимо сломать это недоверие и предубежденность.

В ситуации переговоров в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом более благоприятным является так называемое *угловое расположение* (рис. 5). Оно создает деловую непринужденную обстановку встречи и свидетельствует о том, что Вас воспринимают в качестве партнера, а не соперника и готовы внимательно и беспристрастно выслушать.

За круглым столом наиболее благоприятным также является *угловое расположение* (рис. 6). Оно свидетельствует о том, что собеседник воспринимает Вас как равноправного делового партнера и относится с искренним интересом и симпатией. На практике, однако, такая ситуация встречается достаточно редко.

В ситуациях, изображенных на рисунках 5 и 6, А является хозяином кабинета, а В – его деловым партнером.

В принципе возможна ситуация, когда партнер предлагает занять место рядом с ним. Это, как правило, означает, что он уже

принял предложение и хочет более подробно обсудить отдельные детали.

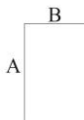


Рис. 5. Расположение за прямоугольным столом

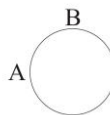


Рис. 6. Расположение за круглым столом

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от формы стола и взаимного расположения участников переговоров представлено в таблице 5.

Таблица 5

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от формы стола и взаимного расположения

Показатели	Собеседники расположены друг напротив друга	Собеседники расположены под углом друг к другу
Прямоугольный стол	Вас воспринимают как соперника или подчиненного. Отношение критическое и недоброжелательное	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное
Круглый стол	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное	Вас воспринимают как партнера. Отношение доброжелательное

Важно обратить внимание не только на расположение деловых партнеров за столом во время переговоров, но и на размеры самого стола. В кабинетах некоторых руководителей можно встретить очень большие столы. Такие столы не функциональны и не нужны для работы. Их большие размеры служат только для того, чтобы подчеркнуть высокое должностное положение и социальный статус обладателя. Хозяева таких столов, как правило, достаточно высокомерны и тщеславны.

Когда на переговорах от противоположной стороны участвует несколько человек, полезно знать, какое место в служебной иерархии своей организации они занимают. Об этом «рассказывает» их размещение за столом (рис. 7, 8).

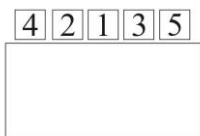


Рис. 7. Расположение за столом в один ряд

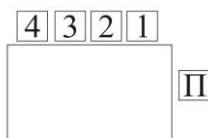


Рис. 8. Расположение за столом с председательствующим

На рисунке 7 представлена ситуация, в которой пять членов команды делового партнера размещаются за столом переговоров в один ряд. Записанные в квадратиках числа показывают важность той или иной персоны. В центре (номер 1) располагается руководитель. Дальнейшее размещение проходит по принципу «один справа – один слева». Справа от руководителя (номер 2) садится следующий по значимости человек, слева (номер 3) – третий по служебному положению. Далее вновь справа от руководителя размещается четвертое по важности лицо (номер 4), а слева – занимающее самое низкое положение (номер 5). На рисунке 8 отображена ситуация, в которой деловой партнер председательствует на переговорах. Члены его команды размещаются справа от него в порядке убывания их служебного положения.

В деловом общении нет мелочей. Для достижения эффективного результата бесед, переговоров, собраний, совещаний, презентаций и т.д. необходимо продумать организацию пространственной среды, то есть адекватную форме и целям встречи расстановку столов и стульев.

*Вариант 1. Для передачи односторонней информации возможны вопросы ответы (например, лектор и аудитория). Формы делового общения: лекция, доклад, информационное сообщение, собрание, митинг (рис. 9).*

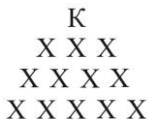


Рис. 9. Схема размещения участников совещания при односторонней передаче информации



Коммуникатор (К), передающий информацию, находится перед слушателями, сидящими рядами друг за другом. В такой пространственной среде можно разместить очень много людей, однако рассчитывать на адекватность восприятия и понимания информации не приходится. Налицо физический дискомфорт, недостаточная видимость и слышимость коммуникатора – отправителя информации, большие трудности в установлении обратной связи. Кроме того, прячась за спины товарищей, некоторые занимаются своими личными делами (разговаривают, читают, разгадывают кроссворды). Часто такую рассадку используют для передачи распоряжений и указаний.

*Вариант 2. Для коллективного обсуждения вопросов, проблем, для группового принятия решений. Формы делового общения: деловое совещание, дискуссия, пресс-конференция, брифинг, семинар, деловая встреча, групповая беседа (рис. 10).*

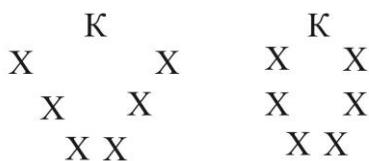


Рис. 10. Схема размещения участников совещания для коллективного обсуждения вопросов, проблем

Коммуникатор, ведущий разговор, организатор дискуссии, руководитель совещания сидят в центре перед участниками, которые сидят в один ряд полукругом (полуквадратом).

Главное преимущество такой посадки – возможность видеть всех и все слышать. Глядя на партнеров, можно «считывать» не только вербальную, но и невербальную информацию, тем самым лучше понимая собеседников или участников спора. Кроме того, при такой организации пространственной среды положение сидящего в центре (организатора разговора) соответствует положению «лидера»; несомненно такая посадка позволяет деловым партнерам взаимодействовать более эффективно.

*Вариант 3. Для переговоров, заключения договоров, контрактов, сделок, протоколов о намерениях. Формы делового общения: переговоры, «круглые столы».*

В данном случае партнеры располагаются напротив друг друга. Для такого вида делового взаимодействия очень важно изначально занять равноправную позицию. В случае если цели деловых партнеров совпадают, им удастся после длительных переговоров найти взаимоприемлемое решение или пойти на взаимные уступки. Цель такого общения – найти возможные точки соприкосновения, преодолеть расхождения и противоречия (кстати, даже когда стол прямоугольный, но удалось о чем-то договориться, как правило, говорят, что встреча прошла за «круглым столом», то есть используется метафора, позволяющая констатировать конструктивность коммуникации).

*Вариант 4. Для демонстрации товаров и услуг. Формы делового общения: презентации, ярмарки, выставки, торги и пр.*

Специфика перечисленных форм требует организации разнообразной пространственной среды в зависимости от намерений организаторов мероприятия. Так, например, в ходе презентации для демонстрации истории предприятия, представления участников, рассказа о новых видах услуг можно организовать пространственную среду по варианту 1. Для демонстрации товаров используются залы и павильоны, где располагаются специальные стенды, витрины и т. п. Для организации встреч с деловыми партнерами можно применить вариант 2, а для заключения протокола о намерениях – вариант 3.

Кроме того целесообразно иметь специальное помещение для проведения мероприятий по закреплению отношений в неформальной обстановке (стол а ля фуршет, шведский или «бокал шампанского»). Помните, что в неформальной обстановке лучше чувствуют себя те, кто сидят спиной к стене. Известно, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиения, увеличивается напряжение, когда спина повернута к входной двери или к окну (особенно если это окно первого этажа).

Таким образом, важно знать и уметь применять в реальной практике общения тонкости делового взаимодействия, не только демонстрируя посетителю, деловому партнеру свой статус, но и создавая условия для комфортного участия в коммуникации. Это

позволит наладить доброжелательные отношения, которые повлияют на конструктивность принимаемых решений.

### **Стул и характер**

Социальное разделение в обществе существует не одну тысячу лет. С давних пор к коронованным и владетельным особам, иерархам, крупным чиновникам было принято обращаться «Ваше Величество», «Ваше Высочество», «Ваше Высокопреосвященство», «Ваше Высокопревосходительство», «Ваше Превосходительство». Все эти обращения говорят о том, что те, к кому они относятся, стоят высоко на социальной лестнице.

На высокое социальное положение человека указывали как его пышная и дорогая одежда, так и особая форма и расположение его кресла. Чтобы подчеркнуть свой статус, в средние века крупные феодалы делали спинку кресла высотой свыше двух метров, удлиняли его ножки и (или) располагали на некотором возвышении.

Аналогичную картину можно наблюдать и в наши дни. Кресла руководителей банков, крупных компаний и учреждений обычно имеют обтянутую кожей высокую спинку, сиденье нередко расположено выше от пола, чем у стула для посетителей.

Смысл всех этих манипуляций тот же, что и сотни лет назад, – повысить собственный статус и понизить статус посетителя.

Поэтому, как только Вам предложили сесть, обратите внимание на соотношение высот спинок и сидений у стульев (кресел), которые занимает Вы и Ваш собеседник.

Если спинка стула или кресла делового партнера выше, то тем самым он дает понять, что является хозяином, а Вы – подчиненным. Этим невербальным сигналом собеседник дает понять, что его социальный статус и общественное положение выше Вашего.

Аналогичное значение имеет и высота сиденья. Причем чем выше расположено сиденье и спинка стула или кресла вашего собеседника, тем в большей степени он чувствует свое превосходство над Вами.

Если высота стульев или кресел, на которых располагаетесь Вы и Ваш партнер, примерно одинакова, то тем самым он «говорит», что относится к Вам как к равному, что Ваш и его социальный статус примерно одинаковы.

Если реальное общественное положение Вашего собеседника существенно выше, то, предлагая Вам занять такой же, как и у него, стул, он проявляет к Вам уважительное отношение. Люди такого склада, как правило, стремятся глубоко вникнуть в дело, прежде всего ценят в человеке его деловые качества, знания, умения и способности, интересуются, кто он есть, а не кем хочет казаться, не любят пустых разговоров.

В принципе, хотя и крайне маловероятно, возможна ситуация, при которой сиденье стула (кресла) хозяина кабинета располагается на более низком уровне либо имеет более низкую спинку. Если это не связано исключительно с отсутствием подходящей мебели, то данное обстоятельство, скорее всего, свидетельствует о том, что Ваш собеседник робкий и застенчивый человек и, вероятнее всего, является мелким служащим.

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от высоты спинки и сиденья стула (кресла) представлено в таблице 6.

Таблица 6

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров от высоты спинки и сиденья стула (кресла)

Показатели	Сиденье стула или кресла партнера расположено <i>выше</i>	Сиденья стульев или кресел расположены <i>на одинаковом уровне</i>
У делового партнера <i>более высокая</i> спинка стула или кресла	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вас воспринимают как человека, стоящего намного ниже на социальной лестнице.</li> <li>2. Отношение явного превосходства.</li> <li>3. Для партнера характерно тщеславие и высокомерие. В разговоре с таким человеком форма часто важнее содержания</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вас воспринимают как человека, стоящего ниже на социальной лестнице, возможно, как подчиненного.</li> <li>2. Отношение превосходства.</li> <li>3. Для партнера характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком важны и форма, и содержание</li> </ol>
Высота спинки стульев или кресел <i>одинакова</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вас воспринимают как человека, стоящего ниже на социальной лестнице, возможно, как подчиненного.</li> <li>2. Отношение превосходства.</li> <li>3. Для партнера характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком важны и форма, и содержание</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вас воспринимают как партнера.</li> <li>2. Отношение равноправного сотрудничества.</li> <li>3. Для партнера не характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком содержание важнее формы</li> </ol>

## **Дистанция огромного размера**

Отношение превосходства может также выражаться в большом расстоянии, разделяющем собеседников во время переговоров. Такого рода ситуация не так уж редко встречается на практике, особенно при разговоре с крупными чиновниками или бизнесменами. Как правило, они занимают большие кабинеты, сидят за широкими и длинными столами, а места для посетителей находятся на значительном расстоянии от места хозяина кабинета.

Большие кабинеты, очевидно, не имеют функционального значения: нормальное рабочее место занимает гораздо меньшее пространство, а совещания лучше проводить в специальном помещении, оборудованном для показа схем, планов, диапозитивов, видео- и аудиоаппаратурой.

Единственное предназначение большого служебного кабинета – создать впечатление важности и значительности персоны его хозяина, тешить его честолюбие и тщеславие. Обладание таким кабинетом – вожденная мечта карьериста. В этой связи любопытно одно высказывание Леонардо да Винчи: «Маленькие комнаты и жилища собирают ум, а большие – его рассеивают».

Если Вам предложили стул (кресло), расположенный на удалении больше полутора-двух метров от собеседника, то тем самым партнер дает Вам понять, что является хозяином и имеет более высокий социальный статус. Его желание подчеркнуть различие общественного положения тем больше, чем дальше от него Вы находитесь.

Когда хозяин кабинета предлагает место на расстоянии примерно от полутора до четырех метров, то, как правило, это свидетельствует о его достаточно выраженном тщеславии. Если же собеседников разделяет более четырех метров – то и о высокомерии.

## **Анализ поведения партнера во время встречи**

Итак, Вы переходите к изложению своего предложения. Наступает самая ответственная часть переговоров. Вам предстоит не только четко и аргументированно изложить суть вопроса, но и внимательно следить за всеми нюансами поведения своего собеседника. В то время, когда Вы произносите свой монолог, он постоянно «разговаривает» с Вами на невербальном языке. В позе,

мимике и жестах вашего делового партнера проявляется его отношение ко всему тому, о чем Вы говорите.

К сожалению, очень типичная ошибка говорящего состоит в том, что, полностью сконцентрировавшись на изложении своего предложения, он не замечает происходящего вокруг. Однако подлинное искусство общения как раз и заключается в том, чтобы уметь вести диалог даже тогда, когда Вы произносите монолог.

Во время всего своего выступления надо быть постоянно уверенным, что партнер внимательно слушает и относится благожелательно к Вашим словам. Бесполезно приводить аргументы в пользу своего предложения, когда собеседник занят другими мыслями, сомневается или критически относится к тому, что Вы говорите. В лучшем случае Вы только зря потратите время, в худшем и наиболее вероятном – получите отказ.

Поэтому надо срочно брать паузу в разговоре, как только Вы заметили малейшие признаки потери внимания собеседника к Вашим словам или его неуверенности в их справедливости.

### **Барьеры, которые нас разделяют**

Прежде чем Вы приступите к изложению сути своего предложения, примите и сохраняйте в течение всего своего выступления открытую позицию. Затем оцените позу делового партнера. Если человек настроен благожелательно, готов с интересом выслушать, честно и откровенно обсудить предложение, то в процессе разговора он должен находиться в достаточно открытой позе. Если же это не так, то обратите особое внимание на те моменты своего изложения, когда собеседник «закрывался».

Рассмотрим наиболее характерные и чаще всего встречаемые признаки, позволяющие оценить степень «закрытости» собеседника. Все они могут быть легко обнаружены даже без специальной подготовки.

Испокон веков инстинкт самосохранения предписывает человеку в случае реальной или потенциальной опасности искать какое-то укрытие, место или предмет, в котором или за которым он может ощущать себя в большей безопасности. В древние времена такими укрытиями были пещеры, стены вокруг поселений и городов, щиты и доспехи у воинов. В настоящее время он прежде всего

применяет то, что всегда находится при нем: свои руки и ноги. Рассмотрим наиболее характерные жесты защиты.

***Барьеры, сформированные с помощью рук.*** К числу наиболее употребительных жестов этой группы относятся.

*Скрещенные на груди руки.* Это один из весьма распространенных жестов, который можно наблюдать при общении. Положение рук при этом может быть различным и отражать различную степень напряженности, «закрытости» человека. Стандартный и наиболее распространенный вариант – руки просто скрещены на груди. По мере нарастания напряжения руки остаются скрещенными на груди, а пальцы сжимаются в кулак или крепко обхватывают предплечья.

*Скрещенные ноги.* Закидывание ноги на ногу – весьма распространенный жест, который имеет тот же смысл что и скрещивание рук. Однако следует быть внимательным при толковании позиции «нога на ногу» у женщин. Особенности женской моды таковы, что данная поза может быть вызвана необходимостью или сформированной этой необходимостью привычкой.

*Скрещенные лодыжки.* Этот жест по существу является замаскированным вариантом предыдущего.

Очень сильная закрытая позиция – скрещенные одновременно руки и ноги. Более ослабленные негативные позы – различные варианты скрещивания рук или ног. С помощью этих жестов собеседник «говорит»: «Я ощущаю опасность или угрозу. Мне не вполне нравится, что Вы говорите, и я не во всем согласен с Вами». Напряженное состояние подсознательно заставляет человека использовать этот жест, а сохранение жеста поддерживает внутреннее напряжение.

В практике деловых переговоров сильно закрытая позиция встречается достаточно редко. Но не часто можно увидеть и полностью открытую позу. Это связано с тем, что при встрече с мало знакомым человеком для решения важных вопросов человек испытывает естественное волнение и напряженность, что находит свое отражение в его поведении.

Скорее всего, перед началом разговора Ваш партнер примет промежуточное между открытым и закрытым положение. В такой позиции можно встретить различные элементы закрытой позы, но не все сразу. Например, нога закинута на ногу, скрещенные

лодыжки, не крепко сцепленные на животе или коленях пальцы рук, манипуляции с ручкой или карандашом и ряд других.

Хорошо зафиксируйте и запомните положение своего собеседника перед тем, как начнете говорить. Изменения этого положения имеют большое значение для оценки его отношения к Вашему предложению и искренности его ответов на интересующие Вас вопросы.

Если, слушая Вас или отвечая на Ваш вопрос, собеседник принимает более открытую позу (например, расставляя ноги, разжимает пальцы и т. д.), то это свидетельствует о его готовности к откровенному обсуждению затронутой проблемы и благожелательному отношению к Вам.

Если же, наоборот, поза Вашего собеседника становится все более закрытой, то это говорит о том, что обсуждение данного вопроса по каким-либо причинам ему неприятно, что он сомневается в справедливости услышанного, не уверен в Вашей искренности. Поэтому, как только Вы заметили, что ваш партнер начинает «закрываться», сделайте паузу и постарайтесь побудить его принять более открытое положение.

### **Как сломать барьеры и «раскрыть» собеседника**

Один из эффективных практических приемов основан на принципе «отзеркаливания». Принимая открытую позу, Вы тем самым побуждаете сделать то же самое и Вашего собеседника. Поскольку обмен невербальной информацией происходит на бессознательном уровне, редко кто сохраняет длительное время закрытую позицию, если его партнер находится в открытой позе. Сочетанием открытой позиции с наклоном корпуса в сторону собеседника, как правило, удастся побудить его принять более открытую позу.

Другой способ состоит в позитивной оценке сообщенной собеседником информации. Не стоит противоречить партнеру, даже если он высказывает суждения, с которыми Вы не согласны. При оценке слов собеседника поступайте согласно поговорке: «Никогда не говори «нет»». Ни в коем случае не начинайте сами и не поддерживайте спора, даже если Вам его активно «предлагают».

Ваша основная цель – побудить партнера сделать что-то, создайте у него впечатление, что Вы учитываете все его законные



интересы. Даже если на Вас «давят», сделайте вид, что Вы склонны уступить либо готовы внимательно изучить и принять нужное собеседнику решение. Иначе говоря, укрепите в нем уверенность в том, что Вы сделаете именно так, как он хочет. В процессе беседы поощряйте собеседника и не давайте негативных оценок его словам и поведению. Это касается не только словесных оценок, но и невербальных (не «закрывать»!).

Простой, но часто достаточно эффективный способ заставить человека «раскрыться» – это дать ему в руки какой-нибудь предмет, например, передать документ, предложить сигарету, попросить чашечку кофе или чаю. Большое значение для этой цели имеют ваши записи. Вы можете побудить собеседника изменить позу, попросив его наклониться вперед, чтобы лучше рассмотреть какой-нибудь документ.

Кроме того, чтобы побудить собеседника «раскрыться», можно задать ему какой-нибудь малозначительный вопрос, сделать паузу в разговоре. С помощью паузы Вы даете собеседнику возможность не только расслабиться, но и привести в порядок свои мысли, обдумать и проанализировать складывающуюся ситуацию, полученную в процессе разговора информацию. Хорошим средством взять паузу являются ваши записи. Их использование также позволяет переменить предмет разговора, перевести его на нейтральную тему (ее часто подсказывает интерьер кабинета партнера).

Используя перечисленные приемы, постарайтесь сделать все возможное, чтобы побудить собеседника принять открытую позу.

### **Убедитесь, что вас слушают**

Итак, Вы начали излагать суть своего предложения. Одновременно внимательно наблюдайте за партнером и следите за тем, чтобы он был полностью сосредоточен на Вас. Если Вы говорите, а собеседник не проявляет интереса к Вашим словам, то трудно рассчитывать на успех переговоров.

На практике в самом начале разговора можно встретить ситуацию, когда после фразы «Я вас слушаю» партнер продолжает рассматривать бумаги на своем столе, постоянно отвлекается на телефонные звонки или беседы с другими посетителями.

В подобных случаях эффективность Ваших слов приближается к нулю: Вас просто «не слышат».

Если такое происходит, и Вы видите, что собеседник действительно серьезно занят, то лучше договориться о встрече в другое, более удобное время.

Бывает и так, что посетитель сам отвлекает внимание партнера, в самом начале беседы вручая ему различные документы или образцы товаров. Результат тот же: Вас «не слышат».

Собеседник может утратить интерес к Вашим словам и в процессе переговоров, причем, как правило, в этом виноват сам говорящий. В этот момент деловой партнер слушает Вас невнимательно. Потеря интереса сопровождается соответствующими невербальными сигналами, и важно вовремя заметить их и принять соответствующие меры, чтобы вновь привлечь внимание собеседника к своим словам.

По каким признакам можно определить, что Вас внимательно слушают? Прежде всего – *по открытой позе, направлению взгляда и положению головы партнера*. Если собеседник проявляет неподдельный интерес к Вашему сообщению, то он сидит в достаточно открытой позе, его взгляд направлен Вам в глаза или чуть выше (но не выше середины лба), корпус слегка наклонен в Вашу сторону, а голова немного склонена на бок.

Кроме того, следует помнить про *жест заинтересованности*. Если партнер Вас слушает и обдумывает Ваши слова, то свои размышления он обязательно будет сопровождать данным жестом: его указательный палец упирается в висок, а сжатые в кулак пальцы подпирают щеку.

Важно обратить особое внимание на *жест критической оценки*. Внешне он очень похож на предыдущий, разница лишь в том, что при этом жесте большой палец поддерживает подбородок. Маленький нюанс, связанный с расположением большого пальца, свидетельствует о том, что партнер негативно или критически относится к Вашему сообщению или к Вам. Если Вы заметили этот жест, то необходимо сделать паузу в изложении и побудить партнера изменить позу. Лучше всего это можно сделать, дав ему в руки какой-нибудь предмет или документ.

Если партнер слушает Вас невнимательно, то это также находит свое отражение в его невербальном поведении. Об ослаблении

интереса свидетельствует целый ряд признаков. Это может быть рассеянный взгляд, осматривающий предметы в комнате, рассматривание различных предметов или собственных пальцев, закрытые или полузакрытые глаза, периодическое поглядывание на часы, откинутый назад корпус, ерзанье на месте, манипуляции с ручкой или карандашом в руках, подпирающая щеку ладонь, собирание несуществующих ворсинок с одежды, отсутствие жестов оценки и т.д.

Если в процессе своего монолога Вы заметили какие-либо из этих жестов, то следует взять паузу и вновь привлечь внимание собеседника. Попросите его посмотреть какой-нибудь документ (схему, план, график или диаграмму) или задайте вопрос, например, поинтересуйтесь его мнением об услышанном. При этом не следует задавать вопросов, на которые можно дать односложный ответ типа «да» или «нет». На подобный вопрос может последовать утвердительный кивок головой, и... Ваш партнер вновь погрузится в свои мысли.

### **Как поставить точку в разговоре**

Когда официальная часть беседы завершена, встреча еще не окончена, и контакт с деловым партнером продолжается. Используйте оставшееся время с выгодой для себя. Эти несколько минут важны для закрепления благоприятного впечатления о Вас и продолжения дальнейших контактов.

Прежде всего, кратко подведите итоги состоявшегося обсуждения, акцентируя внимание на достигнутых соглашениях. Используйте фразы типа: «Мы с Вами договорились о...», «Мы решили, что...». Обязательно запишите достигнутые договоренности. Пусть партнер видит, что Вы серьезно относитесь к делу и, кроме того, ему в дальнейшем будет трудно отрицать факты соглашения. Любому человеку неприятно признавать, что он был не прав, и отказываться от своих слов.

Окончание деловой части разговора – удобный момент для вручения рекламных проспектов вашей организации. Передавая их собеседнику, Вы тем самым обязываете его к ответному жесту, побуждаете чем-то отплатить. Лучший для вас подарок – новая встреча.

Обязательно договоритесь о следующей встрече. При этом всегда старайтесь обозначить конкретное время, характер и место будущего контакта. Сделать это лучше всего так. После некоторой паузы, необходимой для того, чтобы просмотреть свой рабочий график, произносится фраза: «Вас устроит, если я позвоню вам 20 сентября в 15.00?» или «Вам будет удобно, если я подъеду к вам 21 сентября в 11.00?».

Таким построением фразы Вы сразу обозначите, что предметом разговора являются время, характер и место будущего контакта, а не его целесообразность. Не забудьте письменно зафиксировать достигнутую договоренность. Ваша запись в известной мере обяжет собеседника придерживаться соглашения.

Не удовлетворяйтесь неопределенными обещаниями, когда партнер говорит, что подумает и перезвонит Вам. Как правило, никакого звонка не последует. Поскольку такого рода ситуация нередко встречается на практике, полезно знать некоторые приемы, позволяющие избежать ее.

Если собеседник пытается ограничиться неопределенными обещаниями о следующей встрече, берите инициативу в свои руки. Скажите, что Вас не всегда можно застать в офисе, поскольку приходится вести много переговоров (Вы же деловой и занятой человек), что, как и всякий бизнесмен, Вы должны тщательно планировать свое время, а неожиданный звонок может вынудить Вас вносить существенные коррективы в свой рабочий график, отменять назначенные встречи.

По аналогии с началом встречи, закончить ее лучше всего с обсуждения нейтральной и обязательно интересной для собеседника темы. Проявите еще раз интерес к личности, именно к личности партнера. «Ключик» к нему вам опять-таки поможет найти внимательный осмотр интерьера его служебного кабинета. Зная, какими вопросами занимается собеседник, можно похвалить организацию дела, задать профессиональные вопросы, поинтересоваться его мнением по какой-нибудь близкой ему проблеме.

Прощаясь с партнером, обязательно назовите его по имени и отчеству. Обезличенная фраза типа: «Было приятно с Вами познакомиться» хуже, нежели «Сергей Петрович, мне было приятно с Вами познакомиться». Обращаясь к конкретному человеку, Вы переводите деловой контакт в личный. Подчеркиваете, что видите

за должностью приятного собеседника, что Вам доставило удовольствие иметь дело не с генеральным директором, а именно с Сергеем Петровичем.

При выходе из помещения, точно так же, как и при входе, не следует ни на секунду поворачиваться к партнеру спиной. Старайтесь до самого конца поддерживать визуальный контакт с собеседником. Конечно, не надо молча пятиться назад до самой двери. Направляясь к выходу, можно одновременно продолжать малозначительный разговор с партнером. Например, еще раз повторить время, характер и место следующей встречи, узнать, нужен ли предварительный звонок «на всякий пожарный случай», спросить фамилию автора висящей в кабинете и понравившейся вам картины или стоящей статуэтки и т. п.

Закрыв за собой дверь в помещение, где проходили переговоры, независимо от их результатов помните, что Ваш визит еще не окончен. Выйдя из комнаты, Вы можете встретить принимавших участие в обсуждении Вашего вопроса других сотрудников организации. Не забудьте тепло попрощаться и с ними. Не повредит и комплимент в адрес секретаря Вашего собеседника. Кто знает, возможно, и она (он) будет иметь влияние на судьбу Вашего предложения.

### **Подведение итогов встречи**

В завершение можно дать один полезный совет. После того как Вы покинули офис своего делового партнера, не считайте, что переговоры для Вас уже окончились. Каким бы ни был итог встречи, всегда полезно тщательно проанализировать ее и составить для самого себя отчет (лучше письменный) о проведенной беседе. По возможности не откладывайте его подготовку на следующий день или более поздний срок. Время может стереть в памяти некоторые важные детали переговоров.

На первый взгляд, может показаться, что готовить и тем более писать самому себе отчет – пустая трата времени, особенно в тех случаях, когда Ваше предложение было принято или отвергнуто. Но это не совсем так. Навыки ведения переговоров не являются врожденными, они приходят только с опытом. Искусством планировать беседу и аргументировать свое предложение, умением одновременно говорить, внимательно наблюдать за собеседником и

своевременно вносить коррективы в собственное поведение можно овладеть, лишь решая практические задачи.

Каждая деловая встреча представляет собой такую задачу. Тщательный разбор процесса ее решения позволит быстрее и лучше осознать свои сильные и слабые стороны. Это даст возможность разобраться в причинах собственных ошибок и принять своевременные меры, чтобы не допустить их в дальнейшем. Не следует также забывать, что приобретенные ранее знания, умения и навыки могут утрачиваться, если их постоянно не развивать и не совершенствовать.

При анализе итогов переговоров, прежде всего, следует определить, достигли ли Вы тех целей, которые ставили перед собой на данную деловую встречу. Необходимо выяснить, чего Вам удалось добиться и почему, а в чем и по каким причинам Вы потерпели неудачу. Если результат переговоров оказался ниже Ваших ожиданий, то никогда не обвиняйте в этом своего собеседника. Постарайтесь раз и навсегда понять: подлинная причина того, что Вам не удалось достичь намеченной цели, всегда заключается только в Вас самих. Если Вы и проиграли, то в этом никогда не виноват Ваш деловой партнер. Вы либо сами выступили слабо, либо не смогли или не стали играть по его правилам, например, отказываясь дать взятку.

Для того чтобы лучше разобраться и понять причины успеха или неудачи, воспроизведите по памяти и своим записям слова и невербальные признаки поведения собеседника в процессе разговора. На первых порах, пока у Вас еще не так много практического опыта, будет лучше, если Вы изложите свои наблюдения в письменном виде. При этом постарайтесь ответить на следующие вопросы.

Как Вас приветствовал партнер? За каким столом и как вы разместились? На каких стульях сидели Вы и Ваш собеседник? На какой дистанции друг от друга вы находились во время переговоров? С какой темы Вы начали разговор, и как реагировал на нее Ваш партнер?

В какой позе Вы и Ваш собеседник находились в начале деловой части встречи? Использовал ли партнер жесты защиты? Если да, то как Вы пытались и удалось ли Вам «раскрыть» его?

Какими словами и невербальными сигналами партнер реагировал на ключевые моменты вашего сообщения? Менялись ли невербальные признаки его поведения? Если да, то что Вы предприняли в ответ? Удалось ли Вам в течение всей встречи сохранять открытую позу? Если нет, то когда Вы «закрывались»?

Как вы закончили разговор? Договорились ли о точном времени и месте очередной встречи? Как Вы попрощались с партнером?

В процессе личной беседы Вы получили довольно много информации о своем собеседнике. Эти сведения могут дополнить и скорректировать Ваши первоначальные представления о психологических особенностях его личности. Если Вам удалось узнать что-то новое о партнере, то не забудьте внести соответствующие изменения в его характеристику. Она еще может Вам пригодиться на следующих встречах. А если и нет, то даст возможностьшний раз попрактиковаться в составлении психологического портрета делового партнера.

Заведите специальное досье на каждую организацию, с которой Вы ведете или планируете начать переговоры. Храните в нем все собранные о ней материалы, установочные данные и психологические характеристики всех должностных лиц, с которыми Вы встречались.

#### **7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации**

*Дистанцирование* – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

Как известно, далеко не каждого человека мы подпускаем близко к себе. Чтобы можно было говорить о дистанции, которая в зависимости от обстоятельств отделяет нас от другого, нужно подразделить окружающее нас пространство на четыре **зоны**: интимную, личную, социальную, публичную.

*Интимная зона в коммуникации.* В английском языке интимная зона называется «bubble», что означает «пузырь». Внутри нашего «пузыря» мы чувствуем себя как бы в безопасности. Людей, которых мы не подпускаем к границе интимной зоны, мы держим

на расстоянии примерно в половину вытянутой от тела руки (не менее 45 см). Единственное условие, при котором мы подпускаем кого-либо к себе близко – это доверие, в остальных случаях мы как бы окружаем себя «аурой», «панцирем», словно это вторая наша кожа.

В деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону вообще не принято, поэтому многие люди с трудом переносят ситуации, когда кто-нибудь без разрешения до них дотрагивается, похлопывает по плечу, а тем более пошлепывает. Человек желает сам определять, с кем он хочет быть в «интимных» отношениях, а с кем нет. Поэтому тот, кто вторгается в чужую интимную зону, демонстрирует полное неуважение к партнеру, тем самым вызывая у него сильные отрицательные чувства, вплоть до отвращения.

Специалистами доказано, что чем сильнее человеку мешает чье-то приближение, тем больше в его крови вырабатывается гормонов борьбы. В такой момент человек, как правило, готовится к самозащите. Это запрограммировано природой, гормоны стресса помогают организму либо справиться с внешней опасностью, либо убежать от нее. Если нет возможности осуществить то или другое, тогда гормон превращается в «яд». Вот почему человек, нарушивший интимную зону партнера, причиняет ему не только психологический, но и физиологический вред.

Величина интимной зоны в каждый конкретный момент зависит от внешних (в транспорте) и внутренних обстоятельств, а именно:

- а) от статуса того, с кем происходит деловая коммуникация;
- б) от собственного настроения в данную минуту (или чувства безопасности).

Стратегией сознательного вторжения в интимную зону другого зачастую пользуются следственные работники, когда хотят заставить подследственного «расколоться» (такой прием демонстрируется практически во всех детективных фильмах). Люди, которые хотят «согнуть» кого-либо, также используют вторжение в его интимную зону в том случае, когда он не может защититься.

Неумение определять величину необходимой дистанции по отношению к клиенту свойственно работникам сферы обслуживания. Особенно часто это наблюдается у тех из них, которые осуществляют свою деятельность в интимной зоне клиента:



в парикмахерских, массажных кабинетах, в ателье по пошиву одежды и пр. Особо квалифицированные специалисты стараются не соприкасаться с клиентом или, при необходимости, спрашивают разрешение.

Нарушение интимной зоны подчиненных свойственно некоторым руководителям. Так, иногда руководители позволяют себе некоторые «вольности» (например, обнимают «своих» сотрудников) и в то же время энергично возражают, чтобы то же самое проделывали с ними. Они не имеют и представления о том, что беспардонное поведение может лишить других чувства безопасности, ввести их в состояние раздражения и оскорбить.

Умение распознавать сигналы дистанцирования позволит на деловом мероприятии определить, кто из присутствующих является главным лицом, чтобы переговорить об интересующем вопросе именно с ним. Наблюдайте за тем, кому окружающие выделяют больше места – это и есть человек, принимающий основные решения.

Зоны интимной дистанции отличаются друг от друга в зависимости от той или иной культурной среды. В Западной Европе они составляют 60 см. В Восточной Европе эта зона равна приблизительно 45 сантиметрам. В странах Средиземноморья это расстояние от кончика пальцев до локтя.

Организаторы массовых мероприятий должны знать, что при хорошей посещаемости следует планировать приблизительно 0,5 м на человека. Если ожидается, что на таком-то мероприятии гостей будет не очень много, то тогда на человека планируется до 1 м. Теснота изменяет душевное состояние. Чем теснее круг людей, тем легче «завести» толпу, сделать ее агрессивной. Чем меньше тесноты, тем проще управлять аудиторией. Все это следует учитывать при организации собраний, митингов, конференций и презентаций.

*Личная зона в деловом общении* составляет от 45 до 120 см. В этом пространстве должны реализовываться нормальные коммуникационные процессы, происходящие между деловыми партнерами. И только из личной зоны может произойти вторжение в интимную зону, при этом переход должен быть плавным.

Личная или межличностная дистанция характерна для таких форм делового общения, как беседа, деловые переговоры или дружественная встреча, прием посетителей и консультирование.

При личной дистанции люди сидят за одним столом, поэтому необходимо соблюдать следующее правило делового общения: если два человека делят один стол, то в качестве собственной интимной зоны каждому из них следует рассматривать свою половину стола.

Чтобы обозначить границу стола, люди используют разнообразные предметы: письменные принадлежности, пепельницу, папки с бумагами и др. Для захвата пространства в ход идут локти и руки: руки выставляют вперед, чтобы прикрыть «свой участок», локти расставляют как можно шире, чтобы «оградить» свою интимную зону.

Как только кто-то из сидящих за столом вторгается в пространство сидящего напротив, так сразу же следует реакция, демонстрирующая дискомфортность и желание убежать: кто-то может закрыть глаза или рот, отвести взгляд в сторону, или заслониться чем-нибудь, или отклониться на спинку стула.

Действия в виде противоборства выглядят совсем иначе: сначала ваш собеседник, порой бессознательно, начинает отодвигать обратно предметы, если Вы передвинули их в его сторону, а если Вы снова сдвигаете их к нему, он упорно отодвигает их назад. Это может закончиться словами: «Оставьте же это, наконец!» или швырянием предметов в Вашу сторону.

Знание подобных фактов дает возможность деловым людям, с одной стороны, соблюдать «правила игры» (неписанные правила приличия), с другой, использовать пространственные характеристики для сознательной трансформации сценариев взаимодействия.

*Социальная зона в коммуникации.* Это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или с которыми вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой –  $15 \pm 7$  человек. Обычно такое расстояние принято при групповой деловой встрече, совещании, дискуссии, пресс-конференции, семинаре, «круглом столе» и т.д.

В деловом взаимодействии такое общение осуществляется на расстоянии от 1,2 до 3,5 м. Социальная или общественная зона

граничит с личной (межличностной), она предназначена, как правило, для деловых контактов, но может быть открыта, например, для начальника, коллег или обслуживающего персонала, однако лишь до тех пор, пока мы не увидим угрозу нашей интимной зоне.

Очень важно, чтобы деловые партнеры фиксировали те сигналы тела, которые свидетельствуют о приближении к «допустимой» границе. Ведь отрицательная реакция и психологический дискомфорт при нарушении дистанции возникают бессознательно. Об этом следует помнить всем, кто работает с клиентами: юрист – клиент, врач – больной, продавец – покупатель и пр. Как бы ни была важна ваша проблема, нельзя в буквальном смысле слова «наседать» на партнера, в противном случае отрицательный результат вашим стараниям обеспечен.

*Публичная или открытая зона общения.* Это расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией. Это такие формы делового общения, как собрания, пресс-конференции с большой группой журналистов и заинтересованных партнеров, презентации, публичные лекции, доклады и речи и т.д. Публичная зона начинается от 3,5 метров, и чем больше расстояние между коммуникатором и слушателями, тем важнее использовать разнообразные аудио-визуальные средства, как для усиления громкости голоса, так и для демонстрации на экране лица говорящего. Это необходимо для того, чтобы аудитория могла не только слышать слова, но и «считывать» невербальную информацию, «рассказывающую» о чувствах, степени их искренности или лживости.

Таким образом, в деловой коммуникации важным элементом этикета является соблюдение границ и зон взаимодействия, нарушение этого правила чревато самыми серьезными последствиями. Например, в пылу чувств дружески похлопав по плечу партнера, с которым Вы только что условились о выгодной сделке, Вы рискуете утратить договоренность.

Использование зон общения, большая или меньшая свобода действий в них очень четко характеризуют деловых партнеров. Тот, кто легче меняет дистанцию общения, скорее всего, является «лидером», тот, кто труднее – «ведомым». Подчиненный в кабинете начальника не осмелится на свободные перемещения, в то же время начальник с большой легкостью может встать из-за стола,

походить туда-сюда, подойти к окну и пр. Ответная реакция подчиненного может вызвать у начальника возмущение и гнев.

Хозяин кабинета должен программировать пространство с учетом своих намерений и предпочтений. Он может создать посетителю уютную или неуютную атмосферу, только лишь поставив стул тем или иным образом: например, напротив себя, за рабочим столом, да еще спиной к двери – это дискомфортная позиция, а за кофейным столиком в мягких креслах – это удобная для посетителя позиция, однако беседу при такой рассадке трудно быстро закончить.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.
2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.
3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.
4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.
5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.
6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.
7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?
8. Как правильно закончить проведение деловой встречи? Как правильно подвести итоги проведения деловой встречи?
9. Что такое «дистанцирование»?
10. Перечислите и опишите основные зоны в деловом взаимодействии.

## 8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Кто хочет работать – ищет «средства», кто не хочет – «причины».*

***С. П. Королев***

Важная задача управления (менеджмента) – постановка персоналу организации конкретных целей и задач, предоставление ему возможности контролировать свою собственную работу, оценивать свой вклад в общие результаты деятельности, а также анализировать рентабельность, конкурентоспособность организации в целом. Для решения перечисленных проблем необходимо повседневное коммуникативное взаимодействие людей.

Рыночные отношения в нашей стране, интенсификация, наблюдающаяся на всех уровнях предпринимательской коммуникации вследствие эволюции в сфере информатики, порождают необходимость быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, выставки, ярмарки и т.д.).

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарии, консультации) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии организаций или ее деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии организации, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т. п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

## 8.1. Самопрезентация

*Я есть то, чем признают меня окружающие.  
У. Джеймс*

Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

*Положительный имидж.* Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

В большинстве своем мы не можем оценивать себя объективно. Кроме того, то, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Всего четыре секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится четыре года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию.

Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть саммаркетингом, искусством создания положительного имиджа.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание. Деловой человек (юрист, руководитель, консультант и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникации «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать: свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

## **Приемы установления контакта**

Контакт – это начало взаимодействия двух партнеров. Для установления контакта с партнером при самопрезентации специалиста по проблемам общения рекомендуются следующие приемы:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени и отчеству, представление, знакомство, обмен визитными карточками;
- проявление дружеского расположения, использование для этого шуток, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, организации, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;
- предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над Вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем Вы. Поэтому Ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

## **Как войти и представиться**

Это событие занимает совсем немного времени: от открытия двери в кабинет делового партнера до того, как Вам предложат сесть. Эти самые первые 20-30 секунд контакта очень важны для формирования благоприятного первого впечатления.

Прежде, чем Вы откроете дверь в кабинет партнера, целесообразно освежить полость рта и устранить иные возможные неприятные запахи с помощью хороших дезодорантов, духов или одеколонов. У человека, как известно, пять органов чувств, среди которых есть и обоняние. Об этом нельзя забывать, особенно курильщикам. Если Ваш собеседник почувствует, что от Вас исходят неприятные для его обоняния запахи, то может подумать, что от Вас вообще «дурно пахнет». Кроме того, не забудьте вынуть изо рта жевательную резинку.

При входе в комнату стремитесь сразу установить зрительный контакт с партнером. Прикрывая за собой дверь, не поворачивайтесь к нему спиной, все время держите его в поле зрения. Войдя в комнату, не задерживайтесь в дверях, а сразу направляйтесь в сторону хозяина кабинета. Держите себя уверенно: голова приподнята, подбородок чуть вверх, осанка прямая. Передвигайтесь уверенно, по-деловому, не следует идти слишком быстро, не надо выглядеть ни марширующим солдатом, ни праздно прогуливающимся человеком.

Представляйтесь только после того, как подошли к партнеру. При этом ясно и четко назовите себя и свою должность, передайте ему визитную карточку.

Не протягивайте руку первым. Рукопожатие составляет часть ритуала взаимного приветствия и означает, что Вас рады видеть или, по крайней мере, Вы не являетесь нежеланным гостем. Но может быть, что Ваше присутствие не доставляет удовольствие другому человеку. В таком случае, если Вы протянете руку первым, это может вызвать у него негативную реакцию, создать впечатление, что Вы навязываете ему свое общество. От подобных посетителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

### **Знакомство**

В деловой среде принято такое начало знакомства:

– «Разрешите (позвольте) с Вами познакомиться!».

– «Позвольте представиться!». Называются фамилия, имя, отчество, профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения).

Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

– «Я представляю фирму...»

– «Я уполномочен вести переговоры от имени...»

Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками:

– «Позвольте вручить Вам мою визитную карточку.»

– «Мои «координаты» указаны в визитной карточке.»

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:



- «Очень приятно!»
- «Очень рад!»
- «Очень рад с Вами познакомиться (возможно добавление имени-отчества нового знакомого)», или: «Мне очень приятно, что мы познакомились...»

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации, которое необходимо для данной цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкретной ситуации (беседа по проблеме или беседа-найм). Более уместны ответы краткие и нейтральные, например, на вопрос «Как дела?» следуют ответы: «Не могу пожаловаться», «Нормально». В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

### **Деловая одежда**

Известные слова «По одежке встречают...» актуальны и сегодня. На 90% то, как Вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой «общности людей» себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы.

Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправках очков, грим ярких тонов вызывают нежелательный эффект, называемый визуальной вибрацией. Эту особенность следует учитывать, если Вы идете на самопрезентацию. Важно также продемонстрировать ухоженность. Волосы, руки и запах составляют немаловажную часть Вашего общего образа.

Психологами установлено, что шансы на успех увеличиваются, если Вы будете больше походить на своего собеседника, чем отличаться от него. Копируя или «отзеркаливая» образ другого человека, Вы «говорите» ему на невербальном языке: «Вы мне нравитесь. Я испытываю к вам симпатию и доверие, разделяю Ваши ценности и взгляды». Копированием пользуются активные

болельщики спортивных клубов, поклонники артистов, стремящиеся во всем походить на своих кумиров.

Любой человек, отправляясь на деловую встречу, конечно, подумает, что же ему одеть. Но, к сожалению, нередко при этом не принимаются в расчет традиции и принятый порядок в организации, с представителем которой предстоит встреча.

Некоторые люди предпочитают сохранять свой собственный стиль. При этом они вовсе не задумываются о том, понравится ли он их собеседнику. Конечно, каждый имеет право выбирать себе одежду по своему вкусу, но, с другой стороны, точно такое же право и у собеседника не принять этот вкус.

Поэтому целесообразно подумать, а стоит ли ставить успех деловых переговоров в зависимость от такого строго индивидуального и субъективного понятия, как вкус в одежде. Имидж самостоятельного и независимого человека не всегда полезен при проведении деловых встреч, особенно если предложение исходит от Вас.

Практика показывает, что данный вопрос отнюдь не праздный. У девушки в леггинсах или мужчины в джинсах меньше шансов получить работу в солидном банке. Опыт работы австралийских банков показывает, что фирменная одежда служащих помогает привлечь клиентов. Неряшливо или неопрятно одетый продавец магазина отпугивает покупателей. Красный пиджак или платье может испортить встречу, если она предстоит с «быком».

Поэтому прежде чем отправиться на деловую встречу в какую-либо организацию, стоит поинтересоваться принятым в ней стилем одежды. Это можно легко сделать, понаблюдав за ее сотрудниками в процессе рабочего дня. Лучше всего проводить наблюдение перед его началом или окончанием: в течение 10-15 минут Вы сможете увидеть и оценить, как и во что одеваются работники. Особое внимание целесообразно обратить на людей, отъезжающих на личных или персональных машинах, так как это, скорее всего, лица, занимающие достаточно высокое служебное положение. Вполне возможно, что с одним из них Вам и предстоит встреча.

Хотя в различных организациях принят определенный стиль одежды и сотрудники банков одеваются иначе, чем работники рекламных агентств, тем не менее можно дать несколько общих

рекомендаций, о которых стоит помнить, отправляясь на деловую встречу. Суть их в том, что надо соблюдать «чувство меры». Поэтому старайтесь избегать чрезмерно яркой и броской одежды. Не злоупотребляйте украшениями (мужчинам вообще лучше их снять) и – это касается женщин – косметикой. Лучше всего по возможности одеваться богато и скромно.

Дело в том, что такого рода броские одежда, аксессуары и макияж, даже соответствуя стилю организации, могут негативно сказаться на Вашем имидже. Вы не понравитесь всем тем, кто не любит все яркое и броское. Те же, кому в целом подходит такой стиль, вполне вероятно, увидят в Вас соперника или соперницу. Последнее обстоятельство может особенно негативно повлиять на встречу двух женщин.

### **Деловые аксессуары**

Когда речь идет о художнике, то он представляется у мольберта с палитрой в руках, музыкант – со своим инструментом, дипломат – с кейсом. Конечно, это только стереотипы, но именно они сразу приходят в голову, когда видишь человека в первый раз и оцениваешь, кто он. Поэтому, отправляясь на встречу, имейте при себе хороший кейс, желательно известной и престижной фирмы. Даже если он не нужен Вам и совершенно пуст, это «нужно» вашему партнеру.

Театр, как известно, начинается с вешалки, а деловой контакт – с обмена визитными карточками. Идя на переговоры, непременно имейте при себе визитную карточку. Она служит своего рода удостоверением личности в деловом мире. Вручая ее партнеру, Вы не просто оставляете ему напоминание о себе: визитная карточка служит символом открытости и доверия между честными и порядочными бизнесменами. Жулики, как хорошо известно, не любят оставлять следов.

Визитная карточка – это своего рода ваша реклама. Если она безликая, невыразительно или слишком вычурно оформлена, имеет неряшливый вид, то такое же впечатление может сложиться и о Вас.

Передавая партнеру визитную карточку, Вы тем самым делаете ему небольшой подарок. Психологически это существенно, поскольку человек ощущает некоторый дискомфорт, неловкость,

если ему нечем отплатить Вам. Как правило, за этим следует ответный жест: партнер передает Вам свою визитную карточку, признавая тем самым возможность дальнейших контактов.

Получив визитную карточку, не кладите ее рядом с собой, в карман или кейс. Уважение к партнеру проявляется и в уважительном отношении к его визитной карточке. Необходимо иметь специальную «визитницу», желательную сделанную из хорошей кожи. Не спешите сразу положить визитную карточку собеседника в свободное отделение, переверните несколько заполненных страниц. Этим Вы продемонстрируете партнеру, что у вас много деловых контактов и связей

### **Открытость – лучшая визитная карточка**

После обмена приветствиями посетителю, как правило, предлагают сесть. Занимайте место, находящееся как можно ближе к партнеру. Располагаясь в кресле или на стуле, сразу старайтесь удобно устроиться. Не садитесь на краешек стула, как просители. Избегайте мягких и глубоких кресел, сидя в которых вы будете располагаться намного ниже партнера: он будет воспринимать Вас как подчиненного или зависимого человека. Крепко поставьте обе ноги на пол.

Во время разговора не ерзайте, не теребите в руках ручку, карандаш или любые другие предметы. Ничего не держите на коленях. Портфель или кейс лучше поставить на пол рядом с собой, сумочку можно положить рядом.

Поза, которую Вы заняли перед началом разговора, оказывает существенное влияние на формирование впечатления о Вас. Психологами установлено, что человек, который ведет себя открыто и искренне, пользуется большей симпатией. Кроме того, партнеру труднее в чем-то отказать такому собеседнику или обманывать его. Поэтому для успешного общения с другими людьми полезно научиться использовать положительные, открытые жесты и избегать закрытых жестов, несущих негативную окраску.

К числу наиболее характерных положительных жестов относятся следующие: открытые и развернутые навстречу собеседнику ладони рук, расстегнутый пиджак, легкий наклон корпуса в сторону партнера. Этими жестами Вы как бы сообщаете ему: «Я вам

доверяю, буду полностью с Вами откровенен и предлагаю честно обсудить все имеющиеся вопросы».

Одним из хороших практических способов расположить к себе собеседника является «отзеркаливание», или копирование его позы и жестов (конечно, не следует копировать закрытые жесты, о которых будет сказано ниже). С помощью этого средства один человек невербально говорит другому: «Я уважаю Ваше мнение и полностью разделяю его. Вы мне нравитесь, я испытываю к Вам доверие и искреннюю симпатию».

Для налаживания контакта перед началом разговора примите открытую позу: ноги расставлены, руки раскрыты, ладони повернуты вверх и направлены в сторону партнера, корпус также развернут в сторону собеседника, пиджак расстегнут. Смотрите в глаза (или чуть выше, но не выше середины лба) делового партнера и слегка наклоните корпус в его сторону.

Старайтесь сохранять эту позу в течение разговора. Слушая собеседника, немного склоните голову набок. Этим вы дадите ему знать, что внимательно следите за его словами.

### **Брат ли «быка за рога»?**

Есть одно мудрое правило: прежде чем говорить о делах, следует расспросить партнера о его здоровье и семье. Психологический смысл подобного ритуала – продемонстрировать интерес к человеку, волнующим его проблемам, показать уважительное отношение к нему.

Хотя в западной культуре не принято обсуждать именно эти темы с посторонними или малознакомыми людьми, психологическая значимость сохранения такого рода прелюдии к основному разговору очевидна и для представителей западной цивилизации. Проявление искреннего интереса и внимания к человеку – аксиома успешного общения.

Вопросы здоровья и семьи универсальны, значимы для каждого человека. Они всегда являются предметом разговора, волнующей всех темой. Именно с ненавязчивого обсуждения такого рода интересной для собеседника темы и целесообразно начать деловую беседу. Резонно задать вопрос: а как найти подобную тему, если Вы совершенно незнакомы с человеком? На так называемые «вечные» темы (здоровье, семья, дети, успехи в делах,

материальное благополучие) в общем не наложено «табу», но их обсуждение вполне может быть воспринято как попытка «вторжения в личную жизнь». Поэтому затрагивать их нужно с большой осторожностью.

Найти интересную для собеседника тему может помочь внимательный осмотр его кабинета. Одну треть своей жизни человек проводит на работе, а две трети – дома. Если вычесть время сна, то можно сказать, что в бодрствующем состоянии каждый проводит на работе половину отпущенного ему на земле времени.

Естественно, трудно найти человека, совершенно равнодушного к окружающим его вещам как дома, так и на службе. Практически все стремятся индивидуализировать, привнести нечто свое, личное, сделать более приятным собственное рабочее место.

Картины, фотографии, дипломы или оружие, висящие на стене, фотографии и статуэтки на столе, подборка книг на полках или в шкафу, выставленные на обозрение коллекции воинских знаков или значков и многое другое позволят Вам «подобрать ключик» к хозяину кабинета, найти интересную и привлекательную для него тему разговора.

Если Вам удалось «попасть в точку» и партнер увлекся беседой на предложенную ему тему, то Ваши шансы на успех переговоров сильно возрастут. Ни в коем случае не прерывайте собеседника, дайте выговориться до конца, даже если это займет много времени. Чем дольше он будет говорить, тем скорее примет Ваше предложение. Вы проявили интерес к его проблемам, и он будет чувствовать себя обязанным проявить интерес к Вашим.

Старайтесь плавно перейти от разговора на нейтральную тему к рассмотрению основного вопроса. Будет очень хорошо, если Вы сумеете увязать между собой их обсуждение.

### **Первая встреча... последняя встреча...**

Чтобы первая встреча не стала последней, полезно обратить внимание на типичные ошибки в самом начале контакта с деловым партнером. Поведение, ведущее к этим ошибкам, создает у партнера негативное представление о Вас.

**«Проситель».** Весьма распространенная и пагубная ошибка, поскольку от просителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

«Проситель» робко стучит в дверь и затем из дверного проема медленно показывается его голова. «Разрешите войти?». Если разрешают (нередко просят подождать), человек входит, закрывает за собой дверь, поворачиваясь при этом спиной к хозяину кабинета, затем стоит в дверях, переминаясь с ноги на ногу, теребя в руках какой-нибудь предмет и смотря в пол.

Если предлагают сесть, занимает место на краешке стула, портфель или сумку кладет на колени. Суть своего предложения высказывает довольно путано, сбиваясь и часто извиняясь. В процессе разговора избегает смотреть в глаза собеседнику.

**«Равнодушный».** Этот образ все еще весьма характерен для продавцов многих магазинов. Нередко можно видеть, что при входе покупателя (клиента и делового партнера) они стоят или сидят, скрестив руки и ноги, продолжают разговаривать между собой, не обращая внимания на клиента. На его вопросы нередко следуют довольно грубые ответы типа «Там все написано», «Вы что, сами не видите?».

**«Небрежный».** Небрежность проявляется в неопрятном внешнем виде: помятая или несоответствующая «духу учреждения» одежда, нечищенная обувь, грязные или плохо причесанные волосы, старый, потертый портфель или сумка и т. д. Люди такого типа часто не отличаются пунктуальностью, опаздывают на встречи, нередко в их бумагах отсутствует порядок. Суть предложения излагают недостаточно подробно и ясно, опускают важные детали.

**«Напористый».** Такой человек не входит, а буквально «врывается» в кабинет и прямо с порога начинает говорить скороговоркой, без пауз, не акцентируя внимания на основных моментах своего сообщения и практически не давая собеседнику возможности подумать, оценить полученную информацию, порой даже вставить слово.

**«Павлин».** Данный образ формируется главным образом яркой, пестрой и броской одеждой, обилием украшений, косметики. Такие люди ведут себя несколько развязно, сидят развалившись в кресле, явно стремятся привлечь к себе внимание и произвести впечатление, напрашиваются на комплименты, говорят манерно, склонны преувеличивать свои заслуги и положение в организации, успешность ее деятельности.

**«Замкнутый».** Замкнутость отчетливо проявляется в позе, мимике и жестах. Представители данного типа практически все время сидят закинув ногу на ногу и скрестив руки на груди, животе или коленях. Их мимика и жесты не отличаются богатством, складывается впечатление, что на лице словно надета маска. Как правило, они редко улыбаются.

В целом лиц, соответствующих перечисленным образам, объединяет одна психологическая особенность – практически полная ориентация на себя, на собственные проблемы. Подобные люди больше интересуются собственной персоной, нежели деловым партнером.

Естественна и реакция на такое поведение – отсутствие интереса к ним (и, следовательно, к их предложениям) со стороны собеседника. Вряд ли можно надеяться на то, что партнер проявит интерес к Вам, если Вы не проявляете его к нему. Поэтому не создавайте себе ни одного из перечисленных образов, если Вы всерьез рассчитываете на успех в переговорах.

### **Уверенность в себе**

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, так как неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что уверенность усиливается, когда Вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным Вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В жестком деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не приходится, они готовы с Вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «Спасибо».

2. Перестаньте жаловаться. «Самокопание» и «самобичевание», как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о



своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?». Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут Вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если Вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

### **Если вы «закрыты» для других**

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

- он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- он эгоист, думает только о себе и своей выгоде;
- он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
- он часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;
- о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
- он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;
- он часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;
- для снятия напряжения он выкуривает пачку, другую сигарет;

– он распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;

– он действует «против».

Если деловой человек вынужден признать, что то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли Вам навстречу, приняли Вас, нужно сначала открыться для них.

### **Если Вы «открыты» для других**

«Открытый» деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страх перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек «открыт», если:

– он уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;

– он неисправимый оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;

– он сначала думает о клиенте, потом об организации, потом о себе;

– он – жизнерадостный, веселый человек, он благодарен за каждый день, который дарован ему, и за множество мыслей и дел окружающих его людей, которые помогают ему добиваться его целей;

– он с пониманием относится к другим, он чаще говорит «да», чем «нет»;

– он не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;

– он не бранится и не брюзжит, он внимательно слушает собеседника и старается как можно большему научиться у других людей;

– в суете дней он производит впечатление «скалы в море», при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;

– он умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;

– от него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;

– он позитивный, уважаемый, оптимальный.

## 8.2. Деловая беседа

*Самое плодотворное и естественное упражнение ума – беседа. Живое слово и учит и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам.*

**Монтень**

*Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.*

**И. Лафатер, швейцарский мыслитель XVIII века**

Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

- начало инновационных мероприятий и процессов;
- контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;
- стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

*Деловая беседа* представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог.

*Диалог* – это разговор по очереди, для взаимодействия.

Беседы различаются как *по форме*, так и *по содержанию*. Существуют беседы равных (по положению) партнеров, коллег (например, адвоката с адвокатом) и не равных (например, руководитель – подчиненный).

Основная *цель беседы*, как и любого другого коммуникативного жанра – обмен информацией, однако в зависимости от предметного содержания возможен многоцелевой характер бесед. Различают беседы, связанные с наймом и увольнением персонала, и беседы типа «поручение производственного задания», беседы для анализа и разрешения конфликтных ситуаций и беседы с подчиненными дисциплинарного характера, беседы, подготавливающие персонал к внедрению новаций, и беседы, носящие неформальный характер, для улучшения психологического климата коллектива. В каждом из перечисленных видов бесед цели будут связаны непосредственно с предметом разговора.

Так, например, беседу при найме проводят с целью диагностики профессионального и личностного потенциала кандидата на должность для принятия решения о найме, а цель беседы «на ковер» – выявить причины нарушения дисциплины или некачественного выполнения работы и изменить мотивацию поведения работника.

Цель беседы «поручение задания» – не только проинформировать работника, но и проинструктировать, а беседы неформального характера, как правило, предполагают так называемое «зондирование» ситуации для того, чтобы знать, что происходит, как складываются отношения в коллективе, какие есть «болевы точки», о которых руководитель обязательно должен знать, чтобы вовремя включиться в решение проблем.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. При проведении бесед зачастую используются разнообразные документы и материалы, их также нужно заранее подготовить. Особое внимание следует уделить отработке хода беседы:

- продумать вопросы, которые необходимо задать собеседнику;
- определить желаемый конечный результат;
- установить регламент и место проведения беседы;
- определить ее стратегию и тактику.

### **Вопросы для самоанализа перед деловой беседой**

- 1) Четко ли Вы представляете желаемый результат? (Что Вы хотите иметь в конце беседы?)
- 2) Как можно будет оценить этот результат? (Достигнуты ли поставленные цели?)
- 3) Каковы Ваши предположения о целях собеседника?
- 4) Какие средства Вы имеете для достижения поставленных целей?
- 5) Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна?
- 6) Как Вы донесете до партнера свою позицию?
- 7) Как Вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
- 8) С какими барьерами Вы столкнетесь?
- 9) Как подстраховаться и снизить вероятность этих барьеров?
- 10) Как снять противоречия, если они будут?
- 11) Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неадекватен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
- 12) Какие применять способы воздействия на партнера?
- 13) Какую аргументацию при этом использовать?
- 14) Как вести себя, если возникнет конфронтация, и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
- 15) Как облегчить согласование мнений с партнером?
- 16) Насколько раскрывать свои позиции?
- 17) Как управлять атмосферой разговора?
- 18) Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
- 19) Каковы интересы партнера и как их понять?
- 20) Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

### **Запрещенные приемы во время деловой беседы**

Ни в коем случае нельзя:

- перебивать речь собеседника;
- негативно оценивать его высказывания;

- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- вторгаться в личную зону партнера;
- пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
- не желать понять психическое состояние партнера в момент собеседования.

Эффективное ведение беседы – чрезвычайно сложное дело. Известно, что специальная методика проведения деловых бесед помогает лишь в семи случаях из десяти достигнуть максимального результата, а в остальных он лишь хороший. Отсутствие умения вести деловую беседу, в частности у юриста, руководителя, является пробелом в их профессиональной подготовке и экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20-30%. Некоторые организации за рубежом имеют в своих штатах специалистов-беседчиков, идеально владеющих искусством деловой беседы.

### **Структура деловой беседы**

Деловая беседа состоит из пяти фаз:

- 1) Начало беседы.
- 2) Передача информации.
- 3) Аргументирование.
- 4) Опровержение доводов собеседника.
- 5) Принятие решений.

В зависимости от назначения беседы могут иметь, например, такие цели:

- закрепить хорошие отношения с сотрудником;
- повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности – содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности и пр.;
- побудить работника, делового партнера, клиента к определенным действиям;
- обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, организации, между организациями;
- обеспечить лучшее взаимопонимание.

Такого рода перспективные цели должны непременно лежать в основе всех деловых контактов, независимо от предмета разговора. Вместе с тем не менее важное значение для оптимального построения содержательной части беседы имеют ее ближайшие цели и задачи, например такие, как: выяснить конкретные факты; осуществить эмоциональную разрядку одной из сторон; что-то проверить, о чем-то важном рассказать, чтобы узнать мнение, отношение и пр.

Очень важной частью беседы является ее начало. Некоторые считают, что этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. Действительно, инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы – это «мост» между партнерами по деловой коммуникации.

### **Приемы «самоубийственного» начала беседы**

1) Всегда следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: «Извините, если я помешал...», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...».

2) Также необходимо избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику, подобных следующим примерам: «Давайте с Вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к Вам...», «А у меня на этот счет совершенно другое мнение...». Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, но с психологической точки зрения – это промах.

### **Эффективные приемы начала беседы**

Существует множество способов начать деловую беседу, но, как и в шахматах, практика выработала ряд «правильных дебютов». К наиболее перспективным можно отнести следующие приемы:

*Метод снятия напряженности.* Несколько теплых слов позволяют создать в самом начале беседы доброжелательную атмосферу. Compliments, шутка, вызвавшая смех, также способствуют созданию дружественной обстановки.

*Метод «зацепки».* Позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для реализации планируемых намерений. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или нестандартный вопрос.

*Метод стимулирования игры воображения.* Предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот метод дает хорошие результаты, когда деловой партнер обладает чувством оптимизма и трезвым взглядом на ситуацию.

*Метод прямого подхода.* Когда деловые партнеры ограничены временем или вопрос требует немедленного обсуждения и решения, можно использовать метод прямого подхода, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частным и приступаем непосредственно к теме беседы.

Если предварительная подготовка к беседе была основательной и все возможные ситуации тщательно продуманы, то в основной части деловой беседы ее инициатор будет чувствовать себя уверенно.

### **Рекомендации к основной части беседы**

- 1) Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным.
- 2) Обращайтесь к собеседнику по имени и отчеству или «Уважаемый коллега» там, где это допустимо.
- 3) Тщательно обосновывайте свои суждения.
- 4) Не употребляйте многозначных слов или объясняйте, в каком смысле Вы их используете.
- 5) Проявляйте уважение к самому собеседнику, его мнению и интересам.
- 6) Следите, чтобы Ваши вопросы содержали слова «почему», «когда», «как» – это исключает односложные ответы партнера типа «да», «нет». Добивайтесь предельной краткости в изложении своих позиций.
- 7) Если это не первая встреча с собеседником, то помните об



изменениях, которые произошли с тех пор.

8) Обращайтесь к партнеру за советом независимо от его статуса (подчиненный, коллега, клиент...).

Большей эффективности при проведении деловой беседы способствует так называемый «Вы-подход», который предполагает умение ставить себя на место партнера, что позволяет лучше понять его намерения и действия. Полезно задавать самому себе вопрос: что бы нас интересовало, будь мы на его месте? Или: как бы мы реагировали на его месте? «Вы-подход» предполагает постановку вопросов типа: «Ваша проблема заключается в том...», «Вам будет интересно узнать...», «Как Вы знаете...», «Если Вы используете эти возможности, то...». Такой подход дает собеседнику почувствовать, что его уважают и ценят как специалиста. Подобными приемами в деловом общении часто пользуются зарубежные специалисты и, как правило, добиваются успеха.

### **Передача информации собеседнику**

Фаза передачи информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Цель этой части беседы заключается в решении следующих задач:

- 1) Сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации.
- 2) Выявление мотивов и целей собеседника.
- 3) Передача запланированной информации.
- 4) Формирование основ для аргументации или предварительная проверка правильности отдельных узловых пунктов аргументации и создание в случае необходимости новых «точек опоры» в сознании собеседника.
- 5) Анализ и проверка позиции собеседника.
- 6) По возможности предварительное определение конечных результатов беседы.

Основная часть беседы начинается после того, как, определив все предпосылки к данному разговору, инициатор беседы приступает к изложению своей позиции. Партнер становится его оппонентом или слушателем. Здесь необходима взаимная доброжелательность, а при определенной тематике беседы, например при поиске новых направлений, разработке и обсуждении новых идей,

инициатив целесообразна критика, что позволит принять более конструктивное решение по итогам беседы.

Собеседникам очень важно предусмотреть ситуации, когда на доводы одного из них следуют возражения другого. В таком случае необходимо придерживаться следующих рекомендаций.

### **Если собеседник возражает...**

- выслушайте сразу несколько возражений;
- не спешите с ответом, пока не поймете их суть;
- уточните, не говорите ли вы с собеседником о разных вещах;
- выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, была разная постановка вопроса;
- не отвечайте на возражения в категорическом тоне, это поможет Вашему собеседнику и Вам найти ответ на собственные возражения;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Фаза передачи информации создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- обсуждение проблемы;
- передача информации;
- закрепление информации;
- обозначение нового направления информирования.

Основными элементами фазы передачи информации в деловой беседе являются: постановка разнообразных вопросов, выслушивание (концентрация на теме беседы и на собеседнике), изучение реакций собеседника (наблюдение, поддержание визуального контакта), передача информации собеседнику (применение искусства дипломатии, создание предпосылок для аргументации).

### **Аргументирование**

Следующая фаза деловой беседы – аргументирование. В этой фазе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. В этой фазе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или

возникшие в ходе ее проведения, критически проверить положения и факты, изложенные вами и собеседником.

Фаза аргументации при необходимости плавно переходит в *фазу опровержения доводов собеседника*. Наиболее важные задачи на этом этапе:

- разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;
- приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;
- нейтрализация замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника.

### **Принятие решений и завершение беседы**

Основные задачи, решаемые в конце беседы, следующие:

- 1) Достижение основной, или в самом неблагоприятном случае – запасной (альтернативной), цели.
- 2) Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.
- 3) Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.
- 4) Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.
- 5) Составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «Давайте подведем итоги...», «Мы подошли к концу нашей беседы...», «Таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...». Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Конец обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, руководителям рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

## **Девять советов по анализу результатов беседы**

Ответьте на следующие вопросы:

1. Последовательно ли велась основная линия в беседе?
2. Не навязывали ли Вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были Ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, для организации, для взаимоотношений?
7. Смогли ли принять правильное решение и довести его значимость до партнера (собеседника)?
8. Удалось ли на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач.

## **Десять факторов успеха деловой беседы**

1. Профессиональные знания юриста, руководителя – дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.
2. Ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.
3. Наглядность – максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации.
4. Постоянная направленность – следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.
5. Ритм – повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.
6. Повторение – повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.
7. Элемент внезапности – представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

8. «Насыщенность» рассуждений – необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

9. Рамки передачи информации – французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все».

10. Юмор и ирония – в определенной дозе и ситуативно уместно они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Деловая беседа широко применяется в деловой коммуникации, поэтому деловые партнеры должны владеть навыками ее проведения.

### **8.3. Деловая беседа по телефону**

*Пока слово не произнесено, оно – узник того, кто собирался его сказать. Когда же слово сказано, его пленником становится тот, кто произнес его.*

***Древняя мудрость***

*Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать короткое.*

***Блез Паскаль***

Значение телефонного общения для делового взаимодействия трудно переоценить, так как это самый простой способ быстрого установления контакта. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на авторитет организации, которую они представляют.

Некоторые американские специалисты в области делового общения полагают, что одной из причин бедственного положения отдельных организаций являются скверные манеры их служащих, которые проявляются особенно отчетливо при разговоре по

телефону. Большинство специалистов в деловом мире не имеют специальной подготовки для ведения телефонных бесед и переговоров, зачастую не имеют ее и секретари приемных, хотя отвечать на телефонные звонки является их первоочередной обязанностью. При знакомстве нового секретаря с рабочим местом ему в первую очередь показывают кофеварку и только потом – телефон. В последнее время за рубежом широко практикуются внутрифирменные краткосрочные курсы по овладению основами работы с оргтехникой, где особое внимание уделяется телефонам. Владение беседой по телефону рассматривается как неотъемлемая часть образования «белых воротничков» новой формации.

Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2-2,5 часа, а иногда – от 3 до 4,5 часа.

Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10-30 минут (а порой 5-10 минут), что не позволяет сосредоточиться на проблемах и иногда провоцирует стресс.

Около 60% разговоров по служебному телефону приходится на первую половину дня; их средняя продолжительность за последние годы увеличилась в несколько раз. И наоборот, если предприниматели пользуются личным аппаратом сотовой связи, то разговор становится крайне коротким. Все сказанное делает такую коммуникацию специфической: требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, мобильно реагируя на разных партнеров и разные темы.

Психологи утверждают, что время телефонных бесед растет за счет эмоциональной окраски. Продолжительность телефонных разговоров формирует у людей речевую нечеткость и неделовитость фраз. Во время такой беседы линия занята передачей деловой информации только на 2/3 времени, а 1/3 уходит на паузы между словами и фразами, на выражение своих эмоций по поводу тех или иных сведений.

Многие специалисты по коммуникации считают, что в реестре бесцельных расточителей делового времени телефон стоит на втором месте после неожиданных визитов. Американские

психологи, например, пришли к выводу, что телефон при всех его достоинствах сокращает жизнь современного человека на 3-4 года. Причем дело здесь не в тех неприятных известиях, которые человек узнает из телефонной беседы, а в постоянном напряжении нервной системы из-за ожидания звонка, который может раздаться в любую минуту. В настоящее время появилась проблема дорожно-транспортных происшествий из-за разговора по телефону во время движения машины.

### **Когда целесообразно звонить**

Какой вопрос лучше всего решать по телефону? Эта проблема стоит перед каждым деловым человеком. Абсолютных правил по этому поводу нет, но специалисты в области ведения телефонных бесед рекомендуют звонить по телефону в тех случаях, когда:

- Вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения;
- Вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;
- Вам желательно получить согласие на конкретные действия в вышестоящих организациях;
- Вам надо уточнить: остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;
- Вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации;
- Вы договорились с кем-то о телефонном звонке.

### **Как правильно выбрать время для разговора**

Чтобы правильно выбрать время для беседы по телефону, следует учесть, что:

- по Вашим сведениям, оно удобно для собеседника;
- Вы учитываете распорядок дня партнера, режим работы организации;
- Вы знаете, что именно в это время телефон вашего абонента менее всего загружен;
- лично Вам удобно звонить в это время;
- «мелкие» телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, делайте в то время, когда они не нарушают ход основной работы;

- используйте «холостые» промежутки времени и другие паузы между делами и совещаниями, чтобы сделать нужные звонки;
- наиболее благоприятное для телефонных звонков время – с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается, а в 50% случаев абонент не поднимает трубку.

Перед каждым звонком следует ответить самому себе на три вопроса:

- 1) имеется ли острая потребность в разговоре?
- 2) обязательно ли знать ответ партнера?
- 3) нельзя ли встретиться с партнером лично?

### **Рекомендации по защите от телефона**

1) Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми Вы часто говорите по телефону (подчиненных, клиентов, коллег и пр.) о том, когда они не должны Вам звонить.

2) Назначьте по возможности время для ежедневных активных (исходящих от Вас) телефонных бесед.

3) Сообщите своим деловым партнерам, когда Вам лучше всего звонить.

4) Избегайте в конце разговора фраз типа: «Позвоните мне как-нибудь!».

5) Не заставляйте ждать людей, которые рассчитывают получить от Вас известие, звоните точно в назначенное Вами время, прежде чем они позвонят Вам и напомнят о договоренности.

6) Входящие телефонные звонки целесообразно пропускать через секретаря или автоответчик.

7) Если нет секретаря и автоответчика, используйте краткие и точные фразы: «Я перезвоню Вам через 10 минут» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов».

Следствием плохой подготовки беседы по телефону бывают недостаток информации, досадные оговорки, паузы, неверная ориентировка в предмете разговора. Беседа по телефону, с точки зрения ее осуществления, гораздо труднее, чем обычная деловая беседа «глаза в глаза». По телефону контакт осуществляется только «на слух», без общения лицом к лицу, когда видишь доброжелательный взгляд, ободряющую улыбку. По телефону трудно прогнозировать визуальную реакцию партнера, поэтому



анализируется собственно информация и манера ее передачи: дикция, тембр, темп и пр. Поэтому для эффективного ведения телефонной беседы необходима тщательная ее подготовка.

### **План беседы по телефону**

План зависит от количества времени, отводимого на разговор. Предположим, что на беседу отводится 3 минуты:

- взаимное представление – 20±5 секунд;
- введение собеседника в курс дела – 40±5 секунд;
- обсуждение ситуации, проблемы – 100±5 секунд;
- заключительное резюме – 20±5 секунд.

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте.

### **Подготовка телефонного звонка**

Для подготовки телефонного звонка следует дать ответы на следующие вопросы:

- Цели: чего я хочу достичь, каковы мои намерения?
- Абонент: кому я хочу позвонить (фамилия, имя, отчество, кем и где работает, номер телефона).
- Время: когда я хочу позвонить (в утренние часы, в «скользящее», обеденное время или в конце дня).
- Вопросы для обсуждения: какие вопросы нужно поставить, какую информацию передать или запросить.
- Документация: какие документы для разговора потребуются мне и моему партнеру (картотека клиентуры, обзор, проспекты, отчет, акты, корреспонденция и пр.).
- Запись разговора: при необходимости следует подготовить все для записи информации.

### **Как вести себя во время телефонной беседы**

Сняв трубку, представьтесь. Люди любят знать, с кем они разговаривают. Выберите удобную формулу представления, например: «Добрый день! Общество с ограниченной ответственностью «Солнечные продукты». У телефона секретарь руководителя...»

Говорите прямо в трубку.

Произносите слова четко.

Выясните, с тем ли Вы говорите, кто Вам нужен.

Спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить позже, уточните когда.

Как и в любой беседе, необходимо настроиться на положительный тон.

Не возражайте «в лоб» собеседнику, если желаете добиться благоприятного исхода разговора.

Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте его.

Говорите спокойным голосом, не кричите, не выходите из себя.

Попробуйте придать своему голосу приятную интонацию.

Периодически улыбайтесь, собеседник это непременно почувствует.

Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора.

Старайтесь «подстроиться» под темп собеседника, по своей инициативе не убыстряйте и не замедляйте темп разговора.

Не переоценивайте способности собеседника понять специальную терминологию, если он работает не в Вашей сфере, избегайте профессиональной лексики или объясняйте, что именно имеете в виду.

Избегайте жаргона и примитивизма.

Эффективно используйте паузы.

Если собеседник не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте сказанное теми же словами, найдите новые. В конце разговора уточните: кто и что будет делать дальше.

### **Как действовать, если звонят Вам**

Всегда рядом с телефоном держите карандаш и бумагу.

Отвечая, называйте свою фамилию, отдел, в котором работаете, или службу.

Сразу запишите фамилию, имя и отчество того, кто звонит, и его вопрос или проблему.

Если позвонивший не представился и если это новый партнер, то, прежде чем вести беседу, попросите его назвать свою фамилию, должность и место работы.

Если Вы не можете сразу ответить на вопрос, то:

а) передайте содержимое беседы специалисту по обсуждаемой проблеме;

б) спросите, можно ли перезвонить сразу же, как поступит необходимая информация;

в) если ответ можно найти быстро, спросите, может ли собеседник подождать у телефона;

г) сообщив нужную информацию через некоторое время, поблагодарите собеседника и извинитесь за то, что заставили его ждать.

Если позвонивший агрессивен, не воспринимайте его поведение как личный выпад и не поддавайтесь на провокацию, не раздражайтесь. Попытайтесь разобраться в причинах раздражения и понять собеседника.

В. И. Бенедиктова в книге «О деловой этике и этикете» приводит краткий перечень того, что не следует и что следует делать в тот момент, когда в вашем офисе звонит телефон (табл. 7).

Таблица 7

#### Правила поведения при беседе по телефону

Не следует	Следует
Долго не поднимать трубку	Поднять трубку до четвертого звонка телефона
Говорить «привет», «да»	Сказать «Доброе утро (день)», «говорите». Когда начинаете разговор, представиться и назвать свой отдел
Спрашивать: «Могу ли я Вам помочь?»	Спрашивать: «Чем я могу Вам помочь?»
Вести две беседы сразу	Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать
Оставлять телефон без присмотра	Предложить перезвонить, если требуется время хотя бы ненадолго для выяснения деталей
Использовать для записок клочки бумаги	Использовать бланки бумаги и листки календаря для записи телефонных разговоров
Передавать трубку по многу раз	Записать номер звонящего и перезвонить ему
Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните»	Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему

Кроме того, нельзя превращать беседу в допрос, задавать вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что Вам нужно?». Надо следить за своей дикцией, не зажимать микрофон рукой, когда передаете что-то из разговора тем, кто находится в офисе – Ваши

комментарии может услышать партнер, разговаривающий с Вами по телефону. В случае высказывания жалобы или рекламации не говорите партнеру, что это не Ваша ошибка, что Вы этим не занимаетесь и что Вам это неинтересно.

### **Выражения, которых следует избегать**

*«Я не знаю».* Такой ответ подрывает доверие к Вам и Вашей организации. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для Вас».

*«Мы не сможем этого сделать».* С помощью такой фразы можно потерять клиента или партнера. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем Вы поймете, чем можете оказаться полезными, и попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя.

*«Подождите секундочку, я скоро вернусь».* Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того, чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона.

*«Нет»*, произнесенное в начале предложения, как правило, не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить Вам компенсацию, но готовы заменить Вашу покупку. Это Вас устроит, ведь так?».

### **Междугородный телефонный разговор**

Во время междугородного телефонного разговора назовите город, из которого вы звоните, затем – себя и название организации. После представления назовите, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, повторите свои данные для записи и точно укажите, когда будете звонить снова. При осуществлении междугородного разговора необходимо учитывать разницу во времени.

Начинать разговор целесообразно со слов «Мне поручено...» или «Мы вынуждены обратиться...». Для междугородных бесед особенно важны краткость, точность и четкость изложения вопроса.

## 8.4. Деловые совещания

*Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.*

*Ли Якокка*

*Деловое совещание* – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

В зависимости от управленческих функций выделяют следующие типы совещаний.

1. *Совещания по планированию.* На таких совещаниях обсуждаются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности фирмы (организации), ресурсы, необходимые для реализации планов.

2. *Совещания по мотивации труда.* Обсуждаются проблемы производительности и качества труда коллектива, отдельных работников. Рассматриваются проблемы удовлетворенности персонала, причин низкой мотивации, возможности ее изменения, моральное и материальное стимулирование. Кроме того, предметом обсуждения на таком совещании становятся вопросы дисциплины, повышения включенности людей в дело, развития у них приверженности фирме, корпоративной культуре.

3. *Совещания по внутрифирменной организации.* Предметом обсуждения на таком совещании становятся: вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, внесение корректив в структуру или направление деятельности фирмы (предприятия) из-за изменений во внешней среде; вопросы ответственности и др.

4. *Совещания по контролю за деятельностью работников.*

Посвящены, как правило, обсуждению результатов той или иной деятельности, достижению поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности, причинам этих явлений. Обсуждаются вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами, дисциплинарной ответственности работников, способов контроля и т.д.

5. *Совещания, специфические для организации (предприятия)*. Обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в фирме, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа фирмы, ее стиля.

### **Подготовка совещания**

**Цели.** Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Тема совещания – это предмет обсуждения. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке и требуется коллективное осмысление.

**Повестка дня.** Повестка совещания – это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные

предложения по решению проблем. В тех случаях, когда люди превентивно не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

**Время проведения.** Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Часто проводимые внеплановые совещания выбивают людей из рабочего ритма, снижают культуру делового общения, вносят сумятицу в заранее спланированные сотрудниками мероприятия. Поэтому злоупотреблять такого рода оперативными встречами не следует.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов (после двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос).

**Число участников.** Оптимальное число участников совместных обсуждений 6-7 человек. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещания.

Очень важно избавиться от стереотипа прошлых лет и приглашать на совещание по любому вопросу не весь административно-управленческий персонал, а лишь тех руководителей среднего звена и специалистов, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решать вопросы. Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещание, а согласно регламенту, на момент обсуждения их проблемы.

Важным условием эффективности совещания является способность его участников играть разнообразные роли: «эксперта», «адвоката дьявола», «оппонента: черного, белого», «генератора идей», «аналитика», «критика», «регистратора ценных мыслей» и т.д. Зарубежные руководители широко практикуют опыт делегирования полномочий по ведению совещания тем специалистам, кто наиболее компетентен по обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность

участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в привычном авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высовываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предлагаемое руководителем, не считая его эффективным из-за отсутствия выбора.

Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать – какие еще имеются. А чтобы из нескольких предложений выбрать лучшее, нужно осуществлять или экспертизу каждого (плюсы и минусы, возможность снятия проблемы, наличие потенциальных проблем при внедрении и пр.), или критику.

**Организация пространственной среды.** Рекомендуется во время совещания рассаживать его участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Однако когда речь идет о внутрифирменных совещаниях, рекомендуют позаботиться о совместимости персонала.

Психологами установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Организатор совещания, зная характеры и другие психологические особенности приглашенных, может, не привлекая внимания к этому, посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать рассмотрению вопроса.

### **Кто есть кто на совещании**

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем: их интересы, причуды, вопросы, которые они, как правило, задают, стрессоустойчивость и т.д. Марк Х. МакКормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает некоторые типы персонажей (не обязательно плохих), за которыми нужно следить в ходе любого внутриорганизационного совещания.

*Говорящие начистоту.* Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать. Они склонны заикливаться на мысли, что «лучшая



оборона – это правда», и могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

*Мученики.* Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем Вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

*Каменные лица.* Эти держат свои мысли при себе, а возможно, делятся ими с руководителем после того, как остальные разойдутся. Годятся их предложения или нет, но Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

*Заводилы болельщиков.* Они усвоили поразительную силу слов «Вы правы. Я никогда не думал об этом».

*Ораторы.* Эти начинают говорить мягко, потом расходятся и даже через 15 минут не в силах остановиться, извергая из себя что-то режущее слух и оскорбляющее сознание. Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и красноречием. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не Вас. Обращайтесь с ними с осторожностью – или вообще не обращайтесь на них внимания.

*«Адвокаты дьявола».* Для них все спорно. Хорошо то, что подобно настырному обвинителю они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

*Разрушители.* Эти слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

*Любители расслабиться.* Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

*Государственные мужи.* Эти продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически таким государственным мужем должен быть руководитель совещания.

### **До совещания. Вопросы организатору**

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должны ли Вы лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение Вашего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время или следует перенести?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения и кто из сотрудников должен непременно в этом участвовать?
11. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

### **Правила поведения на совещании**

Совещания проходят более оперативно и конструктивно, когда его участники информированы о правилах поведения в процессе делового взаимодействия. Кратко их можно свести к следующему:

#### *Для руководителя*

- начать вовремя;
- сообщить о регламенте, о стоимости минуты;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- предупредить о «снятии» выступлений не по существу вопроса, например эмоциональные оценки людей и событий, мнения вместо конструктивных предложений, сообщение по поводу... и т. п.;
- если используется критика, то требовать ее конструктивности – называть конкретные факты и их причины, не переходить на личность, а высказываться по поводу действий и ошибок, предлагать пути решения проблемы, устранения просчета, недостатка;
- жестко вести совещание по пути к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать

конструктивный характер обсуждению в целом;

- регулировать направленность и деловитость выступлений, для этого следует не допускать затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа, реальных предложений, решений, идей;

- соблюдать корректность дискуссии;

- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;

- подводя итоги совещания, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;

- завершить точно в назначенное время;

- в заключении оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

### *Для участников делового совещания*

Представляйте себя в своих высказываниях. Говорите «Я» вместо «МЫ» или безличной формы. Когда выступающий говорит «мы», он, как правило, избегает возможности взять на себя ответственность за то, что говорит.

Если Вы задаете вопрос, скажите, зачем его задаете, что он значит для Вас. Вопросы не должны оставлять сомнений в том, почему они задаются. Целесообразно после прослушанной информации ставить вопросы: на уточнение, на понимание, на развитие и на отношение. Вопросы, начинающиеся со слов «как», «что», «почему» и т.п. предпочтительнее вопросов закрытого типа. Не рекомендуется на совещаниях использовать провокационные вопросы или вопросы-ловушки, они провоцируют конфликты и заряжают людей отрицательной энергией, становятся причиной ухода от проблемы.

В высказываниях будьте конкретны, ясно излагайте свои мысли, отвечайте за свои ошибки, выдвигайте новые идеи, отстаивайте личную точку зрения, будьте терпеливы к инакомыслию.

Не играйте роль, ожидаемую от Вас другими, оставайтесь самим собой. Если не считаете нужным высказываться – помолчите.

Воздерживайтесь, насколько возможно, от интерпретации чужих идей и мыслей. Выражайте собственную позицию. Старайтесь не делать неоправданных обобщений.

Говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей, то есть формулируйте суждения на языке «Я-сообщений», а не «Вы-утверждений», например, вместо «Вы вот тут ошиблись...», скажите «Мне кажется, что здесь вкралась ошибка...».

### **Как контролировать дискуссию**

Психологи рекомендуют следующие приемы для управления ходом дискуссии:

а) *для сохранения единства участников совещания:*

– в случае возникновения инцидента разрядить обстановку, сделать паузу;

– не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;

– не высказывать первым (если Вы руководите совещанием) свою точку зрения;

– поддерживать и не позволять нападать на новых работников, молодых специалистов, плохо ориентирующихся в ситуации.

б) *для активизации участников делового совещания:*

– иметь оптимальную стратегию принятия решения;

– создать условия для творческой работы;

– не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой или критиканством;

– не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;

– не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

– умело осуществлять руководство групповым взаимодействием в процессе принятия решений.

в) *для фокусирования внимания на обсуждаемой проблеме:*

– основываться на конкретных фактах и веских доказательствах;

– записывать все вносимые предложения;

– прогнозировать возможность внедрения предлагаемых идей, решений, проектов: наличие времени, ресурсов, материально-технического обеспечения, финансовых затрат и т.д.

г) *для активизации обсуждения предложений:*

- задавать основные вопросы и дополнительные по ходу ответов на них;
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто внесит конструктивные предложения;
- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен себя вести ее организатор;
- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения вопроса;
- если не выработано консенсусное решение, тогда идите на компромисс; не подавляйте мнение меньшинства, возможно оно и есть перспективное.

### **После совещания**

Решения, принятые на совещании, обязательно должны выполняться. С этой целью:

- проанализируйте ход и результаты совещания;
- внимательно просмотрите протокол результатов;
- размножьте и разошлите краткий протокол тем, кто будет выполнять решения;
- контролируйте ход и выполнение решений;
- создайте условия для реализации намеченных мероприятий.

### **Одиннадцать вопросов для анализа неудачного совещания**

1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникли ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Было ли идентичным понимание самой проблемы, если нет,

то почему?

7. Была ли дискуссия конструктивной, или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?

8. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то что послужило поводом, причиной?

9. Были ли согласованы разнообразные мнения и позиции участников, каким образом, были ли те, кому не дали возможности высказаться?

10. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?

11. По поводу принятого решения были ли сделаны прогнозы эффективности, риска, появления потенциальных проблем, если да, то почему?

### 8.5. Деловые переговоры

*Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.*

**Сенека**

Успех в деловой жизни напрямую зависит от умения вести переговоры. В результате успешных переговоров выигрывают все: деловые партнеры, консультирующий юрист и клиент, специалист по связям с общественностью и представители прессы. Переговоры не только имеют нравственно-этическое значение, но и являются необходимым условием предпринимательства и успешного бизнеса. Однако и сегодня многие бизнесмены, руководители, высшие должностные лица государства и армии, признавая «закон и порядок», зачастую вступают в переговоры в интересах наживы, а не развития производства; во имя собственной выгоды за счет общества; ради власти, а не сотрудничества. Этот процесс разрушает личность, профессиональные навыки и само общество. Следовательно, необходимо учитывать и направлять этические последствия переговоров в нужное русло.

**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ

проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Выделяют два подхода к переговорам: *конфронтационный* и *партнерский*.

**Конфронтационный подход** можно проиллюстрировать описанием переговоров, ведущихся людьми, которых известный английский дипломат и политический деятель Гарольд Никольсон называет «воинами». Переговоры «воинов» напоминают военные действия или, в лучшем случае, военные маневры и приемы. Они более сродни военной тактике, чем политике взаимных уступок, свойственной общению гражданских лиц. В основе этого подхода лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

Конфронтационный подход к переговорам – это противостояние сторон, а стол, за которыми они ведутся, – своеобразное поле битвы, где участники переговоров – «солдаты», их главная задача состоит в «перетягивании каната» по типу «кто-кого». Степень такой конфронтации различна: от стремления «выторговать» как можно больше до попыток не только получить максимально возможное, но и не дать партнерам реализовать свои интересы.

**Партнерский подход** реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

Переговоры – совместное предприятие. Если стороны настроены на сотрудничество, есть вероятность, что они добьются обоюдного выигрыша, причем выгода при этом не обязательно будет равноценной.

Важнейшим стимулом к достижению согласия является поиск точек соприкосновения. Франклин Делано Рузвельт часто повторял: «Лучшим символом здравого смысла для меня всегда был мост». Стоит, однако, дополнить это высказывание словами Роберта Бенчли: «На мой взгляд, самым трудным в строительстве моста является начало».

Стимулом для эффективного начала переговоров может послужить понятие об общей цели, а оно достигается через выявление общих потребностей.

## Цели переговоров

Прежде чем начинать подготовку к переговорам, следует определиться, в чем состоят Ваши интересы, каков может быть результат, чем можно или необходимо поступиться для его достижения, и только после всесторонней оценки всего этого поставить перед собой цель.

Цели переговоров могут быть направлены на налаживание кооперационных связей или на принятие тех или иных решений. Кроме того переговоры могут проводиться с целью заключения различных договоров, координации совместных усилий, действий, согласования тех или иных мероприятий.

Переговоры могут вестись не только на внешнем уровне, но и внутри фирмы, например, между представителями сферы подготовки производства, руководителями ремонтной службы и материально-технического снабжения. Целями таких переговоров могут быть решения: о разработке новых или модернизации выпускаемых изделий, услуг; о внедрении передовых технологий; о применении нового оборудования или сырья и др.

Цели разных участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными по тем или иным объективным причинам, особенно когда речь идет о так называемых стратегических целях, о которых участники переговоров, как правило, не заявляют.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, необходимо знать:

- каковы наши собственные интересы;
- каково наше положение в организации, отрасли, на рынке товаров, услуг и т.д.;
- какие и перед кем у нас имеются обязательства; кто наши деловые партнеры, союзники;
- к какой политико-экономической группе принадлежит наша фирма и принадлежит ли вообще;
- в какую политико-экономическую группу входит наш партнер;
- каковы его обязательства, насколько он ими связан и не свободен в своих действиях.



Стратегическая цель самих переговоров состоит в том, чтобы достичь соглашения, ключом к которому является признание обеими сторонами взаимных интересов.

### **Подготовка к переговорам**

Чтобы достичь успеха на переговорах, необходима тщательная, как долгосрочная, так и краткосрочная (непосредственно перед тем как сесть за стол переговоров), подготовка.

Жесткая постановка цели чаще всего ведет к провалу. Задачи лучше формулировать гибко, чтобы в случае чего можно было подкорректировать требования.

Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора. Договор – это, прежде всего, документ, юридически проработанный, поэтому он должен быть не только заранее разработан, но и выверен специалистами. Важно, чтобы вся информация, необходимая для будущих переговоров – документы, донесения, пояснения, цифры и факты – стекалась в одно место (или к одному человеку), где ее проанализируют, переработают и подготовят проект решения или протокол о намерениях, которые затем могут корректироваться уже в ходе самих переговоров.

При подготовке к переговорам важно решить вопрос о полномочиях того, кто в них участвует. Это должен быть человек, способный на уровне высокой компетентности по предмету переговоров успешно провести стратегическую линию организации и решить оперативные проблемы. В зависимости от степени важности переговоров, их сложности и сроков в них от фирмы участвует один человек или команда. Создавая команду, привлекайте людей, способных к коммуникативному взаимодействию, слаженности в работе во имя достижения общей цели. Доведите до их сознания смысл сказанного известным американским просветителем Ральфом Эмерсоном: «Гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальность манеры».

Иногда возникает необходимость включить в команду специалиста по связям с общественностью. В любом случае нужно помнить, что если у Вашего оппонента (особенно в политике) большая команда, полезно обеспечить баланс один к одному. Но тем не менее, если у членов Вашей команды нет конкретных обязанностей, то они будут брать слово только для того, чтобы выпустить

эмоциональный пар – блеснуть красноречием. Чтобы избежать этого, необходимо перед каждым участником переговоров поставить конкретную задачу.

Выделяют следующие *преимущества, если переговоры ведет один человек*:

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам Вашей команды.

2. Вся ответственность лежит на одном человеке.

3. Оппоненту не удается ослабить Ваши позиции за счет разногласий между членами Вашей команды.

4. Можно без затягивания, на месте принимать решения: например, стоит ли идти на уступки или принимать «жертву» со стороны делового партнера.

Выделяют следующие *преимущества, если переговоры ведет команда*:

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.

2. Обеспечивается обмен мнениями, появляется возможность заранее планировать свои действия.

3. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне. Опытный специалист по переговорам может выставить членов своей команды в качестве предлога для получения уступок или оправдания «невозможности» идти на уступки («Я должен считаться с мнением коллег...»).

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо организовать постоянные консультации с высшим должностным лицом, а также обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится (заранее договорившись, как подать друг другу знак, например, если участник команды говорит лишнее). Пусть кто-то выступит в роли наблюдателя: со стороны виднее. В качестве сигнала может служить, например, предложение конфет или стакана воды.

Предварительная подготовка включает в себя не только сбор информации, но и ее анализ, размышления о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха». Как известно, еще древнегреческий философ Гераклит говорил, что многознание не научает мудрости. Мудрость – в знании оснований и причин. Именно они обеспечивают

логическое обоснование принимаемых решений. Для человека, ведущего переговоры, умение рассуждать является одним из главных.

В то же время практика рассуждения при всей ее необходимости и важности неспособна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII века В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...». Для ведущего переговоры это не призыв, а руководство к действию, так как предмет спора и позиции сторон необходимо выявить на стадии анализа информации.

Для эффективного ведения переговоров важно определить предмет переговоров. Любая информация, относительно которой нет согласия, может стать предметом переговоров. Таким образом, **предмет переговоров** – это нечто воспринимаемое одной стороной положительно, а другой – отрицательно.

Предмет переговоров должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию: например, одна и та же цена в разных ситуациях может быть оценена по-разному: как высокая и как низкая. Поэтому разумнее будет расчленить понятие цены на элементы стоимости, а затем попытаться определить, относительно каких элементов можно проверить, насколько они реальные и нельзя ли их урезать.

Вопросы, обусловленные эмоциональной реакцией, например: «По-вашему, это не наглость – запрашивать такую сумму?», не должны стать предметом рассмотрения.

В центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания или требования.

Другим важным аспектом эффективного ведения переговоров является определение того, где предпочтительнее проводить переговоры – в своем офисе, дома или на территории оппонента? Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества. Если *встреча происходит на Вашей территории*, то плюсы таковы:

1) всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры, и если нужно – заручиться одобрением и поддержкой;

2) оппонент не имеет возможности по собственной

инициативе свернуть переговоры и уйти, что ему было бы нетрудно сделать при нахождении на своей территории;

3) Вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами;

4) психологическое преимущество – на Вашей стороне: оппонент пришел к Вам, а не Вы к нему;

5) это экономит время и деньги на дорогу;

6) Вы можете так организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Проведение переговоров «на чужом поле» также имеет преимущества:

1) Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает;

2) можно придержать информацию, сославшись на то, что у Вас ее нет с собой;

3) существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу;

4) бремя организационных вопросов ложится на оппонента;

5) находясь на территории партнера и анализируя его окружение, Вы легко определите его психометрический тип и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним.

Если и тот и другой вариант Вас не устраивает, можно встретиться на нейтральной территории.

Различают два *вида переговоров*: импровизированные и к которым заранее подготовились.

***Импровизированные переговоры*** возникают каждый раз, когда к Вам обращаются с просьбой или предложением, контактируя непосредственно или по телефону. Соглашаться на разговор можно лишь в тех случаях, когда Вы поняли его необходимость и владеете соответствующей информацией.

***Переговоры, которые готовятся***, требуют отработки не только намерений и ожиданий, но и веских доводов и профессиональной аргументации, для которых, в свою очередь, нужна определенная последовательность передачи информации.

Для успешных переговоров целесообразна следующая их *структура*:

- разъяснение рамок переговоров;
- начало переговоров;
- согласование тематической структуры;
- изложение точек зрения партнеров по переговорам;
- соглашение.

**Рамки переговоров**, как правило, определяют все то, о чем говорилось в аспекте подготовки к переговорам: где, когда, с кем, на чьей территории и т.д.

**Начало переговоров.** В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников. Кроме того, в начале разговора партнер акцентирует внимание и фиксирует Ваши внешние отличительные признаки, манеру вести себя, употребляемые выражения. Благоприятному началу переговоров способствуют личное влияние и умение побуждать партнера к эмоционально-позитивному восприятию обращенных к нему слов. Самой трудной ситуацией при этом является именно начало разговора.

Способствовать благоприятному началу разговора могут:

*общая ситуация* – сюда включается: погода, сообщения прессы, отдельные события (экономические, политические, экологические), время, необходимое на дорогу;

*ситуация партнера* – «На меня произвела сильное впечатление отделка Вашего холла, офиса», «Как идут дела?», «У Вас хорошее настроение, оно всегда такое?»;

*собственная ситуация* – «Большое спасибо за схему маршрута, которую Вы мне прислали», «На прошлой неделе мы согласовали срок проведения переговоров, с тем, чтобы я мог Вам представить наши возможности сотрудничества».

Такого рода непринужденная беседа позволит составить первое впечатление и кое-что узнать о ситуации начала переговоров.

Обучение искусству ведения переговоров вплоть до недавнего времени шло стихийно. Однако сегодня уже накоплен богатейший опыт проведения переговоров, написаны сотни книг в виде руководства к действию во время переговоров, но люди, не склонные к размышлению, не всегда могут воспользоваться предлагаемыми советами. Говорят, ошибка сама по себе может стать счастливым шансом, однако это верно лишь для тех, кто умеет анализировать ситуацию и извлекать уроки.

При ведении переговоров необходимо быть сосредоточенным, это позволит держать ситуацию под контролем, а затем четко проанализировать результаты:

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;
- каково было поведение партнера на переговорах, его причины;
- какие коммуникативные ошибки были допущены Вами и партнером;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах;
- какие уроки нужно извлечь на будущее.

Важным аспектом при проведении переговоров является также умение *твердо возражать* на аргументы партнера. В распоряжении деловых партнеров, склонных к манипулированию, огромный арсенал средств психологического давления: лесть и ложные посулы, запугивание и окрик. Однако они оказываются эффективными лишь в тех случаях, когда партнер не имеет сильной воли или подвержен воздействию со стороны более сильного противника. Научиться твердо возражать – важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям.

Слово «НЕТ» является одним из лучших средств экономии сил и времени деловых партнеров. Огромный вред получают люди, которые вопреки своим желаниям соглашаются выполнять многочисленные обязанности без учета возможных расходов сил и времени.

Подробно разбирая многочисленных внутренних врагов человека, специалисты по общению предлагают провозгласить личную декларацию независимости, отстаивая свои права на собственные вкусы.

Существует целый набор приемов для того, чтобы защищаться от людей, стремящихся спровоцировать у Вас чувство вины.

Одним из средств активной обороны является *метод «сломанной пластинки»*.

В качестве примера можно привести типичную ситуацию в магазине, когда недовольный покупатель хочет вызвать для разговора заведующего отделом. В ответ на обычные в таком случае попытки продавца помешать Вашей беседе с заведующим (Ваша просьба многократно игнорируется; Вам сообщают, что начальник занят; в Ваш адрес допускаются саркастические замечания) рекомендуется не поддаваться на провокации и повторять в разных вариантах фразу: «Я прошу вызвать заведующего отделом». Успех этого приема гарантирован.

Существуют следующие *приемы, которые позволяют отказать безболезненно*:

1. *«Я восторгаюсь Вами»*.

Этот прием предполагает перед отказом проговорить следующие фразы: «Я так рад, что Вы обратились именно ко мне», «Я искренне восхищаюсь Вашей организацией, но мои планы не позволяют мне принять ваше предложение», «Я не против этой суммы, если Вы не будете против выплаты ее чеком, который не будет оплачен ввиду отсутствия денег на счету нашей организации».

2. *«Прекрасное предложение»*.

Эти слова можно упаковать в следующие фразы: «Это замечательное предложение, но мы не можем воспользоваться им сейчас». «Прекрасная идея, но, боюсь, нам придется пока от нее воздержаться». Облекая свой отказ в позитивную форму, Вы не вызываете тем самым у партнера чувства обиды, а слова «сейчас» или «пока» оставляют возможность для дальнейшего взаимодействия.

3. *«Мне надо подумать»*.

На переговорах практически не часто возникает такая ситуация, когда необходимо сразу же ответить «да» или «нет», поэтому целесообразно взять паузу для того, чтобы подумать. Благодаря уловке «Надо подумать» у Вас появляется время, чтобы придумать подходящий предлог для отказа. Или использовать другой вариант: «Мне на это потребуется время». Если Вы сразу не говорите «нет», тем самым Вы смягчаете ситуацию отказа. Можно попробовать и такой вариант: «Мне очень хотелось бы сказать «да», но я

не могу сделать это сразу. Дайте мне время, и я, может быть, что-нибудь придумаю», или «Я отвечу Вам через 15 минут».

После этого быстро взвесьте все «за» и «против» и если вариант Вас не устраивает, скажите «нет» и назовите главную причину отказа. При таком подходе партнер понимает, что Вы серьезно отнеслись к просьбе.

#### 4. *«Потому что я вредный».*

Хорошо, когда можно сказать «нет» с юмором. Неожиданный поворот всегда вызывает смех. Например, «Я предполагаю, что Вы думаете будто я говорю «нет», потому что я вредный. Что ж, это верно». Если Вам удастся при этом рассмешить партнера, он охотно примет ваш отказ, но совершенно очевидно то, что прием целесообразен лишь ситуативно уместно.

#### 5. *«У нас это не получится».*

Начните уверенно: «В пятницу встретиться совершенно невозможно». Это звучит как само собой разумеющееся и партнер не заметит, что причина не объяснена. Здесь уместно вспомнить, и старинную мудрость: «Никогда не извиняйтесь», «Никогда не объясняйтесь». Во многих случаях делового взаимодействия лучше ничего не объяснять, особенно когда у Вас нет бесспорного аргумента. Скажите просто: «Сейчас я никак не смогу выкроить время». Большинство людей в такой ситуации не требует объяснений, но если Вас спросят, скажите: «Боюсь, что я ничего не могу для Вас сделать».

#### 6. *«Я этим не занимаюсь».*

Если Вам предлагают участвовать в сделке, нарушая при этом этику бизнеса, то можно однозначно и категорично и в то же время любезно произнести: «Я этим не занимаюсь, извините», то есть твердо отказать.

#### 7. *«Я вам сочувствую».*

Если партнер начинает рассказывать Вам о своих трудностях, то прежде всего нужно отнестись к ним с пониманием, но не более того, а именно: «Это действительно серьезная проблема, я понимаю» или: «Да, мне жаль, что у Вас такие трудности» – и на этом решительно остановиться. Вы не обязаны никого выручать, если Вам это не нужно. Можно сказать и так: «Да, плохо дело, но я надеюсь, Вы непременно найдете выход». Если партнер пытается



играть на Ваших чувствах, заставляя Вас сказать «да», реагируйте только на половину того, что Вам говорят.

#### 8. «Нет».

Иногда лучший способ отказать – это, как уже было отмечено выше, просто сказать: «нет». Категорический отказ иногда более приемлем потому, что он исключает ложное толкование ваших намерений и причин. Такой отказ удерживает людей от неправильных шагов и напрасной траты времени. Помните, у Вас всегда есть возможность сказать партнеру «нет». В какую бы форму Вы ни облекли свой отказ, Вы имеете полное право сохранять свое время и защищать свои интересы. И Вы редко должны объяснять причину отказа, если сделали это тактично, проявляя внимание к партнеру, за исключением особых ситуаций, когда целесообразнее объяснить.

Специалист по переговорам Уильям Юри в своей книге «Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми», рассказывает такую историю.

Один человек в наследство трем сыновьям оставил семнадцать верблюдов. Половина верблюдов должна была отойти старшему сыну, треть – среднему, а девятая часть – младшему. Братья принялись делить наследство, но не смогли договориться, ведь семнадцать не делится ни на два, ни на три, ни на девять. В конце концов сыновья обратились за советом к мудрой старухе.

Обдумав положение, она сказала: «Поглядим, что выйдет, если вы возьмете моего верблюда». Таким образом, у сыновей оказалось восемнадцать верблюдов. Старший сын забрал свою половину, то есть девять. Средний сын взял треть, то есть шесть. А младший получил девятую часть – двух верблюдов. Девять, шесть и два в сумме дают семнадцать. Один верблюд оказался лишним.

Они вернули его мудрой старухе.

Как и задача с семнадцатью верблюдами, переговоры могут казаться безнадежными. Тогда, подобно мудрой старухе, надо отступить в сторону, посмотреть на проблему под свежим углом зрения и найти «восемнадцатого верблюда».

## 8.6. Публичная речь

*Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать.*

*Ж. Лабрюйер*

*В речи слово – выражение мысли... и потому слово должно соответствовать тому, что оно выражает.*

*Л. Н. Толстой*

Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например, речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокую продуктивность работы его участников, для информирования, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т. п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Существуют следующие *требования, предъявляемые к публичной речи.*

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!». Слушатели намного чаще, чем думают иные, точно чувствуют, на самом ли деле мельница речи перемальвает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.

2. Речь должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура.

*Введение.* Почему я говорю?

*Основная часть.* Каково существующее положение (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?).

*Заключение* содержит побуждение к действию: идти путем, о котором узнал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией. Она может быть обращена к разнородной аудитории.

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи. Если человек берет слово, затем встает и начинает говорить, не имея ясного представления о том, чего ради он говорит и что, собственно, хочет сказать, то для такого выступления несомненно нет достаточного основания и оно недопустимо, так как отсутствует предмет речи. Специалисты по деловому общению выделяют следующие виды речи.

***Информационная речь.*** Цель информационной речи – обогатить аудиторию слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. *Повествование* – связный рассказ; *описание* – расчленение предмета, показ частных и придание им наглядного вида, как на картине; *объяснение* – показ того, каков предмет в действии или каково его устройство. Во всех информационных речах преобладает какая-либо одна из этих характерных черт. Например.

Повествование: Рост и упадок корпорации. Компьютеризация труда менеджера. Микроэлектроника и ее перспективы.

Описание: Дом русского крестьянина. Санкт-Петербург с высоты птичьего полета. Жизнь в стратосфере.

Объяснение: Что вдохновляет политика. Смысл христианства. Деловые игры как методика обучения.

Информационная речь должна отвечать следующим требованиям:

- в ней не должно быть ничего спорного;
- она должна пробуждать любознательность слушателя;

- она должна удовлетворять запросы слушателя;
- сообщение должно быть сделано на актуальную тему.

**Убеждающая речь.** В реальной практике убеждающие речи рассматриваются как агитационные, в них любыми методами – логическими и иными – оратор убеждает согласиться с ним в сложном вопросе, по которому в обществе нет единой точки зрения. Вместе с тем, хотя такая речь стремится определить образ мышления и поведения, она не представляет собой призыва к непосредственному действию. Во время убеждающей речи доказываются или опровергаются какие-либо положения, вызываются у слушателей те или иные чувства.

*Предмет убеждающей речи* – вопросы факта, свидетельствующие о том, что представляет истинную правду, а что нет, или вопросы поведения, то есть что следует предпринимать, а какие действия недопустимы.

Интерес аудитории к предмету речи стимулируется самой спорностью вопроса, и от оратора требуются ответы на вопросы: «Чему же верить?» или «Что делать?». Если предмет речи не вызывает у аудитории реального или потенциального интереса, или нельзя при обсуждении проблемы предложить ее решение (или хотя бы помочь в этом), то такая тема выступления не подходит для убеждающей речи. Чтобы избежать подобного рода ошибок необходимы следующие шаги.

1. Выбирать действительно спорный и актуальный вопрос. Следует помнить, что многие актуальные темы устаревают, их острота снижается, и в определенный период времени она может не вызывать интереса. Поэтому для речи убеждающего характера лучше всего брать темы по политическим и социальным вопросам, например: торговля спиртными напитками, налоги с торгового оборота, служба молодых людей в армии, безработица, невыплата заработной платы в государственных учреждениях, криминогенная ситуация в стране, коммунальная реформа и ее проблемы и т. п. Эти темы вызывают живой интерес у слушателей, оратор несомненно по каждой из них может предложить какие-то варианты предложений, решений, нечто конструктивное и новое, о чем уже давно не слышала аудитория.

2. Выбирать содержательную тему. Даже если речь будет остроумна и увлекательна по форме, необходимо, чтобы

обсуждаемый вопрос непосредственно касался слушателей и затрагивал их практические интересы.

3. Выбирать разрешимый вопрос. Несомненно, сама речь не может практически решить тот или иной вопрос, но продемонстрировать возможные пути, подходы к решению, обозначить те или иные варианты действий – это сделать оратору необходимо.

**Призывающая к действию речь** также относится к числу агитационных, а, следовательно, она должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Призыв к действию бывает *прямым* и *косвенным*, действие может наступить когда-нибудь или немедленно; направлено действие именно на тех слушателей, которые сидят в аудитории.

Речь оратора в этом случае должна быть столь убедительной, чтобы у слушателей появилась потребность именно здесь и сейчас сделать то, о чем их просит оратор.

Поль Сопер в книге «Основы искусства речи. Книга о науке убеждать» предлагает типичные примеры публичных призывов, которые можно использовать деловым людям, государственным или политическим лидерам.

Так, например, для выступлений на коммерческие темы характерны призывы распространять страховые полисы, проспекты вложения капитала, книги и сотни других предметов, о которых коммерсант держит речь на собраниях. Призывы оказать поддержку направлены в пользу местных благотворительных обществ, организаций Красного Креста, кампаний по оказанию помощи бедствующему населению в других странах и др. Политические призывы относятся к голосованию за того или иного кандидата на официальный пост, за бесплатные школьные завтраки, за устройство городского парка и другие мероприятия и т.д. Призыв «принять участие» касается клубной работы, подготовки спортивных соревнований, можно также предлагать прочесть книгу, посмотреть фильм, театральную постановку, послушать специальный курс, заняться шейпингом и т.д. Обращения, относящиеся к личному поведению, затрагивают вопросы улучшения навыков обучения, привычек, связанных со здоровьем, речью, питанием; призывают не курить, заниматься физическими упражнениями,

поставить себе в жизни цель, быть честным, бескорыстным и т.п.

При выборе темы для речи, призывающей к действию, необходимо:

1. Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Самая трудная аудитория для побуждающих речей – это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях

2. Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности, например, какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?

3. Уточнить, не слишком ли сильная оппозиция? В некоторых аудиториях прямой призыв к действиям может не найти отклика по причине внутреннего противодействия, наличия оппозиции. Поэтому важно убедить хотя бы некоторых слушателей. Такая ситуация требует от оратора большой осторожности и в выборе цели выступления, и в определении предмета обсуждения. Как известно, слушателей побуждают к действию материальные, нравственные или общественные блага, поэтому следует уяснить для себя и объяснить это слушателям, сколько времени, энергии, денег затратят они, следуя вашему призыву, будут ли их действия сопровождаться психологическими травмами, и если да, то пойдут ли они на это.

Оратору во время агитационной речи следует контролировать ситуацию, и если анализ свидетельствует, что своими призывами Вы только обострите оппозицию, то необходимо на данный момент пожертвовать агитационной целью в пользу чисто информационной беседы. В реальной практике можно столкнуться с ситуацией, когда определенная ораторская смелость также может быть уместна.

Речи подобного типа обычно не планируются заранее и не готовятся длительное время, тематика их может меняться в зависимости от актуальных событий. Они представляют собой как бы

«оперативные» речи, поэтому важными требованиями для них являются такие, как:

- излагать мысли таким образом, чтобы слушатели отождествляли получаемую информацию со своими проблемами и размышлениями;

- задевать личные мотивы слушателей, их интересы;

- кратко и эмоционально выразить мысли;

- ориентировать аудиторию на конкретные прагматические действия;

- пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

**Речь по специальному поводу.** Речи по специальному поводу обращены, как правило, гораздо более к чувству, чем к разуму. Произнесение речей по специальному поводу для многих ораторов представляет трудности, вызванные тем, что:

- а) нужно выбрать ситуативно уместный момент;

- б) необходимо уловить основное настроение собравшихся и отразить это в речи;

- в) требуется выразить глубокие чувства простым языком;

- г) надо говорить как можно короче;

- д) сказанные слова, речь должны быть неповторимы;

- е) использование цитат допустимо, но коротких и с глубоким смыслом.

Речи по специальному поводу имеют четыре основные формы: протокольная (рамочная) речь – приветствие, благодарность и т.д., траурная речь, торжественная речь, речь в дружеском кругу.

**Протокольная (рамочная) речь.** К ним относятся речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

**Открывая приветственную речь,** необходимо соблюдать следующую последовательность:

- открыть встречу, собрание и приветствовать слушателей;

– поприветствовать или представить докладчика (докладчиков);

– предоставить слово докладчику.

*Закрывающая приветственную речь*, следует:

– сказать слова благодарности оратору;

– кратко обосновать эту благодарность;

– попрощаться со слушателями.

**Траурная речь.** Деловым людям иногда приходится говорить надгробную речь при уходе из жизни делового партнера, товарища по работе, друга.

В последнее время траурные речи все чаще основываются не на похвалах в адрес покойного, а на словах Библии с их упованием и утешением.

Если надгробное слово посвящено ушедшему другу, то оно должно быть простым и очень достойным. Можно сказать о том, кем он был для Вас, рассказать о достоинствах, но без чрезмерности, уместны в завершении речи стихотворные изречения или изречения из Библии. Каким бы ни был покойник при жизни, говорящим о нем людям следует помнить древнее латинское изречение: *De mortuis nihil nisi bene* (о мертвых хорошо или ничего).

**Торжественная речь.** Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

**Речь в дружеском кругу.** В неформальном общении используются речи разнообразной формы. Это могут быть застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например презентации новых товаров или услуг.

При произнесении таких речей необходимо отражать следующие моменты:

– приветствие и указание на смысл мероприятия;



- ретроспективный обзор проделанной работы, остроумно приправленный упоминанием какого-либо происшествия;
- выражение надежды на дальнейшее сотрудничество;
- объявление программы и пожелание радостного времяпрепровождения.

Высказывания, в которые заложен вышеперечисленный смысл, должны быть краткими, энергичными и целеустремленными.

Тосты также могут представлять собой краткие речи, их необходимо тщательно обдумывать, они должны быть эмоционально насыщены, экспрессивны. Здесь можно привести следующий пример. Композитора Хампердинка во время праздничного обеда попросили произнести речь «между двумя блюдами»; он встал, дружески посмотрел на окружающих, откашлялся, потер руки и – сел опять. Один из гостей сказал, что это была лучшая речь из всех, которые он когда-либо слышал.

Таким образом, добрая шутка и благожелательный тон – это неотъемлемые черты речей в дружеском кругу, в неформальном деловом застолье. Главная характеристика таких речей – это лаконичность. В некоем африканском парламенте соблюдался обычай, по которому оратору позволялось произносить речь так долго, сколько он сможет говорить, стоя на одной ноге...

### **Как выступать с речью**

Когда Нельсон Мандела совершал свой «Победный тур» по Соединенным Штатам после двадцатисемилетнего тюремного заключения в ЮАР, он и президент США Джордж Буш обменялись речами, стоя рядом на лужайке перед Белым Домом.

Президент Буш выступал, как обычно в таких случаях, по готовому тексту, но получалось это у него естественно и чуть ли не небрежно. Мандела, которому было уже за семьдесят, говорил торжественно, но ни разу не опустил глаз, чтобы свериться с бумажкой. Его английский язык был безупречным, речь – четкой и поразительно искренней. Джордж Буш был поражен тем, что Мандела говорил, не прибегая к заранее подготовленному тексту. Когда они направились к Белому Дому, параболические микрофоны прессы уловили его слова: «Отличная речь. И без бумажки. Просто удивительно».

Это всегда производит на людей впечатление – когда кто-то говорит гладко и четко, не заглядывая в бумажку. Но это возможно только в том случае, когда человек мысленно видит то, что говорит. Как правило, его речь течет так легко именно благодаря этой воображаемой картине.

Своеобразие речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и пр.). Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, что говорят, сколько из-за того, как это сказано. Одно и то же слово НЕТ может быть сказано повелительно или равнодушно, задумчиво или колоче, категорически или нерешительно, каждый раз придавая этому слову совершенно иной смысл.

На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав слушателей, наличие или отсутствие свежего воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое.

Речь воздействует через структуру и способ произнесения. Об этом свидетельствует Ницше: «Наиболее понятным в речи является не само слово, а тон, сила звучания, интонация, темп, в котором произносятся слова – короче, музыка стоящей за ними страсти: все то, что возможно описать». И по праву Ларошфуко полагает: «Зачастую в тоне голоса, в слезах и во всей атмосфере, которую оратор распространяет вокруг себя, так же много красноречия, как в выборе слова».

К сожалению, в реальной практике деловой коммуникации много таких выступающих, которые говорят перед аудиторией, не задумываясь над тем, как они это делают. А. П. Чехов писал: «Лектор медленно засыпал, аудитория намного его опередила».

Чтобы прийти к успеху, оратору необходимо каждый раз помнить о следующем:

1. Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Он старается доказать нечто такое, что должно получить поддержку слушателей и вылиться в некое действие.

2. Слушатели молча оценивают это обязательство («Есть ли в этом смысл?», «Точны ли эти факты?», «Внушает ли мне доверие этот человек?»). А после окончания речи публика, как правило,

выносит приговор. Опытный оратор не допустит отрицательного результата, он хорошо подготовится к встрече и будет постоянно следить за тем, как его выступление воспринимается аудиторией, по невербальным сигналам. Когда выступление не нравится, слушатели начинают менять положение тела, смотреть на часы, разворачивать ноги в сторону двери, поворачиваться к оратору боком, спиной, зевать, закрывать лоб руками, опираться головой на обе руки, разговаривать с соседом, всячески показывая нежелание слушать оратора.

### **Как произвести положительное впечатление**

В. О. Ключевский писал: «Сидящих в зале слушателей можно сравнить лишь с голодными гостями, уставившимися на вас». Помня об этом, следует уже на подходе к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Психологи утверждают: большинство слушателей в течение первых минут выступления уделяют оратору все свое внимание. Они внимательно присматриваются к нему: как он идет, как начинает говорить, как ведет себя за трибуной. Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, продемонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только два-три раза украдкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы всех сразу и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте улыбку. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы

обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Прием самоубийственного начала: «Сейчас я вам всем докажу, как вы ошибаетесь, когда считаете, что...». Такое начало выступления создает напряженную атмосферу и способствует конфронтации. Один из величайших мастеров слова Вильям Шекспир предупреждал: «Следите за своей речью, от нее зависит ваше будущее».

### **Советы для успеха от Рона Хоффа**

1. Волнуйтесь. Некоторая доля волнения придаст Вашему выступлению остроту.

2. Трибуной пользоваться не обязательно. Она стесняет движения и делает Вас похожим на какое-то чудовище.

3. Не следует формулировать Вашу личную цель выступления. Слушателей гораздо более волнует, что Вы можете сделать для них, а не наоборот. Для них важнее их собственные цели.

4. Не следует говорить медленно. Медленно говорящий оратор способен довести публику до исступления.

5. Не начинайте свою речь со смешной истории. Если история просто смешная и не несет никакой информации, Вас перестанут слушать. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, намного лучше, чем просто анекдот.

6. Речь не должна быть плавной. В выступлении должны быть скачки и резкие переходы. Встряхивайте слушателей. Удивляйте их.

7. Подводите итоги не только в конце выступления. Подводите итоги все время, на протяжении всей своей речи. Этот прием называется «вывешивание флагов». Так слушателям легче будет запомнить то, о чем Вы говорили.

8. Не держите аудиторию в руках все время. Не пытайтесь уподобляться извергу-капитану, иначе Вам не миновать бунта на борту. Пусть слушатели спорят с Вами, если им вздумается – это доставляет им удовольствие, а Вы предстаете в их глазах человеком, который достаточно уверен в себе и не боится предоставить слушателям некоторую свободу мысли.

## **Несколько рекомендаций от специалиста по общению Н. М. Тимченко**

– Исключайте безличные предложения. Например, «было проведено...», «было изучено...», «были спланированы перспективные направления...» Широко используйте форму первого лица: «мы спланировали...», «я изучил...» и «вы-подход»: «Вам будет интересно узнать...», «это поможет Вам...», «для Вас важно...».

– Говорите не слишком быстро, не пускайтесь в «галоп», даже если времени на выступление мало, говорите в умеренном темпе.

– Голосом выделяйте существенные моменты Вашей речи: слова, понятия, части предложений, цифры.

– Не перегружайте свою речь иностранными словами, придавая ей тем самым важность или научность. Например, «Амбивалентность конструкции редуцируется за счет контракции ее редундантных элементов». Чтобы разобраться в смысле подобной фразы слушателю необходимо обратиться к лингвистическому словарю, из которого выяснится, что амбивалентность – это двусмысленность; редуцироваться – сокращаться; контракция – стяжение; редундантный – избыточный. Таким образом, на русском языке это предложение звучит просто и понятно.

– Обращайте внимание на Ваши жесты; пользуйтесь ими с учетом их информативности и ситуативно уместно.

– Передавайте другим то, что чувствуете сами. «Нельзя никого тронуть, – писал Ж. Даламбер, – не будучи в душе тронутым, нельзя никого убедить, не будучи в душе убежденным».

### **8.7. Презентация**

*Не следует с излишнею торжественностью приступать ни к какому делу: торжественно праздновать следует только окончание дел.*

**И. В. Гёте**

*Не выставляй напоказ все, что имеешь, – наавтра уже никого не удивишь.*

**Бальтасар Грасиан**

Под *презентацией* обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является неотъемлемым атрибутом становления организации, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

*Цели презентации.* С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей организации, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

*Предметом презентации* может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

### **Подготовка к презентации**

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

2. В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

3. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором

профессионал.

Первое впечатление об организации и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикация, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов демонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий несомненно будет испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию ускорять темп речи, до 250-300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции. Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Во время презентации следует избегать назализации «слов-паразитов» («знаете», «так сказать» и т.п.), междометий типа «м-м-м», «э-э-э» и т.д. Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи, информации каждый раз как только вы произнесете «э-э», «так сказать» и т.п., Вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: «Тьфу». После

трех-четырёх раз такого самоунижения Вы начнете следить за своей речью. Так утверждают профессионалы.

Ведущий должен быть обязательно в хорошей физической форме, иначе даже сделав все правильно в вербальной и невербальной коммуникации, он все равно произведет негативное впечатление.

Таким образом, во время презентации ведущий должен осуществлять сознательный контроль за образом, который он создает, чтобы произвести хорошее впечатление.

5. На случай непредвиденных обстоятельств нужно продумать не только реакцию ведущего, но и в случае отказа от выбранного метода проведения презентации разработать вспомогательные планы и стратегии.

6. Следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т. п. На них наносятся название фирмы, ее визуальные символы, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

7. Определяются место и сроки проведения презентации. Длительность проведения презентации – в пределах 1,5-2 часов. Специалисты рекомендуют проводить презентации после обеда (после 15.00 часов), с тем, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

8. Написание сценария и составление подробного плана проведения. Разработчиком сценария и организатором презентации является менеджер PR, хотя во время презентации он обычно бывает «за кадром». Организации, у которых нет такого специалиста, могут пригласить на договорных началах профессионалов по праздничным ситуациям для написания сценария или использовать творческий потенциал своего персонала (как правило, в каждом трудовом коллективе есть люди, способные генерировать идеи и организовывать праздничные ситуации). Если презентацию проводят руководители фирмы, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации и при написании текста для ведущего следует учитывать их индивидуальные особенности. Однако всегда надо помнить, что личность представляющего товар или услуги является важным условием завоевания заказчик



## **Как сделать презентацию**

Обычно открывает и ведет презентацию один из руководителей организации или специально подготовленный ведущий. Он представляет руководителей всех структур организации. Затем (нередко) показывают фильм (10-15 минут).

После фильма делаются сообщения о деятельности организации, ее возможностях или о товаре и услугах, являющихся предметом презентации. Время на выступления – не более 30 минут.

Оставшееся время или далее по регламенту отводится ответам на вопросы. Поскольку помещение, где проводится презентация оформляется плакатами, стендами, витринами, стеллажами с товаром или другим демонстрационным материалом, постольку можно отвечать на вопросы прямо у стендов. Здесь же можно вручить сувениры. Демонстрация товаров и услуг на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования и приборов, которая может убедить возможного покупателя, делового партнера, желающего заключить сделку, в достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

На некоторых презентациях используется прием вовлечения потенциальных партнеров в современные действия. Это может быть, например, предложение об испытании приборов, примерке одежды, передаче материалов на экспертизу и т. д. Когда клиент имеет возможность лично ознакомиться с товаром, потрогать его руками, у него подсознательно растет доверие к фирме, и желание приобрести данный товар. Когда можно непосредственно ощутить мягкость меха, удобство одежды, прочность ткани, запах духов, вкус кофе или легкость работы с компьютерным редактором текста, сигналы, закрепляющие доверие к фирме, поступают со всех сторон. Тот же эффект достигается и при визуализации процесса деятельности, например, во многих крупных универмагах и супермаркетах путем телевизионного показа демонстрируется работа того или иного механизма – кухонного комбайна или бензокосилки. Визуальные технические средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной. Особенно важна визуализация на тех презентациях, где аудитория обширна и возможность непосредственных контактов с консультантами и экспертами для многих маловероятна.

На презентации, так же как и на пресс-конференции, целесообразно вручить каждому приглашенному «Досье для прессы». Обычно туда входят пресс-релиз, подготовленный по случаю презентации, тексты или тезисы выступлений, экспертные или иные оценки презентуемого новшества, фотографии, список лиц (с телефонами), к которым можно обратиться за соответствующими разъяснениями. Часто по соседству с залом презентации накрывают коктейльный или фуршетный стол. Именно вокруг такого стола создается весьма насыщенное полезной информацией поле, возникает возможность получить ответы на любые вопросы, завязать полезные знакомства.

Очень важно, чтобы при презентации и демонстрации товара не использовалась контраргументация, критические замечания в адрес фирм-конкурентов – лучше направить усилия на создание впечатления, что именно ваши предложения решают все проблемы клиента.

В практике делового взаимодействия выделяют следующие типы презентаций товаров и услуг:

- презентация по памяти (или по записи);
- презентация по плану (или по формуле);
- презентация с удовлетворением потребностей;
- презентация с решением проблем (изучение – предложение).

***Презентация по памяти.*** В зарубежных компаниях некоторые менеджеры требуют, чтобы их торговые агенты запоминали заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации. Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция». В ходе такой презентации 80-90% времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по

телефону. В условиях российского рынка практикуется посещение предприятий, где работает женский персонал. Такая презентация не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

*Недостатки* этого вида презентации:

а) предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;

б) иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);

в) личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

*Преимуществом* такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

**Презентация по плану (по формуле).** Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно вначале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания – интереса – желания – убеждения и действия.

**Презентация с удовлетворением потребностей.** Это сравнительно гибкая, предусматривающая непременно взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация. Она часто начинается с вопросов клиенту: «Чего Вы ожидаете, когда покупаете этот конкретный вид продукции?», «Какие

потребности или проблемы Вашей компании я мог бы помочь решить?» и т. п. При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента. На основе выявленных потребностей определяются изделия, товары, услуги, которые могут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы. Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им продукт или товар способен удовлетворить потребности потенциального заказчика. Дальнейшие действия зависят от анализа обратной связи – реакции покупателя. Если он высказывает возражения, то следуют ответы на возражения, а если он готов купить товар, то идет разговор о сделке.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

**Презентация с решением проблемы (изучение – предложение).** Такая презентация проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы. Такой вид презентации является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой следующая:

- 1) потенциальному покупателю предлагается проведение анализа;
- 2) осуществление анализа;
- 3) достижение взаимного согласия с потенциальным заказчиком относительно его потребностей и проблем;
- 4) подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

## Вопросы для самопроверки

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.
9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.
10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

## 9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

*Доводы, до которых человек додумывается сам, обычно убеждают его больше, нежели те, которые пришли в голову другим.*

**Б. Паскаль**

### 9.1. Метод мозгового штурма

Метод мозгового штурма (*брейнсторминг*) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие *этапы*:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

Штурм начинается с *назначения ведущего*. Он отвечает за организацию и процедурную часть работы. Его функции:

- формулировка и переформулировка задачи;
- подбор участников для последующих этапов работы;
- решение организационных вопросов (помещение и организация пространственной среды, магнитофон или видеокамера, распределение ролей среди участников и т.д.).

Участники мозгового штурма делятся на две группы:

- «генераторов» – людей с позитивной установкой на творчество, обладающих яркой фантазией, способных быстро подхватывать чужие идеи и развивать их;

– «аналитиков» – специалистов, обладающих большим количеством знаний по исследуемому вопросу, способных критически оценить выдвинутые идеи.

Для эффективного проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие условия:

– предпочтение отдается количеству высказанных идей, а не их качеству;

– идеи высказываются короткими предложениями;

– во время выдвижения идей, как уже было отмечено выше, запрещена их критика, неодобрительные замечания, иронические или саркастические реплики;

– одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем предпочтение оказывается не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;

– создается и поддерживается такая обстановка, в которой допустимы шутка, каламбур и смех;

– высказанные ранее идеи любой участник мозгового штурма может развивать, комбинировать, получать от них новые ассоциативные комбинации;

– между участниками мозгового штурма поддерживаются демократические и дружественные отношения;

– идеи могут выдвигаться без обоснования;

– допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шуточных идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, проходит, как правило, в течение 15-25 минут. Численный состав группы 6-10 человек. Все идеи записываются на диктофон или стенографируются. Группа за сеанс может выдать более 100 идей.

*Обязанности ведущего:* во время генерирования идей обеспечить психологическую поддержку участников и управлять творческим процессом для расширения или сужения поля поисков; на протяжении всего штурма вводить «генераторов» в состояние максимальной творческой раскованности, душевного подъема, концентрации мысли на рассматриваемом объекте.

*Задача «аналитиков»:* развивать выдвинутые на этапе генерации идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Полная продолжительность мозгового штурма составляет полтора-два часа со следующим регламентом:

- представление участников и ознакомление их с правилами, распределение на группы «генераторов» и «аналитиков» – 5-10 мин;

- постановка задачи ведущим и инструктаж с ответами на вопросы – 10-15 мин;

- генерация идей – 10-15 мин;

- перерыв – 10 мин;

- анализ идей – 10-15 мин;

- составление отредактированного списка идей – 10-15 мин.

Весьма повышают продуктивность мышления различные мероприятия по психологической настройке: чай, кофе и другие напитки, негромкая фоновая музыка, натуральный образец, макет или эскиз объекта, которые требуется улучшить, и пр.

С помощью мозгового штурма целесообразно развивать лиц, занятых сбытом, научными исследованиями, финансовыми и инженерными обязанностями, маркетологов и специалистов по рекламе, коммерческих директоров.

## **9.2. Метод синектики**

*Синектика* – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г.

Слово «*синектика*» в переводе с греческого означает «*совмещение разнородных элементов*».

*Цель синектики* – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов



психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

Группа синектики – 2-3 специалиста со стороны, представляющие разные профессии, несколько работников основной организации, обладающих гибким мышлением, имеющих широкий диапазон знаний и большой практический опыт. Желательны контрастные психологические типы участников.

Группа синектики использует аналогии в качестве средства для ориентирования своего спонтанного мышления на поставленную проблему. При этом используются аналогии следующих четырех типов:

– **прямые аналогии** – их часто находят в биологических системах, решающих сходные проблемы («А как решаются задачи, похожие на данную?»);

– **субъективные (личные) аналогии** – например, конструктор старается представить себе, как можно было бы использовать собственное тело для достижения искомого результата;

– **символические аналогии** – это поэтические метафоры и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого. В частности ставится задача: «Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе», например «дерево целей»;

– **фантастические аналогии** – используя их, необходимо представить себе вещи такими, какими они не являются, но какими мы хотели бы их видеть. Например, «хочется, чтобы дорога существовала лишь там, где ее касаются колеса машины».

### **Процедура проведения синектики**

Синектика начинается с *формулировки проблемы*. После определения основной формулировки проблемы начинается дискуссия, цель которой – очищение от очевидных решений. Члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений.

Следующий шаг – *превращение необычного в привычное*. Поиск аналогий, позволяющих выразить заданную проблему в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту их работы.

Затем идет шаг – *разбор проблемы*. Обсуждается ее понимание (кто как понял), при этом определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению проблемы.

Очередной шаг – *наводящие вопросы*. Синектор (ведущий) предлагает пользоваться одним из типов аналогий для принятия нового решения.

Когда появляется перспективная идея, ее развивают словесно до того момента, когда члены группы смогут изготовить и опробовать грубые прототипы устройства или модели. Аналогии можно рассматривать как средства для смещения процесса исследования структуры проблемы с уровня осознанного мышления на уровень спонтанной активности головного мозга. Метод синектики полезен для обучения бизнесменов, предпринимателей, руководителей, финансистов, маркетологов, специалистов по рекламе и т.д.

### 9.3. Метод ассоциаций

Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия*.

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольное» – «мяч».

Для возникновения ассоциаций и генерирования идей можно использовать различные метафоры. Удобнее применять простые виды: *бинарные метафоры-аналоги* («колокольчик хохочет», «подковы бровей»); *метафоры-катахрезы*, содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат»); *метафоры-загадки* («туман над лесом» – косынка).

Преимуществом метафорического мышления является его высокий уровень оригинальности. Генерирование метафор развивает творческое мышление участвующих.

## 9.4. Метод записной книжки

В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

Этот метод можно использовать и для коллективной работы по генерированию идей, но тогда записная книжка должна быть у каждого участника творческого процесса. Главный координатор в конце месяца собирает все записи и сводит все лучшие идеи в общий список, избегая одинаковых предложений, а затем проводит коллективное обсуждение и экспертизу предлагаемых идей. Выбираются лучшие. Для того, чтобы привнести в работу объективность, целесообразно предварительно определить критерии отбора идей, например по степени новизны и конструктивности, по степени обоснованности или ресурсного обеспечения реализации, по появлению потенциальных проблем после внедрения.

## 9.5. Креативный вопросник

Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Для работы с таким методом генерирования идей подбирают группу определенных категорий работников, например, только сбытовиков или маркетологов.

Так, руководитель отдела маркетинга может спросить у сотрудника, насколько эффективно он использует в своей работе телефон. В ответ сотрудник может составить небольшой отчет. Работа над отчетом, возможно, заставит его задуматься над отдельными сторонами телефонного общения, на которые он раньше не обращал внимания. Он может вдруг обнаружить, что с телефоном можно работать эффективнее, чем он это делал раньше.

Результат можно улучшить и используя готовый вопросник для отчета, который можно предложить работнику и тем самым привлечь его к обсуждению проблемы. Вот пример такого вопросника – *телефонный маркетинг*:

1. Используйте ли Вы телефон для активного привлечения клиентуры?

2. Если нет, то почему?

3. Если да, то для каких конкретных целей используется телефон:

- выявление потенциальных клиентов,
- назначение встречи,
- предложение услуг,
- подтверждение заказа,
- обслуживание новых и старых клиентов,
- другие цели (какие?).

4. Как часто Вы используете телефон в целях маркетинга? (10-20%, 35-50%, свыше 50%).

5. Какие трудности Вы испытываете при использовании телефона как средства предложения услуг:

- трудно связаться с нужным человеком,
- трудно сообщить все сведения об организации,
- трудно преодолеть сопротивление клиента,
- трудно предлагать услуги человеку, которого не видишь,
- трудно договориться о встрече,
- другие трудности (какие?).

6. Какие отвлекающие факторы (физические, психологические и др.) действуют на Вас во время телефонных переговоров?

7. Какие этапы телефонного маркетинга (вступление, изложение главной информации, завершение) представляют для Вас наибольшую трудность?

8. Какие навыки и умения (задать вопрос, выслушать ответ, завершить разговор) Вам необходимо совершенствовать?

### **Вопросы для самопроверки**

1. Перечислите и кратко опишите методы генерирования идей.
2. Охарактеризуйте метод мозгового штурма как метод генерирования идей. Приведите примеры.

3. Охарактеризуйте метод синектики как метод генерирования идей. Приведите примеры.
4. Опишите процедуру проведения синектики.
5. Охарактеризуйте метод ассоциаций как метод генерирования идей. Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте метод записной книжки как метод генерирования идей. Приведите примеры.
7. Охарактеризуйте метод креативного вопросника как метод генерирования идей. Приведите примеры.
8. Какой(ие) из методов генерирования идей является, по Вашему мнению, наиболее эффективным для выработки идей? Обоснуйте свой ответ.
9. Каково значение методов генерирования идей в деловой коммуникации? Обоснуйте свой ответ.
10. Что такое аналогии в методе синектики? Назовите и охарактеризуйте их типы. Приведите примеры.

## 10. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

*Если бы мы не имели собственных недостатков, нам бы не доставляло столько радости подмечать промахи окружающих.*

*Ларошфуко*

*Прежде чем высказать кому-нибудь горькую правду, помажь кончик своего языка медом.*

*Арабская пословица*

### 10.1. Виды критики

Слово «критика» происходит от греческого *kritikē* – искусство разбирать и имеет несколько значений:

- а) обсуждение с целью дать оценку;
- б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;
- в) проверка достоверности чего-то.

В деловой практике различают такие *виды критики*, как: критиканство, псевдокритика и критика позитивная.

***Критиканство*** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и пр.

***Псевдокритика*** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

***Критика позитивная*** – это критика, которой свойственны следующие характеристики:

1. Она всегда *ситуативно уместна*, то есть осуществляется в том месте и в то время, когда от нее есть созидательная польза

(на деловом совещании, на дискуссии, на конференции, на деловой беседе и пр.).

2. Критика позитивная осуществляется *в присутствии объекта критики*. Замечания о ком-то или о его поступках, высказанные третьему лицу в отсутствие второго, как правило, создают потенциально конфликтную ситуацию. Автор замечаний не может быть уверен в конфиденциальности разговора, а доверенное лицо может воспользоваться полученной информацией и распространить ее или передать тому, о ком идет речь, но уже в искаженном, деформированном виде, с добавлением собственных комментариев. Поэтому целесообразно критиковать что-либо в присутствии самого человека, допустившего ошибки.

3. *Предметом критики являются дела и поступки*, неверные или сомнительные умозаключения, высказывания, рассуждения, ошибки, допущенные в работе, неправильные действия, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал и т. п.

4. Действенная, объективная критика *опирается на конкретные факты и аргументы*, на доказательства, а не на «вкусовые суждения» или вымышленные сюжеты.

5. Конечной *целью критики является решение*, помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков, по снятию возникших проблем. Критика – это не хладнокровное, незаинтересованное описание дела, она предполагает активное, пристрастное отношение, заинтересованную в улучшении дела позицию.

6. Цель критикующего заключается в том, чтобы *выявить действительные причины* допущенных ошибок и предложить конструктивные шаги по их устранению.

7. *Критика должна быть щадящей*. Когда о критике говорят метафорически, часто употребляют такие образы, как «критические стрелы», «удары критики», «такой-то попал под критический обстрел», «под ударами критики его здоровье не выдержало» и т. п. Все эти характеристики имеют отношение к разрушительной критике. Цель ее, как правило, не конструктивна, она направлена на подавление тех, кто мыслит и поступает иначе, чем критикующий. Такая критика иногда бывает полезной: если на дороге лежит камень и мешает проезду, его несомненно нужно убрать –

перенести, разрушить, отбросить. Но совсем другое дело, когда в деловом общении разрушение (личности, отношений, дела) становится главным и единственным направлением критики, когда она видится орудием разоблачения и преследования.

*Разрушительная, «ударная» критика* по форме выражения *монологична*. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она априори не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, и он заранее присвоил себе право быть правым. Удар – это не приглашение к спору, дискуссии, а избиение – не является формой диалога.

*Щадящая, конструктивная критика* ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Кроме того, в такой критике важен ее предмет, о котором идет разговор, или спор, который и придает смысл диалогу, взаимным рассуждениям.

*Критический диалог* – это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но *процесс устранения недостатков*. Диалог здесь – учет мнений и представлений людей-участников деловой коммуникации, монолог – диктат, насильственное навязывание экономических, ценностных, управленческих, моральных и любых других способов, принципов, мерок, поведенческих стереотипов. Критика как диалог – это не необходимое предисловие к делу, а *само дело*, она действительна и действенна, она есть преодоление разрыва между словом и делом, причем не «средство преодоления», а *преодоление как таковое*.

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как: кто имеет право на критику, а кто – нет, о мере критики, о соотношении критики и «дела», о «зонах» вне критики, о том, как осуществлять критику не «изранив» критикуемого.



## 10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»)

Прием «Lege artis» состоит из четырех этапов (рис. 11).



Рис. 11. Схема приема «Lege artis»

I – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;

II – критические замечания, высказывания по существу вопроса;

III – «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:

а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) – завершение критики («мост на сотрудничество»);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов; необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например, приема «валидол», то есть сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не потребует большого времени («не так страшен черт, как его малюют»), затем прием «авансированная похвала», с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем – завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия; в этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принимать ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать и т.д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции – это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п.

Критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, что было сказано, как информацию к размышлению;

IV – выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, Вы с этим справитесь».

### *Практические советы критикующему*

– Прежде чем приступить к критическому анализу негативной ситуации, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.

– При анализе любой проблемы исходите из того, что, если полезное не делается вообще или делается не так как надо, необходимо в первую очередь искать того, кому это выгодно.

– Перед тем как выступить с критикой в адрес любого сотрудника, постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться.

– До начала критического анализа полезно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события: вполне возможно, что это окажется импульсом для исправления дела.

– Помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности любого работника – знание его способа восприятия критики и выбор соответствующей формы критического воздействия.

– Объективной основой критики должно быть точное и детальное знание того, что произошло и каковы последствия невыполнения или плохого выполнения работы. В противном случае критика становится уязвимой из-за возможных фактических ошибок и неточностей и, соответственно, из-за ошибок в оценках.

– Критический анализ должен быть всеобщим, то есть касаться всех и всего, что делается в организации (отделе, службе, группе); для него нет закрытых зон и неприкасаемых лиц.

– Не отвергайте предложений до и без анализа.

– Прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте позицию критикуемого до конца.

– Не оглупляйте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы разнести его «в пух и прах».

– Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собираетесь критиковать.

– Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов.

– Рекомендуется завершать критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела. Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как исправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

– Критикуя, не объявляйте виновными многих людей. Указав на того, по чьей вине допущена ошибка, прежде всего определите меру ответственности других; без этого критика обезличивается. Квалифицируйте суть допущенного промаха, недостатка, вскройте его субъективные причины.

– Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, старался, но не удалось), но оценивайте результат по объективным последствиям.

– Не сглаживайте «острых углов» – это может привести к повторению негативных явлений.

– Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою активность прежде всего на то, что способствует улучшению дела.

– Не забывайте, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.

– Предоставляйте критикуемому право на контркритику и возможность ее осуществить.

– Не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки. Нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

– Представляйте доказательства личной вины критикуемого. Критикуйте доброжелательно: задача критики помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.

– Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца. Не повторяйте (ни публично, ни один на один) критические замечания в адрес человека, исправившего дело. Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко

совершить ошибку: подмену осуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

– Критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувства самостоятельности.

– Учите сотрудников самокритичности.

– Помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами: поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

– Не копите замечания для публичного разноса – если можно помочь исправить ошибку сразу же, сделайте это.

– Учтите то, что критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях.

– Критику осуществляйте в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (целесообразно) исправление дела.

– Будьте *самокритичны*. Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли Вы им сами.

– Руководствуйтесь принципом уместности формы критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние человека и т. п.).

### 10.3. Использование критики в деловой коммуникации

В деловой коммуникации выделяют следующие *виды критики*:

*Подбадривающая критика*: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось. Это не страшно».

*Критика-упрек*: «Ну, что же Вы? Я на Вас так рассчитывал!».

*Критика-надежда*: «Надеюсь, что в следующий раз Вы сделаете это здание лучше».

*Критика-аналогия*: «Раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил в выполнении задания точно такую же ошибку. Ну, и попал же мне от моего начальника».

*Критика-похвала*: «Работа сделана хорошо, но только не для этого случая».

*Безликая критика:* «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».

*Критика-озабоченность:* «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших сотрудников, как...»

*Критика-сопереживание:* «Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...».

*Критика-сожаление:* «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно».

*Критика-удивление:* «Как?! Неужели Вы не смогли сделать эту работу?! Не ожидал...».

*Критика-ирония:* «Делали, делали и... сделали. Только как теперь в глаза руководству смотреть будем?!».

*Критика-намек:* «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как Вы. Потом ему пришлось плохо...».

*Критика-смягчение:* «Вы сделали все так неаккуратно, но зато вовремя».

*Критика-замечание:* «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».

*Критика-предупреждение:* «Если Вы еще раз допустите такой промах, пеняйте на себя!».

*Критика-требование:* «Работу Вам придется переделать!».

*Критика-вызов:* «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

*Конструктивная критика:* «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять? Может быть, стоит сделать следующее...».

*Критика-опасение:* «Я очень опасаясь, что и в следующий раз работа будет выполнена на этом же уровне».

Все перечисленные формы критики возможны лишь в ситуации, когда критикуемый – подчиненный, а критикующий – начальник, причем подчиненный уважительно относится к своему начальнику. В общении деловых партнеров целесообразнее использовать прием *Lege artis*, то есть осуществлять критику по всем законам искусства: сначала сказать что-то позитивное, затем – критические замечания, обратная связь для определения реакции и мост на сотрудничество.

## Психологические издержки критики

Большинство людей, которые при деловом взаимодействии предпочитают критику, обладают негативными чертами характера и руководствуются, как правило, следующими мотивами: из мести, из зависти, из-за недоброжелательного отношения, по злому умыслу, из-за собственной неспособности, из тщеславия, из-за высокомерия, чтобы обратить внимание на себя, из-за неудовлетворенности собой, из-за агрессивного настроения и т.п.

Если у человека открытые, положительные установки, то любое сообщение, информацию или событие он сначала воспримет нейтрально и попытается выделить в них положительные и отрицательные стороны, поразмышляет над теми и другими и постарается найти решение, но не связанное с критикой. Найти решение можно через разговор с человеком, допустившим промах, ошибку. С этой целью необходимо его выслушать, понять ход его мыслей, направленность его действий. Нельзя считать, что наше мнение единственно правильное, что именно мы знаем, как нужно поступать в той или иной ситуации.

Как показывает реальная практика делового взаимодействия, успехи при использовании критики, к сожалению, невелики. Более того, отрицательный эффект иногда гораздо выше, чем положительный. Отрицательные последствия от критики весьма распространены, это психологические издержки критики, а именно:

- плохое настроение у критикуемого;
- неблагоприятная обстановка на работе;
- появление у критикуемого потребности защищаться;
- бесполезные, длящиеся долгое время споры, оправдания;
- появление враждебных отношений, агрессивности в общении;
- упадок сил как у критикуемого, так и у критикующего, что ведет к снижению работоспособности, ухудшению качества работы;
- состояние неуверенности, неверия, безразличия у критикуемого;
- желание ответить встречной критикой, «свести счеты»;
- появление страха перед дальнейшей критикой, боязнь выполнения заданий в связи с этим;

– критикуемый испытывает чувство оскорбленного самолюбия и т.д.

Как видно, следствием критики является негативный результат, проявляющийся именно во взаимоотношениях деловых партнеров, членов коллектива. Анализ вышеперечисленных проблем свидетельствует, что необходимы серьезные размышления перед вступлением на путь критики.

### **Восемь «секретов» разумной критики**

1. Последите за собой, как часто в течение дня Вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики.

2. Понаблюдайте, как выражают критику окружающие Вас люди и средства массовой информации. Принимаете ли Вы ее, считаете ли наблюдаемый стиль критики корректным?

3. Прежде чем Вам снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, чего Вы этим добьетесь.

4. Когда Вы захотите покритиковать кого-либо или чьи-то ошибки, подумайте об этом человеке с положительной точки зрения, найдите у него минимум три положительные характеристики.

5. Учитесь заменять критику положительной мотивацией. Будьте благодарны за то, что произошло, вместо того чтобы быть неблагодарным за то, что не произошло.

6. Если критикуют Вас самого, учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Лучше потратьте время на анализ того, почему критикующий Вас хочет «выпустить пар», обращая стрелы своей критики на Вас, попытайтесь понять его. Проанализируйте причину его критики – может быть, он в чем-то прав.

7. Если другой упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируя: «Таково Ваше мнение и Ваша позиция, мои же – таковы... Давайте подумаем, в чем наши точки зрения сходятся».

8. Учитесь каждое «нет», сказанное Вашим собеседником, превращать в «да» не посредством уговоров, а через убеждения и позитивную мотивацию.

### **Техника нейтрализации замечаний**

Замечания, высказываемые в Ваш адрес или в адрес Ваших позиций, имеют много общего с критикой прежде всего потому,

что они, так же как и критика, акцентируют отрицательные стороны высказываний. Вместе с тем, замечания имеют и положительные стороны, так как свидетельствуют о том, что оппонент Вас внимательно слушал, интересуется Вашей проблемой, размышляет о сущности дела, проверяет Вашу аргументацию и все тщательно обдумывает. Поэтому замечания, высказанные Вам в ходе деловой коммуникации, не следует рассматривать как препятствия на пути взаимодействия. Следует овладеть техникой нейтрализации замечаний при защите своих мнений и убеждений.

Выделяют следующие разновидности замечаний и способы их нейтрализации:

*Невысказанные замечания.* Это такие замечания, которые собеседник не успеваает, не хочет или не смеет высказать, поэтому целесообразно, опередив партнера, выявить эти потенциальные замечания и нейтрализовать их. Это можно сделать с помощью открытых вопросов, например: «Что Вы думаете об этом?», «Какой подход, по Вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого Вы видите?». Если Вы оговорились, то примите замечание по этому поводу к сведению и не объясняйте, почему это произошло.

*Предубеждения.* Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения неприятного собеседника полностью ошибочна. Как показывает практика, при наличии эмоциональной почвы любые логические контраргументы здесь бесполезны, поэтому следует, как и при переговорах, развесть, разграничить предубеждения и субъективные замечания, мотивацию и точки зрения участников взаимодействия, а затем продумать возможность отступления, но с «наведением мостов».

*Ироничные (ехидные, колкие) замечания.* Замечания такого рода могут быть следствием плохого настроения делового партнера, а иногда и его желания «поиграть на Ваших нервах», проверить Ваши выдержку и терпение. Зачастую они носят оскорбительный, вызывающий характер. Прежде чем вступать в полемику в этой ситуации, необходимо сначала выяснить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного вызова». В результате полученной информации Ваша реакция может быть остроумной



или игнорирующей, то есть замечание можно пропустить мимо ушей.

*Стремление к получению информации.* Такие замечания связаны со стремлением партнера получить дополнительную информацию или комментарии, разъясняющие услышанное. Поэтому целесообразно дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с партнером в том, что ему не ясно в Ваших рассуждениях.

*Желание проявить себя.* Очень многие участники взаимодействия желают «захватить коммуникативное пространство» с целью высказать свое мнение, показать, что не поддаются влиянию или беспристрастны в высказывании позиций. Нейтрализация такого рода замечаний сводится к тому, что Вы снижаете свою значимость в формулировании выводов, показываете роль партнера в развитии обсуждаемых идей и мнений. опередить его высказывания можно с помощью вопросов, например: «Соответствует ли это Вашему мнению?», «Что подсказывает Вам опыт решения такого рода проблем?».

*Замечания субъективного характера.* Они высказываются в ситуации, когда Ваша информация малоубедительна или Вы проявили недостаточно внимания своему партнеру по взаимодействию, или он не доверяет фактам, исходящим от Вас. В любом из перечисленных случаев постарайтесь поставить себя на место партнера, принять во внимание его проблемы, сделать акцент на преимуществах и возможностях решений, предлагаемых Вами.

*Объективные замечания.* Высказываются они тогда, когда партнер действительно хочет разъяснить ситуацию, лучше понять смысл Ваших слов или намерений, выработать более объективное собственное мнение. В этой ситуации более уместно не противоречить партнеру в открытую, а объяснить ему, что Вы учитываете его подходы, однако Ваше решение имеет преимущества, и корректно и доступно обосновать их еще раз.

*Общее сопротивление.* Такие замечания, как правило, участник взаимодействия высказывает априори, поэтому они не являются конкретными. Их причина лежит в том, что или тема разговора не определена четко, или тактика Вашего поведения неадекватна ожиданиям партнера, поэтому целесообразно уточнить или изменить тему разговора и(или) попросить разрешения

сформулировать Ваши аргументы, а затем выслушать замечания к ним.

*Последняя попытка.* Когда партнер понимает, что именно ему придется реализовывать предлагаемые решения, тогда он делает последнюю попытку поговорить о трудностях и препятствиях и, таким образом, отсрочить принятие окончательного решения. В этой ситуации более правильным поведением будет то, при котором Вы попытаетесь найти еще один, может быть даже косвенный, аргумент в пользу предлагаемого варианта действий и после этого быстро принять решение.

### **Приемы снижения негативного воздействия замечаний**

*Ссылки на чужой опыт и высказывания.* Как правило, участник делового взаимодействия доверяет больше всего или самому себе или кому-то, кто для него является авторитетом. Чтобы снизить значимость его замечаний, выявите с помощью наводящих вопросов, кто для Вашего партнера является авторитетным свидетелем, и в ходе делового общения сошлитесь именно на его опыт или высказывания для подтверждения своей точки зрения.

*«Сжатие» нескольких замечаний.* Как показывает опыт деловой коммуникации, целесообразно не отвечать на каждое замечание в отдельности, а объединив их вместе, ответить одним тезисом или даже одной фразой.

*Одобрение плюс уничтожение.* Если Вам сделаны объективные замечания и в корректной форме, то можно снизить их значимость сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительные аргументации, подтвердить свое прежнее высказывание. Например: «Да, здесь есть некоторые неточности, Вы правы, вместе с тем, здесь есть и целый ряд преимуществ, а именно...».

*Перефразирование или вербализация.* Создавая новую речевую конструкцию, Вы повторяете слова партнера, смягчая его замечание, нейтрализуя его смысл.

*«Эластичная оборона».* Если Вас буквально засыпают замечаниями и возражениями, да еще в некорректной форме, то лучше не отвечать на замечания, а продолжая взаимодействие, раскручивать дискуссию дальше и, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность.

*Принятие замечания.* Не следует парировать замечания субъективного характера, лучше согласиться с ними, отказав партнеру в ответе.

*Сравнение.* Используя сравнения из знакомой для партнера области знаний вместо прямого ответа можно легко нейтрализовать высказанное замечание.

*Метод опроса.* Вместо ответа на критические замечания партнера, Вы ставите перед ним вопросы, отвечая на которые, он сам дает ответы на свои замечания.

*Упреждение.* Для смягчения замечания партнера Вы включаете его в контекст своей речи, упреждая тем самым возможность критики, и, когда это необходимо, отвечаете за него.

*Отсрочка.* Так как со временем острота замечания снижается, целесообразно использовать прием отсрочки. Например: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...».

### **Позитивные установки на восприятие критики**

– Важная установка конструктивного восприятия критики – это понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше.

– Если меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

– Если критика в мой адрес отсутствует – это показатель пренебрежения ко мне как к работнику, партнеру.

– Критика возможных негативных последствий принятых мною решений или осуществленных действий – предпосылка своевременного предотвращения сбоев в работе.

– Критика заставляет задуматься: а) чем она вызвана, б) как исправить положение.

## **10.4. Compliments in business communication**

*Вилля хвостом, собака добывает себе пропитание, а гавкая, получает лишь побои.*

*Восточная мудрость*

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что Вы интересуетесь ими, позволяют *комплименты*, то есть слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. *Комплимент* – один из эффективных приемов формирования аттракции в деловых контактах или умения нравиться другим.

Д. Карнеги в своей книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», пишет: «Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне. Людям, несомненно, не только хочется чувствовать себя значительными, но и демонстрировать это таким образом, чтобы другие также поняли эту значительность».

Например, всем известный «*комплекс вахтера*». Какой-нибудь мелкий чиновник или служащий домоуправления, от которых зависит Ваша возможность получить тот или иной документ, справку, подпись; работник регистратуры в поликлинике, выдающий номерок к врачу; вахтер в гостинице, который категорически отказывается выполнить вашу просьбу, – все они получают истинное удовольствие от сознания собственной значительности и демонстрируют это, отказывая Вам в решении Вашей проблемы, ссылаясь на очередную инструкцию, лишённую здравого смысла, демонстрируя хоть маленькую, да власть.

В деловой коммуникации целесообразно использовать эту человеческую слабость, типичную для очень многих людей. Умение дать человеку возможность осознать собственную значительность помогает быстро получить желаемое. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

### **Психологический механизм приема «приятные слова»**

1. Деловой партнер слышит приятные слова в свой адрес. Эти слова представляют небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств, то есть комплимент.

2. Во время комплимента происходит эффект внушения с ориентацией на положительное в человеке.

3. Результатом внушения является «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе перед партнером как можно лучше.

4. На основе удовлетворенной потребности (в самоутверждении) образуются положительные эмоции.

5. Поскольку положительные эмоции вызваны тем, кто сказал комплимент, то это свидетельство его хорошего расположения, симпатии (аттракции), а следовательно, и надежда на эффективное сотрудничество.

Один из самых *эффективных видов комплимента* – комплимент на фоне антикомплимента себе. Такой прием вызывает удовлетворение сразу двух потребностей человека. Одна из них – это потребность в усовершенствовании одной из своих черт, характеристик, вторая – это удовлетворение ожидания, социальной установки, которая была у партнера.

Комплимент оказывает положительное воздействие даже тогда, когда Ваш партнер относится к Вам с неприязнью. В рамках делового взаимодействия, соблюдая этику деловых контактов, используя в контексте общения *прием «золотые слова»*, то есть комплимент, делая это ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку.

### **Шесть правил А. Ю. Панасюка**

#### **«Как сделать комплимент комплиментом»**

А. Ю. Панасюк в книге «Управленческое общение. Практические советы» сформулировал правила, в которых раскрывает психологический механизм влияния приема «золотые слова» на человека. Эффективность улучшения деловых отношений напрямую зависит от следования этим правилам.

*Правило 1. «Один смысл».* Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла. Вот здесь правило явно нарушено: «Слушая Ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь Вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!».

*Правило 2. «Без гипербол».* Отражаемое в комплименте положительное качество должно иметь лишь *небольшое* преувеличение.

*Правило 3. «Высокое мнение».* Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне развития отраженных в комплименте качеств. Если комплимент по значимости ниже уровня самооценки партнера, то для него такой комплимент является банальностью и последствия могут быть самыми неожиданными, в том числе отрицательными.

*Правило 4. «Без претензий».* Партнер вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это положительное качество – было выражено у него сильнее, чем есть, поэтому комплимент в адрес сильно проявляющегося такого рода качества может вызвать у него обиду.

*Правило 5. «Без дидактики».* Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендаций или практических советов по ее улучшению.

*Правило 6. «Без приправ».* Это правило касается не столько самого комплимента, сколько тех добавок, которые могут следовать за ним. Например: «Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой – враг твой!». Или «Мне очень импонирует Ваша способность располагать людей к себе. Только вот если бы эту способность – да в интересах дела...».

Такие приправы являются своеобразной «ложкой дегтя» и снижают или вообще сводят на нет даже самый блистательный комплимент, а следовательно, и Ваши усилия по улучшению делового взаимодействия.

### **Почему мы делаем комплименты партнерам**

1. Хваля наших деловых партнеров, мы помогаем им чувствовать себя значимыми в глазах других, создаем доброжелательную атмосферу делового контакта.

2. Делая комплименты другим людям, мы делаем приятное и помогаем самим себе. Марк Твен однажды сказал: «Самый лучший способ подбодрить себя – это подбодрить кого-нибудь другого».

3. Вызывая своими словами у партнера улыбку или приятное удивление, Вы отвлекаетесь от собственных проблем и исправляете свое настроение.

4. Чем больше Вы делаете людям комплиментов, тем больше приятных слов возвращается к Вам. (Помните: «Как аукнется, так и откликнется»).

#### **Несколько комплиментов для делового взаимодействия**

– Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено: «Как Вам удастся так расположить к себе людей?».

– Когда партнер подметил что-то характерное и важное для организации у претендента на сотрудничество: «Я раньше не знал, что Вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, Вы потрясающий аналитик!».

– В ответ на добрую улыбку, явно адресованную Вам: «Коллега! Знаете ли Вы, что Ваша улыбка просто обезоруживает людей!».

– После длительных переговоров, завершившихся для Вас удачно: «Всегда приятно иметь дело с таким партнером».

– Когда беседа закончилась с успехом: «До чего же приятно взаимодействовать с таким интересным партнером».

– Партнеру, который неожиданно для Вас открыл Вам на что-то глаза: «Общаясь с Вами, можно многому научиться».

– Партнеру, который неожиданно для участников дискуссии блеснул эрудицией: «Меня всегда поражает широта Вашего кругозора».

– Партнеру, который был участником конфликта, возникшего по ходу дискуссии, но удержался от ответного выпада: «Как Вы смогли воспитать в себе такую сдержанность?».

– В ситуации, когда партнер мог легко «сорваться», но не сделал этого: «Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищали!».

– Партнеру, который, несмотря на трудности, довел дело до конца: «Вашей воле можно позавидовать!».

– Партнеру, который все-таки добился своего: «Это прекрасно, что у Вас такой настойчивый характер!» или «Вы такой целеустремленный человек, как мне этого не хватает!».

– Партнеру, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого: «Меня подкупают Ваши доброта и отзывчивость!».

– Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел довести их до эффективного конца: «Коллега! Знаете ли Вы, что Ваша энергия просто заряжает других?».

– Партнеру во время дискуссии: «Смотреть и слушать, как Вы ведете полемику – одно удовольствие!».

– Партнеру, сделавшему доклад или сообщение: «Какая у Вас прекрасная речь, какая дикция! Слушать Вас – наслаждение!».

– Партнеру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим: «Вы скромничаете! Ваши способности давно всем известны!».

– Партнеру, который в ходе дискуссии, не заглядывая в справочники, по памяти привел необходимые данные, интересную информацию: «У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поразительна!».

### **Если комплименты говорят Вам**

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться правильно их принимать. Комплименты – это чудесный дар, и все же, как показывает практика делового взаимодействия, людям очень трудно с благодарностью принять похвалу в свой адрес. Большинство автоматически отвергают комплименты, а иногда и обижают их инициатора. Например: «Дорогая, ты сегодня великолепно выглядишь!», а в ответ: «Я сегодня себя чувствую ужасно, как при этом можно хорошо выглядеть!», или «Можно подумать, что обычно я выгляжу плохо», или еще хуже – «Не выдумывай».

Отвергать комплименты ни при каких обстоятельствах не следует. Во-первых, Вы обижаете того, кто Вам сказал приятные слова, во-вторых, Вы должны быть благодарны этому человеку: Вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

Следуйте простому правилу: отвечайте «Благодарю Вас» – и больше ни слова.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Что такое критика? Приведите примеры. Перечислите и охарактеризуйте основные виды критики, используемые в деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте и приведите примеры критиканства.
3. Охарактеризуйте и приведите примеры псевдокритики.



4. Охарактеризуйте и приведите примеры позитивной критики.
5. Что такое прием «Lege artis»? Опишите его этапы. Приведите практические советы критикующему.
6. Какую роль в деловой коммуникации играет критика?
7. Как можно нейтрализовать замечания?
8. Как можно снизить негативное воздействие замечаний?
9. Что такое комплименты в деловой коммуникации? Приведите примеры?
10. Как правильно делать комплименты в деловой коммуникации? Как правильно отвечать на комплименты?

## ГЛОССАРИЙ

**Активное рефлексивное слушание.** При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

**Вербовка** – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением.

**Властное или доминирующее рукопожатие.** При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя).

**Герменевтика** – искусство и теория толкования текстов.

**Графология** – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка.

**Деловая беседа** – своеобразная психологическая пьеса, включающая монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

**Деловое совещание** – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Диалог** – это разговор по очереди, для взаимодействия.

**Дистанцирование** – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

**Жаргон** включает сленг и язык арго.

**Жест** – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

**Жестикуляция** – все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

**Закрытые вопросы** – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет».

**Инструментальная функция общения** характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения

**Интегративная функция общения** используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и т.д.

**Интеракция** – организация взаимодействия между людьми.

**Интонация** – все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного.

**Информационная речь** – речь, направленная на обогащение аудитории слушателей новыми знаниями, новыми представлениями о предмете, процессе, явлении, пробуждение любознательности.

**Критицизм** – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и т.д.

**Коммуникация** – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

**Литературный язык** – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

**Логический барьер** в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыслительности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению.

**Мимика** – все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение.

**Направленное, критическое слушание.** При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть придя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания.

**Научный стиль речи** используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности.

**Нейтральное рукопожатие** – при данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу.

**Нерефлексивное слушание.** Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней.

**Общение** – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

**Оптимально настроенный тип делового партнера** – деловой человек, который эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

**Отражение чувств.** При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний.

**Официально-деловой стиль речи** обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия, и т. п.).

**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

**Перефразирование**, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами.

**Перцепция** – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.

**Подчиненное** или *покорное рукопожатие*, – рукопожатие, при котором Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

**Позитивная критика** – это критика, которой свойственны следующие характеристики: она всегда ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики, ее предметом являются дела и поступки, а не личность человека, она опирается на конкретные факты и аргументы, конечной целью ее является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

**Позитивный тип делового партнера** – деловой человек, который воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

**Познавательное общение** – общение, направленное на расширение информационного фонда партнера, передачу необходимой для профессиональной деятельности информации, комментирование инновационных сведений.

**Презентация** – первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

**Презентация по памяти** – презентация, когда торговые агенты запоминают заранее подготовленный текст и следуют ему во время презентации.

**Презентация по плану (по формуле)** – презентация, когда клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

**Презентация с решением проблемы (изучение – предложение)** – презентация, которая проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

**Презентация с удовлетворением потребностей** – это сравнительно гибкая, предусматривающая непереносимое взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

**Призывающая к действию речь** – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

**Просторечие** – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

**Протокольная (рамочная) речь** – это речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

**Псевдокритика** – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

**Публицистический стиль речи** обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

**Разговорная речь** – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

**Расспрашивание**, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

**Резюмирование** – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

**Респектабельный тип делового партнера** – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

**Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

**Речь в дружеском кругу** – это застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

**Речь по специальному поводу** – речи, обращенные гораздо более к чувству, чем к разуму.

**Ритуальное общение** – общение, направленное на закрепление и поддержание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

**Рукопожатие «перчатка»** – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

**Семантические и лингвистические**, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

**Слушать** – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

**Слышать** – физически воспринимать звук.

**Социальные диалекты** – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

**Стиль** – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

**Суггестивное общение** – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

**Территориальные диалекты** (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

**Торжественная речь** – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

**Трансляционная функция общения** – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т.д.



**Убеждающая речь** – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

**Убеждающее общение** – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

**Фонетический барьер** у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.).

**Функция самовыражения** – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

**Функция социализации** – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

**Функция социального контроля** – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

**Экспрессивная функция общения** – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

**Экспрессивное общение** – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроения, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

**Эмпатическое слушание** – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абакумова, Ю. А. Деловое общение : учеб. пособие / Ю. А. Абакумова. – Ярославль : ЯрГУ, 2008. – 128 с.
2. Деловой протокол и этикет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protocolonline.ru/>
3. Захарова, И. В. Деловые коммуникации : практикум / И. В. Захарова. – Ульяновск : УВАУГА(И), 2015. – 131 с.
4. Каймакова, М. В. Коммуникации в организации : текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.
5. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.
6. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.
7. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.
8. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф. – Самара, 2016. – С. 229-231
9. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования : сб. науч. трудов Международной науч.-практ. конф. – Махачкала, 2016. – С. 437-446.
10. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.
11. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Вестник

Удмуртского университета. – Ижевск, 2015. – С. 33-41. – (Серия «Экономика и право»).

12. Мамай, О. В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2014. – 125 с.

13. Мамай, О. В. Система индикаторов инновационного развития аграрного сектора экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сборник научных трудов. – Кинель, 2016. – С. 762-765.

14. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сборник научных трудов. – Кинель, 2015. – С. 87-91

15. Мамай, О. В. Методологические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай ; под ред. Г. Р. Хасаева. – Самара, 2009. – 111 с.

16. Мамай, О. В. Организационные формы трансфера технологий в аграрном секторе экономики // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 12-й Международной научно-практической конференции ; под ред. С. И. Ашмарина. – Самара, 2013. – С. 144-147.

17. Русских, В. Г. Деловое общение : учебное пособие / В. Г. Русских. – Липецк : Изд-во ЛИК, 2011. – Ч. 1. – 68 с.

18. Сахнюк, Т. И. Деловые коммуникации : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Т. И. Сахнюк. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 92 с.

19. Штурц, И. В. Основы словесной коммуникации в сфере информационных технологий : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во Политехнического университета, 2010. – 184 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Аргументирование 169  
Артикуляция 103  
Анализ результатов деятельности 120  
Аспекты общения 5
- Виды критики** 229, 235  
    общения 12  
    посетителей 157  
    переговоров 195  
    речевой деятельности 20  
    речи 202  
    слушания 63  
    языка 21
- Восприятие 12  
Высота голоса 103
- Герменевтика 9  
Графология 118  
Громкость речи 103
- Завершение беседы 170
- Интеракция** 7  
Интимная зона 142
- Кодирование** 10  
Коммуникация 6  
Коммуникативные барьеры 38  
«Комплекс вахтера» 243
- Личная зона 144
- Манера общения** 18  
Метод анализа биографии 119
- Начало беседы 164  
Нейтрализация замечаний 238  
Некорректные вопросы 79
- Общение** 5, 20
- Паузы** 104  
Передача 11  
Перцепция 8  
Подготовка совещания 181  
Подготовка к переговорам 192  
Подготовка к презентации 213  
Походы к переговорам 190  
Положительный имидж 149  
Правило рамки 45  
Правило цели 46  
Прием информации 11  
Прием бумеранга 80  
Приемы обратной связи 66  
Публичная зона 146
- Разумная критика** 238  
Расшифровка 11  
Речь 23  
Ритуальное общение 15  
Рукопожатие 122
- Сигналы средней части лица 90  
Сигналы «языка» глаз 91  
Система определения личностных особенностей (СОЛО) 116  
Скорость речи 103

Смех 105  
Социальная зона 145  
Стили речи 26  
Стиль общения 18  
Стороны общения 17  
Структура деловой беседы  
165  
Суггестивное общение 14  
  
Типы презентаций 217  
Типы совещаний 180  
Трудности слушания 59, 60  
  
Убеждающее общение 13  
Умение слушать 58  
Уровни слушания 62

**Ф**ормула вербовки 114  
Функции деловой беседы 162  
Функции общения 16  
Функции языка 22  
  
**Х**арактеристики человеческого  
голоса 103  
  
**Ц**ели общения 6  
Цели переговоров 191  
  
Экспрессивное общение 14  
Этапы (стадии) коммуника-  
ционного процесса 10  
  
**Я**зык 22

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности.....</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие общения, коммуникации .....	5
1.2. Стадии коммуникационного процесса .....	10
1.3. Виды общения .....	12
1.4. Характеристики делового общения .....	16
<b>2. Вербальные средства коммуникации.....</b>	<b>20</b>
2.1. Человеческая речь как источник информации .....	20
2.2. Речевые средства общения .....	23
2.3. Стили речи .....	26
<b>3. Коммуникативные барьеры.....</b>	<b>37</b>
3.1. Логический барьер .....	38
3.2. Стилистический барьер .....	44
3.3. Семантический барьер .....	47
3.4. Фонетический барьер .....	54
<b>4. Слушание в деловой коммуникации.....</b>	<b>57</b>
4.1. Понятие слушания .....	57
4.2. Трудности эффективного слушания .....	59
4.3. Виды слушания.....	63
4.4. Обратная связь в процессе слушания.....	66
<b>5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них.....</b>	<b>70</b>
5.1. Виды вопросов .....	70
5.2. Ответы на вопросы .....	77
<b>6. Невербальные средства в деловой коммуникации.....</b>	<b>82</b>
6.1. Язык жестов в деловом общении .....	82
6.2. Средства невербальной коммуникации .....	85
6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний.....	86
6.4. Мимика и взгляд .....	88
6.5. Поза в деловом общении.....	94
6.6. Жестикуляция в деловом разговоре.....	99
6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации.....	101
6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении.....	107
6.9. Если ваш партнер – иностранец.....	108
<b>7. Изучение деловых партнеров.....</b>	<b>113</b>
7.1. Типы деловых партнеров .....	113
7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт.....	114

7.3. Проведение первой встречи с партнером.....	121
7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации.....	142
<b>8. Формы деловой коммуникации.....</b>	<b>148</b>
8.1. Самопрезентация .....	149
8.2. Деловая беседа .....	162
8.3. Деловая беседа по телефону .....	172
8.4. Деловые совещания .....	180
8.5. Деловые переговоры.....	189
8.6. Публичная речь.....	201
8.7. Презентация.....	212
<b>9. Методы генерирования идей.....</b>	<b>221</b>
9.1. Метод мозгового штурма .....	221
9.2. Метод синектики .....	223
9.3. Метод ассоциаций.....	225
9.4. Метод записной книжки.....	226
9.5. Креативный вопросник.....	226
<b>10. Критика и комплименты в деловой коммуникации.....</b>	<b>229</b>
10.1. Виды критики.....	229
10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»).....	232
10.3. Использование критики в деловой коммуникации.....	235
10.4. Комплименты в деловой коммуникации.....	242
Глоссарий.....	249
Рекомендуемая литература .....	257
Алфавитно-предметный указатель.....	259

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна  
Мамай Игорь Николаевич**

# **ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 13.12.2017. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 15,29, печ. л. 16,44.

Тираж 100. Заказ №355.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»  
443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82



Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**И. Н. Сотникова**  
**М. Н. Купряева**

# **МАРКЕТИНГ**

*Учебное пособие*

Кинель 2016

ББК 65я7

С67

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг»,  
ФГБОУ ВО Самарская ГСХА

*О. В. Мамай;*

канд. экон. наук, доцент кафедры

«Управление инновациями и маркетингом»,

ФГБОУ ВО «Тольяттинский государственный университет»

*А. Е. Краснослободцева*

**Сотникова, И. Н.**

**С67**

Маркетинг : учебное пособие / И. Н. Сотникова,  
М. Н. Купряева. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 94 с.

**ISBN 978-5-88575-421-7**

Учебное пособие содержит сведения о современной концепции маркетинга, системе маркетинговых исследований. Особое внимание в пособии уделено вопросам сегментирования рынков. Подробно освещены вопросы товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной политики. Так же в пособии рассматриваются вопросы организации и контроля маркетинговой деятельности, современные компьютерные технологии и роль интернета в маркетинге.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.01 «Экономика», будет полезно практикам – руководителям и специалистам предприятий, предпринимателям, желающим ознакомиться и изучить основы маркетинга.

**ББК 65я7**

**ISBN 978-5-88575-421-7**

© Сотникова И. Н., Купряева М. Н., 2016

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Маркетинг затрагивает жизнь каждого из нас. Это процесс, в ходе которого разрабатываются и предоставляются в распоряжение людей товары и услуги, обеспечивающие определенный уровень жизни. Маркетинг включает в себя множество самых разнообразных видов деятельности, в том числе маркетинговые исследования, разработку товара, организацию его распространения, установление цен, рекламу, личную продажу и т.д. Многие путают маркетинг с коммерческими усилиями по сбыту, тогда как на самом деле он сочетает в себе несколько видов деятельности, направленных на выявление, обслуживание, удовлетворение потребительских нужд для решения целей, стоящих перед организацией.

Цель учебного пособия – в доступной форме изложить сущность и содержание маркетинга как эффективной концепции управленческой, хозяйственной и производственно-сбытовой деятельности применительно к практике отечественных организаций и предприятий, работающих в условиях рыночных отношений как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

В процессе изучения данного пособия у обучающихся должны формироваться навыки и умения работать в условиях рыночной экономики (умение проводить маркетинговые исследования, осуществлять сегментирование рынка, владеть основами рекламной деятельности, разрабатывать ценовые стратегии, формировать спрос и стимулировать сбыт, разрабатывать стратегии маркетинга и т.д.), современное экономическое мышление.

Маркетинг позволяет рационально решать проблемы рынка, быть конкурентоспособными, максимально использовать собственные ресурсы, а также возможности получения высокой прибыли.

## **1. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА: СОДЕРЖАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ, ФУНКЦИИ**

Термин «маркетинг» происходит от английского «market» (рынок) и означает деятельность в сфере рынка, сбыта. Маркетинг как система экономической деятельности – более широкое понятие. С одной стороны, это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей покупателей, ориентация на них производства, адресность выпускаемой продукции, а с другой – активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Маркетинг следует рассматривать и как науку, и как сферу практической деятельности. Теория маркетинга зародилась в США в конце 19 в. как реакция товаропроизводителей и продавцов на обострение проблемы сбыта, товарное перенасыщение рынков.

Становление и развитие рыночных отношений в России предопределили более широкое использование маркетинга в практической деятельности предприятий. Это объясняется рядом обстоятельств:

- усложнились проблемы производства и реализации товаров вследствие стремительного роста масштабов производства, расширения ассортимента товаров и услуг;
- возросли требования покупателей;
- ужесточилась внутриотраслевая, межотраслевая и международная конкуренция;
- возросли производственные возможности вследствие научно-технического и технологического прогресса.

С выходом предприятий на рынок потребовалось знание специфических методов и приемов работы на нем, умение их применять. Стали необходимы особые стратегия и тактика, позволяющие учитывать происходящие на рынке изменения. Кроме того, использование маркетинга связано как с деятельностью на внутреннем рынке, так и с внешнеэкономической деятельностью предприятий. Выходить на внешний рынок сегодня нельзя без хорошего знания товарных рынков внутри страны и за рубежом.

Существует более 2000 определений маркетинга. Все они могут быть сведены к двум определениям: в узком и широком смысле.

1) Маркетинг – это деятельность, связанная с продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю.

2) Маркетинг – деятельность по изучению и прогнозированию рынка, разработке, производству, распределению и продвижению товаров (услуг) для осуществления сделок купли-продажи, с помощью которых наилучшим способом достигаются цели предприятия (организации) и удовлетворяются запросы потребителей.

Значительный вклад в создание и развитие теории маркетинга внесли зарубежные ученые и специалисты: Б. Берман, Е. Дихтль, П. Друкер, Ф. Котлер, Т. Левитт, Дж. Эванс.

Развитию теории маркетинга применительно к российским условиям посвятили свои работы многие отечественные ученые: Е. П. Голубков, А. В. Гольцов, А.П. Панкрухин, А. В. Пошатаев, Э. А. Уткин, В. Е. Хрупкий, Ю. А. Цыпкин и др.

Можно выделить основные группы определений, по-разному характеризующих маркетинг:

а) маркетинг – это практическая деятельность по продвижению продукции на рынке;

б) маркетинг – это философия бизнеса;

в) маркетинг – это система управления, вид менеджмента;

г) маркетинг – это отрасль науки, изучающая рынок.

Основной принцип рыночной экономики заключается в том, что «свободная игра» спроса и предложения стимулирует производство тех товаров, которые необходимы потребителю.

Маркетологи выделяют два вида рынков: рынок продавца и рынок покупателя.

*Рынок продавца* – это такой рынок, на котором продавцы имеют больше власти и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть покупателям. Это рынок дефицита товаров и услуг, который наиболее типичен для командно-административного управления экономикой.

*Рынок покупателя* – это такой рынок, на котором больше власти имеют покупатели и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть продавцам.

В зависимости от вида предприятия его целей и задач разрабатывается концепция маркетинга, которой предприятие может придерживаться. Некоторые предприятия придерживаются одной из 5 концепций, другие меняют в зависимости от внешних

и внутренних факторов, большинство предприятий используют несколько концепций одновременно.

*Концепция* – это система взглядов, то или иное понимание явления или процесса.

*Существуют 5 концепций:*

- 1) Производственная концепция (совершенствование производства).
- 2) Товарная концепция (совершенствование товара, продуктовая).
- 3) Сбытовая концепция (интенсификация коммерческих усилий).
- 4) Маркетинговая концепция.
- 5) Холистический маркетинг.

*Производственная концепция.* Это один из самых старых подходов, которым руководствуются предприятия. Данная концепция основана на утверждении, что потребители будут покупать товары, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и системы распределения.

Концепция совершенствования производства находит применение в двух ситуациях: когда спрос на товар превышает предложение и когда себестоимость товара слишком высока, т.е. ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности труда. Данной концепции придерживалась и продолжает придерживаться значительная часть российских предприятий и организаций, что служит одной из причин бедственного положения многих из них. Это концепция равнодушия к потребителям, она применима в редких случаях, например, в производстве стандартизованных товаров и сырьевых продуктов, таких, как нефть, металлы в слитках, спички, патроны к автоматическому оружию.

*Товарная концепция.* Это еще один старый основополагающий подход, которым руководствуются предприятия. Концепция совершенствования товара состоит в том, что потребители будут покупать товары наивысшего качества, с наилучшими эксплуатационными свойствами и характеристиками, следовательно, организация должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара.

Многие производители верят, что если им удастся усовершенствовать мышеловку или мотороллер, то тропа к их порогу не зарастет. Однако зачастую их ждет жестокий удар. Покупатели ищут способ избавления от мышей, но не обязательно с помощью

усовершенствованной мышеловки, они хотят ездить, но не на мотороллере. Решением проблемы может стать химический аэрозоль против мышей или мотоцикл. Более того, усовершенствованный мотороллер не пойдет на рынке, если производитель не примет меры, чтобы сделать его привлекательным с помощью дизайна и цены. Если он не организует товародвижение по удобным каналам распределения, не привлечет внимания тех, кому мотороллер нужен, и не убедит этих людей в превосходных качествах своего изделия, то он потерпит крах.

Концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости», так как упускает из виду нужды клиентов. Использование этой концепции предприятиями российского военно-промышленного комплекса – одна из причин их трудностей и бед.

*Сбытовая концепция.* Этого подхода придерживаются многие производители. Концепция интенсификации коммерческих усилий состоит в том, что потребители не будут покупать товары организации в достаточном количестве, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Агрессивно используют концепцию интенсификации коммерческих усилий применительно к товарам повседневного спроса, о приобретении которых покупатель долго не раздумывает. В этих отраслях деятельности разработаны и доведены до совершенства различные приемы выявления потенциальных покупателей и «жесткой продажи» им товара. Практикуют «жесткую продажу» и в отношении других товаров, таких, как автомобили.

Используется агрессивная и назойливая реклама. Едва клиент появляется у прилавка или входит в демонстрационный зал, продавец мгновенно начинает «психологическую обработку». Если клиенту понравилась выставленная вещь, ему могут сказать, что она последняя, что ее собирается купить другой. Поэтому решать надо не откладывая. Если покупателя не устраивает цена, продавец предлагает переговорить с владельцем и добиться особой скидки. Цель всего этого – «завести клиента» и заставить его совершить покупку как можно скорее.

Долгосрочные результаты деятельности предприятия, руководствующегося этой концепцией, часто могут быть неблагоприятны: *«Все усилия приложу, чтобы продать (можно 1 раз навязать*

*(продать) товар, а там, пусть будет, что будет и неважно вернутся ли еще за этим товаром)».*

*Маркетинговая концепция.* Это современный подход в предпринимательской деятельности, характерный для постиндустриального периода экономического развития. Согласно данной концепции залогом достижения целей организации служат определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Суть концепции маркетинга выражают призывы типа «Отыщите потребности и удовлетворите» или «Производите то, что можете продать, вместо того, чтобы пытаться продать то, что можете произвести».

Концепцию интенсификации коммерческих усилий и концепцию маркетинга часто путают друг с другом. Т. Левитт разграничивает их следующим образом.

Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца. Это забота о превращении его товара в наличные деньги. Маркетинг – это забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара. Она и вознаграждается прибылью.

Концепция маркетинга – это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности. Потребительская удовлетворенность – основа для достижения целей организации.

Концепция маркетинга отражает приверженность теории суверенитета потребителя. Организация производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.

В последние годы не раз поднимался вопрос о соответствии философии маркетинга веку загрязнения окружающей среды, дефицита ресурсов, роста населения, голода и бедности, пренебрежения нуждами общества. Должна ли компания, умеющая прекрасно удовлетворять нужды потребителей, исходить из примата долгосрочных интересов общества и его членов? Концепция маркетинга избегает рассмотрения проблемы потенциальных конфликтов потребностей, интересов потребителей и общественного благосостояния. Множество факторов, возникших за последнее десятилетие,



требуют иной практики маркетинга и бизнеса в целом. Маркетологи 21 века все больше осознают потребность всеобъемлющем, в связанном подходе, не ограниченном традиционными принципами маркетинговой концепции.

*Концепция холистического (целостного) маркетинга* основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости. Холистический маркетинг состоит из 4 компонентов:

- 1) внутренний маркетинг;
- 2) интегрированный маркетинг;
- 3) маркетинг взаимоотношений;
- 4) социально-ответственный маркетинг.

*Внутренний маркетинг* – обеспечение того, чтобы все сотрудники организации руководствовались в своей деятельности принципами маркетинга (и в особенности – высшее руководство).

*Интегрированный маркетинг* – оптимальное применение разнообразных средств создания, продвижения и предоставления потребительской ценности. Традиционно их принято описывать как набор маркетинговых инструментов, используемых компанией для достижения маркетинговых целей.

*Маркетинг взаимоотношений* (партнерских взаимоотношений) – построение многогранных взаимодействий с покупателями, участниками каналов распределения и прочими маркетинговыми партнерами.

*Социально-ответственный маркетинг* – понимание этических, экологических, правовых и социальных последствий маркетинга. В настоящее время под термином «социальный маркетинг» также понимается работа коммерческих компаний, направленная на одновременное продвижения бренда и социальных ценностей.

*Субъектами маркетинга* являются производители, посредники и потребители разнообразной продукции.

*Производители* и тем более *посредники* – наиболее активные и одновременно профессиональные субъекты маркетинга. Но и потребители, объединившись, могут создать ощутимую социальную силу.

*Консьюмеризм* – движение, объединяющее потребителей и защищающее их права. Аналогичное движение и соответствующий орган – Конфедерация обществ потребителей уже несколько лет функционирует и в России.

*Объектами маркетинга* являются материальные товары, услуги, идеи, организации, территории и личности.

*Материальные товары* (товары в узком смысле слова, которые можно потрогать, надкусить, разобрать на части, уронить и т.д.) подразделяются на следующие виды: товары индивидуального потребления; товары производственного назначения; товары для государственных, социальных нужд.

На передний план в конкуренции и маркетинге материальных товаров выдвигается их обслуживание, сервис, так называемая дематериализация товаров.

*Услуги (бытовые, производственные, финансовые, транспорта и связи, социальные, интеллектуальные)* – наиболее быстрорастущий сектор внимания маркетинговой деятельности. Услуги нематериальны, их невозможно перед приобретением пощупать, «попробовать на зуб». Они не постоянны по качеству, поскольку зависят от конкретного исполнителя и трудно поддаются стандартизации. Их нельзя заготовить заранее и складировать в ожидании сезонного роста спроса. Важнейшим направлением маркетинга услуг в наше время становится (как бы в противовес маркетингу материальных товаров) их «материализация», в частности попытки смоделировать и заранее показать возможному клиенту результат потребления услуги. Другой способ «материализации» услуг – введение вероятностных (по результатам) и других стандартизированных требований к качеству и срокам оказания услуг.

*Идеи* (включая прогнозы и сценарии развития, проекты, технологии, патенты, ноу-хау, социальные нормы и традиции, потребности и их иерархию) как объект маркетинга тесно связаны с интеллектуальными услугами. Они еще более нематериальны и в еще большей степени испытывают потребность в «материализации» задолго до момента принятия решения о покупке. Маркетинг идей сильно зависим от развитости правового обеспечения авторских приоритетов. Его резервы и масштабы потребных работ в России еще очень велики. Современный маркетинг, работая с идеями, стремится, с одной стороны, по возможности с наибольшей полнотой представить идею бесплатно (чтобы сформировать спрос, не оставить идею «котом в мешке»), с другой – предложить ее на рынке по реальной рыночной, часто достаточно высокой цене (поскольку для непрофессионала цена идеи часто выступает единственным индикатором ее качества).

*Организации* как категорию объектов маркетинга можно подразделить на проектируемые и действующие. Речь может идти об организационных структурах и моделях, правах, льготах и других атрибутах организации. Весомый компонент организации – ее основные фонды и оборотные средства. Именно они выступают основным объектом внимания в ходе приватизации, залоговых и иных аукционов, иных форм изменения формы собственности и конкретного собственника. Между тем ни в коем случае нельзя сбрасывать со счетов и такой объект маркетинга, как *интеллектуальный капитал*, и в частности имидж организации в среде государственного управления, бизнеса, на рынке, в целом в общественном мнении. Именно имидж фирмы способен радикально повлиять на рыночную оценку основных фондов. Имидж организации символизируется товарным (фирменным, торговым) знаком, воплощается в бренды.

Для *территорий* как категории объектов маркетинга в любом случае весьма значимо законодательство об объектах недвижимости и особенно о земле, возможность их приобретения в собственность, в длительное пользование (аренду) и т.д. В эту категорию входят жилье, места отдыха, зоны хозяйственной застройки и нежилые помещения, земля как объект инвестиций. В более широком плане можно вести речь о маркетинге территорий, ориентированном на повышение притягательности муниципального образования, региона и страны в целом для определенных категорий переселенцев, туристов, бизнесменов, для приложения финансовых и других ресурсов. Важнейший аспект современного маркетинга территорий – умение правильно определить, каким образом территория может выступить как товар, что представляет собой качество этого товара и какова будет цена его потребления, особенно для отдельных групп потребителей территорий.

*Личности* – речь может идти как о довольно масштабном рынке трудовых ресурсов и вакансий, так и о штучном «товаре» – выдающихся личностях и коллективах в таких сферах, как политика, культура и искусство, наука, образование, медицина, спорт и др. Известен и получил распространение, в том числе в нашей стране, *политический маркетинг*. Маркетинговые приемы сплошь и рядом применяются в отношении эстрадных и спортивных «звезд». Что касается деятелей науки, образования, культуры, а тем более научных, педагогических школ, то это фактически –

белое пятно и в теории, и в практике маркетинга. В практике маркетинга личностей часто ключевым аспектом выступает успешность сочетания, с одной стороны, представления личности как выдающейся, как «звезды», а с другой – уважительное отношение к адресату коммуникации, потребителю, представителю целевой группы.

Функции маркетинга представляют собой совокупность видов деятельности, связанной с изучением рынка, развитием ассортимента, формированием каналов товародвижения на рынок, проведением рекламы и стимулированием продажи, а также с управлением и контролем. Каждая из этих функций сама по себе важна, но только в тесной взаимосвязи они позволяют успешно реализовать принципы маркетинга. Функции маркетинга можно разделить на четыре группы:

1) Аналитическая – изучение рынка, потребителей, фирменной структуры; анализ внутренней среды предприятия.

2) Производственная – организация производства новых товаров, разработка новых технологий; организация материально-технического снабжения; управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

3) Сбытовая функция – организация системы товародвижения; организация сервиса; организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта; проведение товарной и ценовой политики.

4) Функция управления и контроля – организация стратегического и оперативного планирования на предприятии; информационное обеспечение управления маркетингом; организация системы коммуникаций на предприятии; организация контроля маркетинга.

В зависимости от спроса можно выделить следующие виды маркетинга:

а) *Конверсионный маркетинг* применяется в условиях отрицательного спроса, когда значительная часть рынка не принимает продукт и даже может заплатить определённую цену за отказ от его использования. Задачей конверсионного маркетинга является изменение отрицательного отношения потребителей к продукту.

б) *Стимулирующий маркетинг* связан с наличием товаров и услуг, на которые нет спроса (отсутствие спроса) по причине полного безразличия или незаинтересованности потребителей. План

стимулирующего маркетинга должен учитывать причины такого безразличия и определить мероприятия по его преодолению.

в) *Развивающий маркетинг* связан с формирующимся (скрытым) спросом на товары (услуги). Необходимо своевременно выявить спрос, разработать продукт отвечающий новым потребностям.

г) *Ремаркетинг* используют при снижающемся спросе. Ремаркетинг оживляет спрос в определенный период угасания жизненного цикла товаров или услуг.

д) *Синхромаркетинг* используют в условиях колеблющегося спроса (нерегулярный спрос). Например, товары сезонного потребления. Задача синхромаркетинга – сглаживание нерегулярного спроса.

ж) *Поддерживающий маркетинг* используется при полноценном спросе, когда уровень и структура спроса на товары полностью соответствуют уровню и структуре предложения. Организация должна удерживать достигнутый уровень качества.

з) *Противодействующий маркетинг* используется для снижения спроса, который с точки зрения общества или потребителя расценивается как иррациональный – создает угрозу благополучия общества в целом или безопасности отдельных индивидов. Основные средства реализации противодействующего маркетинга – запрет их выпуска, жесткая регламентация продаж отдельным сегментам рынка (по возрастному признаку), изъятия лицензий, высокий уровень налогообложения.

и) *Демаркетинг* используется для снижения спроса на свой продукт в ситуации, когда спрос превышает предложение, и нет возможности увеличить объем производства. Добиться подобных результатов можно, например, повышением цены на товар, снижением объемов рекламы или усилий по продвижению. Цель демаркетинга (в отличие от противодействующего маркетинга) – не разрушить спрос на продукт, а лишь уменьшить его, сбалансировав с производственными мощностями.

### **Задание 1.** Ответьте на вопросы теста.

1. Смысл концепции маркетинга как философии управления заключается:

а) В улучшении качества известных марок товаров, стремлении закрепиться на уже освоенных потребительских рынках.

- б) В ориентации деятельности предприятия на доступные по цене для основной массы потребителей товара.
- в) В ориентации на нужды и потребности покупателей.
- г) Все ответы верны.
- д) Правильного ответа нет.

2. *Что не входит в функции маркетинга?*

- а) Поиск резервов для снижения издержек обращения.
- б) Формирование ценовой политики.
- в) Организация системы товародвижения.

3. *Спрос на товар (услугу) как категория маркетинга – это:*

- а) Чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.
- б) Потребность в товаре (услуге).
- в) Потребность в товаре, которая может быть оплачена покупателем.
- г) Все ответы верны.
- д) Правильного ответа нет.

4. *Потребность – это:*

- а) Желание выделиться среди других людей.
- б) Сумма денег, которую потребитель может истратить для удовлетворения своих нужд.
- в) Нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.
- г) Товар, способный удовлетворить нужду потребителя.
- д) Все ответы верны.

5. *Рынок покупателя определяет ситуацию, когда на рынке отмечается:*

- а) Превышение предложения над спросом.
- б) Большое количество потребителей товара предприятия.
- в) Превышение спроса над предложением.
- г) Равновесие спроса и предложения.
- д) Все ответы верны.

6. *Укажите, что из перечисленного не является функцией маркетинга:*

- а) Изучение потребителей.
- б) Организация системы товародвижения.
- в) Информационное обеспечение управления маркетингом.
- г) Сдача в аренду имущества.
- д) Организация материально-технического снабжения.

7. В каких случаях наиболее целесообразно применение концепции совершенствования производства?

- а) Когда спрос значительно превышает предложение.
- б) Когда наблюдается падение спроса на те или иные виды товаров и услуг.
- в) В случае, когда фирма – лидер по качеству продукции.
- г) Когда на рынке наблюдается равновесие спроса и предложения.

8. В чем заключается управление маркетингом согласно Ф. Котлера?

- а) В управлении спросом.
- б) В минимизации издержек.
- в) В организации рационального товародвижения.

9. Изучение товарной структуры рынка относится к такой функции маркетинга как:

- а) Управления и контроля.
- б) Производственная.
- в) Аналитическая.
- г) Сбытовая.

10. Маркетинг – это:

- а) Сбыт того, что может произвести предприятие.
- б) Управление предприятием исходя из задач извлечения максимальной прибыли за короткий промежуток времени.
- в) Производство и сбыт того, что нужно потребителю.
- г) Полный захват рынка сбыта.

11. Выберите правильные отличительные черты концепции ориентации на сбыт:

- а) Продать можно все, что производит предприятие, приложив максимальные усилия для реализации.
- б) Следует производить только то, что хочет покупатель.
- в) Реализация концепции начинается с изучения рынка.

12. Производственная концепция эффективна, когда:

- а) Спрос превышает предложение.
- б) Предложение превышает спрос.
- в) В точке равновесия спроса и предложения.
- г) Спрос отсутствует.

*13. Какое утверждение наиболее полно характеризует концепцию социально-этического маркетинга?*

а) Предприятие должно наиболее полно и эффективно удовлетворять запросы потребителей.

б) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы потребителей, делая это более эффективно, чем его конкуренты.

в) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы потребителей, делая это более эффективно, чем его конкуренты, а также поддерживать и улучшать благосостояние как отдельных потребителей, так и общества в целом.

г) Предприятие должно наиболее полно удовлетворять запросы поставщиков.

*14. К целям маркетинга, с точки зрения общественной значимости, относят:*

а) Максимизацию потребления.

б) Максимизацию степени удовлетворения потребителя.

в) Максимизацию выбора потребителя.

г) Верны все варианты.

*15. Потребность, подкрепленная покупательной способностью, это:*

а) Товар.

б) Услуга.

в) Нужда.

г) Спрос.

*16. Все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления – это:*

а) Спрос.

б) Товар.

в) Обмен.

г) Сделка.

*17. Акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен – это:*

а) Сделка.

б) Рынок.

в) Обмен.

г) Потребность.

*18. Коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами называется:*

а) Рынком.

б) Сделкой.

в) Обменом.



19. Совокупность существующих и потенциальных покупателей товара называется:

- а) Обменом.
- б) Сделкой.
- в) Бартером.
- г) Рынком.

20. Совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на всю ее деятельность, называется:

- а) Окружающей средой маркетинга.
- б) Маркетинговой средой фирмы.
- в) Микросредой фирмы.
- г) Макроструктурой маркетинга.

21. Чувство, ощущаемой человеком нехватки чего-либо – это:

- а) Потребность.
- б) Нужда.
- в) Спрос.
- г) Необходимость.

22. Макромаркетинг – это вид маркетинга, реализуемый:

- а) На уровне государства.
- б) На внешнем рынке.
- в) Крупными предприятиями.
- г) Малыми предприятиями.

23. Конверсионный маркетинг применяется при:

- а) Отрицательном спросе.
- б) Отсутствии спроса.
- в) Отсутствии предложения.
- г) Отрицательном предложении.

24. При отсутствии спроса применяется:

- а) Демаркетинг.
- б) Конверсионный маркетинг.
- в) Стимулирующий маркетинг.
- г) Макромаркетинг.

25. Скрытый спрос характеризует состояние рынка, когда:

- а) Предприятие не удовлетворено объемом сбыта.
- б) Часть рынка не принимает продукт и готова отказаться от его использования.
- в) Многие потребители не удовлетворены существующим продуктом.
- г) Предприятие не удовлетворено поставщиками.

26. *Ремаркетинг используется при:*

- а) Снижающемся спросе.
- б) Чрезмерном спросе.
- в) Сезонном спросе.
- г) Скрытом спросе.

27. *Нерегулярный спрос характеризует сезонные колебания спроса, когда вид маркетинга:*

- а) Демаркетинг.
- б) Синхромаркетинг.
- в) Ремаркетинг.

28. *При полноценном спросе используется:*

- а) Ремаркетинг.
- б) Стимулирующий маркетинг.
- в) Поддерживающий маркетинг.
- г) Макромаркетинг.

29. *Демаркетинг используются когда:*

- а) Чрезмерный спрос.
- б) Отсутствие спроса.
- в) Полноценный спрос.

30. *Противодействующий маркетинг применяется при:*

- а) Падающем спросе.
- б) Отрицательном спросе.
- в) Нерациональном спросе.
- г) Положительном спросе.

31. *Задача противодействующего маркетинга:*

- а) Вытеснить с рынка конкурента.
- б) Убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов.
- в) Побудить покупателей к повторным покупкам.
- г) Внедрить на рынок новый товар.

32. *Рынок, соответствующий положению, когда предложение превышает спрос – это:*

- а) Рынок продавца.
- б) Рынок покупателя.
- в) Положение рыночного равновесия.

33. *Потребительский рынок – это:*

а) Совокупность индивидов и их семей, покупающих товары и услуги для личного потребления.

б) Совокупность юридических лиц, покупающих товары и услуги для переработки.

в) Совокупность поставщиков продукции.

**Задание 2.** Приведите примеры потребностей, удовлетворяемых с различной частотой. Укажите товары, удовлетворяющие эти потребности:

а) потребность, удовлетворяемая ежедневно;

б) потребность, удовлетворяемая один раз в неделю;

в) потребность, удовлетворяемая один раз в месяц;

г) потребность, удовлетворяемая один раз в год;

д) потребность, удовлетворяемая один раз в 5 лет; в 10 лет;

е) потребность, удовлетворяемая чрезвычайно редко.

**Задание 3.** Соедините линией вид маркетинга с соответствующим спросом.

Конверсионный		Отсутствие спроса
Стимулирующий		Нерегулярный спрос
Развивающий		Полноценный спрос
Ремаркетинг		Отрицательный спрос
Синхромаркетинг		Скрытый спрос
Поддерживающий		Снижающийся спрос
Противодействующий		Нерациональный спрос
Демаркетинг		Чрезмерный спрос

### Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие и сущность маркетинга?
2. Назовите объекты и субъекты маркетинга.
3. Какие основные цели преследует каждая концепция маркетинга?
4. Причины и условия возникновения маркетинговой концепции.
5. Назовите и охарактеризуйте функции и виды маркетинга.

## 2. СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

*Маркетинговые исследования* – это комплексное понятие, включающее все виды исследовательской деятельности: систематический сбор информации, фиксацию и анализ данных по проблемам, стоящим перед организацией.

Цель маркетинговых исследований – создать развернутую информационную базу для принятия управленческих решений и тем самым снизить уровень неопределенности и рыночных рисков.

Проведение маркетинговых исследований – непрерывный процесс, так как рынок подвержен постоянным изменениям, требующим анализа. Результаты исследований – основа для корректировки планов и текущей производственно-сбытовой деятельности организации, формирования текущего и будущего спроса на продукцию и т.д.

Цели исследования: поисковые; описательные; экспериментальные.

Принципы проведения маркетинговых исследований – системность, комплексность, систематичность, объективность, конкретность и точность.

*Методы проведения маркетинговых исследований* по характеру используемой информации, способам ее получения, технике проведения и конечным результатам можно разделить на следующие: кабинетные; полевые.

*Кабинетное исследование* – метод сбора и оценки маркетинговой информации, содержащейся в источниках, подготовленных для других целей. Их проводят в целях получения и анализа информации, дающей общее представление о тенденциях развития отдельных товарных рынков, изменениях емкости рынка, развитии отдельных отраслей и сфер производства, это могут быть статистические данные по изучаемым вопросам. Такие исследования относительно недорогие и дают возможность получить информацию в максимально короткие сроки.

*Полевое исследование* – это метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования. Различают три метода полевых исследований: наблюдение; опрос; эксперимент.

*Наблюдение* – метод сбора информации в соответствии с поставленной целью путем пассивной регистрации исследователем

определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств. Используя наблюдение мы изучаем поток потребителей в розничной точке, реакцию покупателей на витрины, в ходе наблюдения формируется «портрет» среднего потребителя – типичного представителя некоторой группы (сегмента) реальных и потенциальных покупателей.

*Достоинства метода наблюдения:*

- независимость от объекта наблюдения, его желания участвовать в исследовании;
- объективность, так как наблюдению подвергаются только фактически произошедшие события;
- возможность учета неосознанного поведения людей;
- учет окружающей обстановки.

*Недостатки метода наблюдения:*

- наблюдатель из общей «картинки» выбирает какие-то определенные объекты;
- наблюдатель может воспринимать определенные жесты или мимику неправильно;
- неестественное поведение перед камерой, если ее заметил наблюдаемый;
- невозможность выявления многих факторов.

Формы наблюдения различаются по следующим признакам:

- наблюдения проводят в естественных условиях, в реальной обстановке;
- проводят в искусственно созданных условиях;
- события фиксирует наблюдатель с помощью приборов;
- наблюдение ведется непосредственно за поведение объекта;
- наблюдают за результатами или последствиями поведения объекта;
- наблюдаемым известно об исследовании;
- наблюдаемым неизвестно об исследовании.

*Опрос* – это метод сбора информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений людей в отношении какого-либо объекта.

*Достоинства опроса* – гибкость формы проведения, возможность выявить суждения, мысли, идеи, мотивацию, привычки покупателей, статистически обработать данные.

*Недостатки* состоят в субъективности полученной информации, зависимости ее качества от способа исследования и от желания участников опроса высказывать свое мнение.

В практике маркетинговых исследований используют следующие формы опроса:

- опрос реальных и потенциальных потребителей продукта;
- опрос экспертов, специалистов в изучаемой области;
- опрос, направленный на выявление качественных характеристик мотиваций, поведения;
- опрос, направленный на выявление количественных характеристик выбора объекта;
- индивидуальный опрос респондентов;
- одновременный опрос нескольких респондентов.

Правила проведения опросов:

- жесткая последовательность и формулировка вопросов;
- отсутствие жесткой последовательности и формулировки вопросов;
- респондентов опрашивают по телефону, при личном контакте,
- рассылка и возврат анкет осуществляется по почте;
- проводится единожды;
- проводится многократно.

*Эксперимент* – метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установления взаимосвязи между событиями. Объекты эксперимента подвергаются запланированным воздействиям в условиях контроля за внешним окружением, чтобы выявить статистически значимые различия в их реакции (эксперимент проводят для прогнозирования объема продаж, выбора средств продвижения и т.д.).

*Достоинства эксперимента* – высокая объективность, возможность проверки маркетинговых решений (выведение товара на рынок), контроль за окружающей обстановкой. *Недостатки*: большие затраты времени и средств, влияние посторонних факторов, неопределенность возможности использования результатов эксперимента для других условий среды.

*Маркетинговая информация* – это сведения, используемые в маркетинговых исследованиях. Для использования маркетинговой информации на любом уровне управления ее необходимо правильно отобрать и сформировать. При проведении маркетинговых

исследований используют информацию, полученную на основе *первичных* и *вторичных* данных.

*Источником первичной информации* является объект исследования, который создает информацию с поставленными целями. Первичную информацию отбирают в соответствии с целями исследования, обеспечивается секретность и недоступность сведений для конкурентов, сбор первичных данных занимает много времени и требует значительных затрат.

*Под вторичной информацией* понимают данные, собранные в ходе кабинетных исследований. Вторичная информация недорога, собирается быстро, может не подходить для целей проводимого исследования, может быть устаревшей и т.д.

В зависимости от места нахождения *вторичную информацию* подразделяют на следующие виды информации:

1) *внутреннюю* – информация о событиях, происходящих внутри организации (бухгалтерские и финансовые отчеты, отражающие сбыт по ассортиментным группам, отдельным продуктам, географическим регионам, движение денежной наличности, обзоры жалоб и рекомендации потребителей, благодарственные письма, планы производства и инновационной деятельности);

2) *внешнюю* – информация о событиях во внешней среде организации: это наблюдения за действиями конкурентов, сбор сведений о целевых рынках (официальные издания и документы: законы, указы, периодическая печать, связи с клиентами, поставщиками, посредниками, сотрудниками самого предприятия, персоналом конкурентов на выставках, ярмарках, конференциях, днях открытых дверей, приобретение товаров конкурентов, и информация специализированных маркетинговых агентств: информация о розничных ценах, объемах продаж, результаты конкурсов).

*Маркетинговая информационная система* – это совокупность персонала, оборудования, процедур и методов, обеспечивающих сбор, обработку и представление информации для принятия решения.

Эффективное маркетинговое исследование включает в себя пять этапов:

1) *Определение проблемы и целей исследования.* Исходный пункт всякого исследования – проблемная ситуация. Процесс выявления проблемы исследователь обычно начинает с общей постановки вопроса. Затем выявляются причины, вызвавшие ее появление.

Вначале трудно определить границы исследования, поэтому проводят предварительную проработку, выделяют ключевые аспекты и конкретизируют вопрос: разграничивают искомое, неизвестное и известное. Формулировка проблемы влечет за собой выбор конкретного объекта исследования. Объект исследования – это то, на что направлен процесс познания. Помимо объекта выделяют предмет изучения или те наиболее значимые свойства, стороны, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению.

Цель ориентирует исследователя на результат, позволяет упорядочить процесс поиска в виде последовательности решения задач. Точное целеполагание ориентирует на сбор и анализ конкретной информации для принятия решения.

Следующая процедура – разработка рабочей гипотезы. Рабочая гипотеза маркетингового исследования – это фундамент будущего исследования, позволяющий установить рамки и основные направления всей разработки.

Рабочая гипотеза должна обеспечивать: достоверность; предсказуемость; проверяемость; возможность формализации.

2) *Разработка плана исследования.* Разрабатывается план сбора информации, то есть определяются соответствующие методы и процедуры; инструменты исследования; методы и процедуры выборки; методы и средства обработки, анализа и обобщения полученных материалов.

Основные методы проведения разведывательного исследования – анализ вторичных данных, изучение прежнего опыта, анализ конкретных ситуаций, фокусирование. При проведении описательного исследования обычно ищутся ответы на вопросы, начинающиеся со слов кто, что, где, когда и как. Как правило, такая информация содержится во вторичных данных или собирается путем проведения наблюдений, опросов, постановки экспериментов. Причинно-следственные связи выявляются посредством экспериментов, методами деловых игр и экономико-математического моделирования.

Наиболее подходящие методы маркетинговых исследований выбирают с учетом возможностей организации.

Инструменты сбора первичных данных могут быть разбиты на два основных типа: анкеты и автоматические устройства.



*Анкета* – опросный лист для получения сведений или ответов на вопросы, составленные по определенной программе и направленные на выявление количественных и качественных характеристик объектов анализа.

Анкета обычно состоит из трех частей: введения, основной части и реквизитной. Главная задача введения – убедить респондента принять участие в опросе. В нем поясняется цель проводимого опроса, для чего он проводится, как будут использованы данные, какую пользу получит респондент, приняв участие в опросе, гарантируется анонимность информации, содержится инструкция по заполнению анкеты и способу ее возврата. В основной части располагаются вопросы, касающиеся непосредственно исследуемой проблемы. Реквизитная часть помещается в конце анкеты, в ней содержатся вопросы о респонденте: возраст и социальный статус, профессия и квалификационный уровень, уровень семейного дохода; указывают дату, время и место проведения опроса.

При разработке анкеты маркетолог должен обратить внимание на форму вопросов, их содержание и число, последовательность в анкете. непрофессиональный подход к составлению анкеты неизбежно приведет к искажению реальной картины, либо полученные результаты нельзя будет разумно интерпретировать.

В маркетинговых исследованиях выделяют вопросы двух типов: закрытые и открытые. Закрытые вопросы включают перечень возможных ответов и требуют выбора одного из них. Открытые вопросы позволяют респонденту отвечать своими словами.

Открытые вопросы хороши на стадии предварительного исследования, формулирования гипотезы и в функции контрольных. Ответ в свободной форме позволяет выявить доминанту мнений, оценок и настроений: люди отмечают те стороны явлений или говорят о том, что их волнует. Главный недостаток открытых вопросов состоит в том, что их трудно обрабатывать. Они требуют последующей группировки, «расшифровки».

Закрытые вопросы позволяют строго интерпретировать ответ. Рамки соотношения оценок и суждений определяются набором единого для всех опрошенных вариантов ответа. Исследователь имеет надежное основание сопоставлять данные. Появляется возможность не только выяснить содержание суждений, но и измерить интенсивность оценок, используя шкалу по каждому варианту. Обычно закрытыми вопросами пользуются в описательных

исследованиях. Постановка закрытых вопросов предполагает соблюдение следующих основных требований. Исследователю следует максимально предусмотреть возможные варианты ответов. Варианты ответов должны быть на одном уровне конкретности. Нельзя комбинировать несколько идей в одной фразе. Все возможные варианты должны быть отпечатаны на одной странице, чтобы респондент мог разом охватить рамки соотнесения оценок.

В маркетинговых исследованиях наряду с анкетами применяются *автоматические устройства*.

*Гальванометры* фиксируют малейшие изменения физиологических параметров, сопровождающие возникновение интереса или эмоционального возбуждения у испытуемого, например под воздействием той или иной рекламы или конкретного изображения.

*Тахистоскоп* позволяет варьировать время демонстрации рекламного объявления от сотой доли секунды до нескольких секунд. После каждой такой демонстрации испытуемый описывает все, что ему удалось увидеть и понять.

Специальные устройства фиксируют движения глаз при восприятии участником эксперимента того или иного объекта, что примерно характеризует очередность и длительность концентрации внимания.

Электронное устройство под названием *аудиметр*, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен.

После принятия решения о методах сбора данных и используемых инструментах наступает черед определения способа формирования выборки, по которой будет проводиться исследование.

*Выборка* – это часть потребителей, которые будут представлять интересы и вкусы всех потребителей (генеральной их совокупности).

План выборки должен отвечать на три вопроса: кто станет участником исследования? сколько людей будет охвачено исследованием? как будут отбираться участники исследования? Чем больше размер выборки, тем достовернее полученные результаты. Тем не менее нет необходимости включать в выборку всю целевую группу потребителей или ее значительную часть. Обычно при

строгом соблюдении правил формирования достоверные выводы позволяют сделать выборки, охватывающие менее 1 % населения.

По процедуре отбора выделяют случайные и неслучайные выборки.

При случайной выборке используют следующие приемы: элементы выбирают с помощью случайных чисел – *простая выборка*, генеральная совокупность делится на группы с определенными признаками, в каждой из которых проводится случайный отбор, – *стратифицированная выборка*, генеральная совокупность делится на идентичные группы, случайным образом отбирается несколько групп, которые подвергаются сплошному обследованию, – *кластерная выборка*.

Неслучайные выборки предполагают неслучайных респондентов, мнение которых может отличаться от мнения генеральной совокупности. Неслучайная выборка может быть *произвольной* – элемент выбирают без плана, бессистемно; *типовой* – сбор данных ограничивается характерными (типичными) элементами генеральной совокупности; *квотированной* – структура выборки подбирается по аналогии с распределением признаков в генеральной совокупности.

После разработки плана составления выборки исследователь должен остановиться на конкретном способе общения с аудиторией – по телефону, почтой (в том числе электронной) или путем личного общения. Выбор способа связи с аудиторией зависит от ресурсов исследования, характеристики респондентов и задаваемых вопросов.

3) *Сбор и обработка информации*. План исследования может предусматривать использование как вторичных, так и первичных данных. Вторичные данные служат для исследователя отправной точкой. В случае, если ему не удастся извлечь необходимые сведения из вторичных источников или они неполны, недостаточно точны, недостоверны, устарели, прибегают к сбору первичных данных.

Сбор информации – самый трудоемкий этап маркетингового исследования, который требует особого внимания. По данным российской практики проведения маркетинговых исследований, около 70% их стоимости приходится на сбор информации. При сборе первичных данных возникают четыре основные проблемы. Некоторые респонденты не оказываются в условленном месте, с

ними приходится связываться повторно или заменять их другими. Иные отказываются от сотрудничества, другие дают предвзятые или заведомо ложные ответы. Наконец, люди, проводящие исследование, тоже могут вести себя предвзято.

4) *Анализ информации* – наиболее интересный этап исследования. Исследователь проверяет, насколько верны были исходные предположения, получает ответы на заданные вопросы и выявляет новые проблемы.

Сначала осуществляют общий контроль качества полученной информации: выявляют ошибки и пропуски, допущенные при сборе данных, при вводе их в компьютер для обработки, бракуют некоторые «единицы» выборочной совокупности, не отвечающие модели выборки, отслеживают некомпетентных респондентов.

Затем данные обрабатывают. Для обработки используют статистические и эконометрические методы: абсолютные, средние и относительные величины, группировки, индексы, трендовые и регрессионные факторные модели, методы вариационного, дисперсионного, корреляционного, циклического, факторного анализа.

Исходную информацию уплотняют: укрупняют шкалы, выявляют типичные группы и связи. Делают попытку прогноза изучаемого процесса. Для этого используют методы экстраполяции, моделирования, экспертных оценок.

5) *Представление результатов*. Итог проведенного исследования – разработка выводов и рекомендаций, непосредственно вытекающих из его результатов, аргументированных и достоверных, направленных на решение исследуемых проблем.

Результаты исследования могут быть представлены в виде публичного изложения либо научного отчета. Отчет включает резюме, содержащее постановку задачи и основные результаты, описание методики и результатов исследования, выводы и рекомендации. Статистические материалы, детальные разъяснения методики исследования выносят в приложение. Отчет может быть подготовлен в двух вариантах: подробном и сокращенном для открытой публикации.

**Задание 1.** Представьте себе, что вам поручено провести маркетинговое исследование для определения объема и структуры спроса на молочные продукты (макаронные изделия, овощи и т.д.). Как бы вы организовали исследование? Разработайте анкету для

опроса потенциальных покупателей. Обсудите содержание анкеты в группе, опросите несколько покупателей, напишите рекомендации для производителей (продавцов) этих товаров.

**Задание 2.** Составьте сравнительные таблицы преимуществ и недостатков: а) методов сбора первичной информации по следующей форме; б) первичной и вторичной маркетинговой информации; в) открытых и закрытых вопросов в анкете; г) способов проведения маркетинговых исследований.

Таблица 1

*Сравнительная характеристика методов сбора информации*

Показатели	Наблюдение	Опрос	Эксперимент
Объективность полученной информации			
Возможность контроля окружающей обстановки			

**Задание 3.** Составьте перечень доступных источников информации, которые могут быть использованы в организации мониторинга внешней среды коммерческой организации. Определите, какие методы маркетинговых исследований наиболее приемлемы для сбора и анализа необходимой информации. Результаты исследований оформите в виде таблиц.

**Задание 4.** Ответьте на вопросы теста.

1. *Укажите, к какому виду маркетингового исследования относится изучение различных статистических данных по изучаемым вопросам (статей, отчётов):*

- а) Кабинетные исследования.
- б) Полевые исследования.
- в) Выборочные исследования.
- г) Все ответы верны.

2. *Целью маркетинговой информационной системы является:*

- а) Предоставление информации для принятия управленческих решений.
- б) Разработка плана маркетинга.
- в) Реализация маркетинговой концепции управления предприятием.
- г) Правильного ответа нет.

3. *Для функционирования маркетинговой информационной системы необходимо организовать:*

- а) Принятие решений по управлению предприятием.
- б) Принятие решений по управлению маркетингом.

- в) Принятие решений по отбору каналов распределения и сбыта продукции.
- г) Сбор, переработку, анализ, передачу и хранение информации.
- д) Все ответы верны.

4. *Цель пилотажного исследования:*

- а) Сбор информации для достижения цели исследования.
- б) Проверка правильности составления орудия исследования (анкеты).
- в) Снижение затрат на проведение исследования.
- г) Изучение потенциальных потребителей.
- д) Правильного ответа нет.

5. *Контактные аудиторши – это:*

- а) Субъекты, которые могут оказывать влияние на способность предприятия достигать поставленных целей.
- б) Субъекты, которые непосредственно контактируют с предприятием, покупая его товары.
- в) Субъекты, которые непосредственно входят в контакт с предприятием и поставляют ему товары.
- г) Все ответы верны.
- д) Правильного ответа нет.

6. *Какие из перечисленных факторов, влияющих на покупательское поведение, не относятся к психологическим факторам:*

- а) Усвоение.
- б) Мотивация.
- в) Восприятие.
- г) Образ жизни.

7. *Какие цели предусматривают проверку гипотезы о наличии какой-либо причинно-следственной связи между явлениями?*

- а) Поисковые цели.
- б) Экспериментальные цели.
- в) Описательные цели.
- г) Правильного ответа нет.

8. *Как называется вид маркетинга в зависимости от размера охваченного рынка, когда производство и маркетинг одного продукта предназначен сразу для всех покупателей. Например, газ или электроэнергия.*

- а) Недифференцированный маркетинг.
- б) Концентрированный маркетинг.
- в) Дифференцированный маркетинг.
- г) Правильного ответа нет.

9. Не относят к полевым исследованиям в маркетинге:

- а) Эксперимент.
- б) Опрос.
- в) Наблюдение.
- г) Восприятие.

10. Информация, собранная в ходе кабинетных исследований:

- а) Первичная.
- б) Вторичная.
- в) Нет правильного ответа.

11. Первичная информация – это:

- а) Данные, собранные ранее для других целей и существующие независимо от исследуемой проблемы.
- б) Данные, собранные специально для решения конкретной исследуемой проблемы.
- в) Данные, полученные из официальных публикаций государственных органов.

12. Кабинетное исследование – это:

- а) Метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования, регистрируемой путем опроса, эксперимента и наблюдения в момент их возникновения.
- б) Исследование, ориентированное на получение характеристик отдельных явлений и фактов.
- в) Сбор предварительных данных, помогающих прояснить проблему и выработать ряд рабочих гипотез;
- г) Метод сбора и оценки маркетинговой информации, содержащейся в источниках, подготовленных для других целей.

13. Панельные исследования – это:

- а) Выборочная совокупность опрашиваемых, подвергаемых повторяющимся исследованиям, предмет которых остается неизменным.
- б) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором с целью установления качественных параметров поведения потребителей.
- в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

14. Наблюдение – это:

- а) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.
- б) Метод сбора информации в соответствии с поставленной целью путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов,

действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств.

в) Метод сбора информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений людей в отношении какого-либо объекта.

15. *Фокусирование (фокус-группа) – это:*

а) Выборочная совокупность опрашиваемых, подвергаемых повторяющимся исследованиям, предмет которых остается неизменным.

б) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором с целью установления качественных параметров поведения потребителей.

в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

16. *«Детектор» в бланке анкеты представляет собой:*

а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.

б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.

в) Инструкция по заполнению анкеты.

17. *Упорядоченный, достаточно полный и регулярно обновляемый массив сведений об индивидуальных потребителях и потенциальных клиентах – это:*

а) Банк моделей.

б) Маркетинговый банк данных.

в) Банк статистических процедур.

18. *Реквизитная часть анкеты представляет собой:*

а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.

б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.

в) Инструкция по заполнению анкеты.

19. *Банк моделей в маркетинговой информационной системе представляет собой:*

а) Совокупность методик статистической обработки информации, позволяющих исследовать ее взаимосвязь и взаимозависимость.

б) Упорядоченный, достаточно полный и регулярно обновляемый массив сведений об индивидуальных потребителях и потенциальных клиентах.

в) Набор математических описаний конкретных маркетинговых систем, процессов и явлений, обеспечивающих выбор оптимальных решений.



20. *Анкета – это:*

- а) Форма опроса, предполагающая дискуссионное обсуждение проблемы с отобранной группой людей, проводимое модератором.
- б) Опросный лист для получения сведений или ответов на вопросы.
- в) Метод сбора информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы.

21. *Бланк анкеты состоит из трех частей:*

- а) Введение, преамбула, паспортчика.
- б) Введение, основная часть, реквизитная часть.
- в) Введение, основная часть, выводы.

22. *«Рыба» в бланке анкеты представляет собой:*

- а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.
- в) Часть, содержащая вопросы, ради которых и затевалось исследование.

23. *Открытые вопросы в анкете включают в себя:*

- а) Все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемый выбирает свой вариант.
- б) Возможность ответа своими словами.
- в) Все правильные ответы.

24. *Закрытые вопросы в анкете включают в себя:*

- а) Все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемый выбирает свой вариант.
- б) Возможность ответа своими словами.
- в) Все правильные ответы.

25. *Выборка – это:*

- а) Электронное устройство, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах.
- б) Сегмент населения, призванный олицетворять собой население в целом.
- в) Инструкция по заполнению анкеты.

26. *Модератор – это:*

- а) Человек, осуществляющий руководство и контроль над ведением дискуссии среди нескольких лиц, например, при использовании метода фокус-группы.
- б) Вид маркетинга в зависимости от размера охваченного рынка.
- в) Специальное устройства, которое фиксирует движение глаз при восприятии участником эксперимента того или иного объекта.

27. *Аудиметр в маркетинговых исследованиях представляет собой:*

- а) Электронное устройство, подключаемое к телевизору участника эксперимента, фиксирует сведения обо всех его включениях и каналах, на которые он при этом настроен.
- б) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- в) Нет правильного ответа.

28. *Внутренней вторичной информацией называют:*

- а) Информацию о внешней среде организации: законы, указы, постановления государственных органов.
- б) Информацию о событиях, происходящих внутри организации: бухгалтерская и финансовая отчетность и т.д.
- в) Все ответы верны.

29. *Маркетинговую информацию собирают и анализируют с помощью четырех подсистем:*

- а) Внутренняя отчетность, сбор внешней текущей информации, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации.
- б) Реализация планов, внешней текущей информации, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации.
- в) Внешняя текущая информация, маркетинговые исследования, анализ маркетинговой информации, контроль за исполнением.

30. *Для проверки гипотез относительно причинно-следственных связей проводятся:*

- а) Описательные исследования.
- б) Поисковые исследования.
- в) Экспериментальные исследования.

31. *Введение в бланке анкеты представляет собой:*

- а) Контрольные вопросы, призванные проверить внимательность, серьезность и откровенность респондентов при заполнении анкеты.
- б) Сведения о респонденте: пол, возраст, род занятий.
- в) Сообщение о том, кто и зачем проводит исследование, цель опроса, его задачи, инструкцию по заполнению анкеты.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте понятие маркетинговой информации.
2. Дайте определение вторичной и первичной информации. Определите их достоинства и недостатки.
3. Определите требования, предъявляемые к маркетинговой информации.
4. Представьте классификацию маркетинговых исследований.
5. Опишите процедуру проведения маркетингового исследования.

### 3. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

Под маркетинговой средой предприятия понимают совокупность факторов, условий, сил и субъектов, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности руководства службы маркетинга устанавливать и поддерживать успешное сотрудничество с целевыми потребителями. На маркетинговую деятельность предприятия оказывают влияния факторы на макроуровне и макроуровне. Внешняя среда на макроуровне представляет собой совокупность крупных общественных и природных факторов, которые воздействуют на все субъекты внешней среды маркетинга на микроуровне и в конечном итоге влияют на принятие маркетинговых решений, но не прямым образом, а представляют для предприятия либо новые возможности, либо угрозы.

Состояние экономики (экономический фактор) характеризуются такими показателями, как структура народного хозяйства, состояние финансовой системы, уровень инфляции, темпы роста различных отраслей, покупательная способность населения и т.д.

Демографические факторы – возрастной состав населения, соотношение городского и сельского населения, степень миграции, образовательный уровень и т.д. Чтобы изучить первые две группы факторов для учета их влияния на бизнес, маркетологи могут использовать вторичную информацию, например, статистические отчеты. Сбор этих данных не требует много времени, материальных и трудовых ресурсов.

Экологический (природный) фактор, в первую очередь, определяет тип бизнеса на том или ином рынке. Очевидно, что в опасной зоне строить небоскребы экономически нецелесообразно. Когда же тип бизнеса определен, экология формирует такое значимое для продаж явление, как сезонность, которое приходится учитывать при планировании, маркетологи должны быть готовы к изменениям, связанным с сокращением запасов природных ресурсов, удорожанием энергоносителей, ростом загрязнения окружающей среды и изменением роли государства в защите природы.

Социально-культурные факторы определяют специфику ведения бизнеса в различных странах и регионах. Это менталитет, предпочтения и интересы населения, тенденции моды и прочие факторы, способствующие приятию или неприятию самого предприятия, его продукции и представителей. Социально-

культурные законы диктуют свои особенности используемых предприятием методов ведения бизнеса.

Политические факторы включают в себя социально-политический строй, расстановку политических сил и общественных движений, особенности законодательной системы и ее исполнения. Законодательство вводит целый ряд ограничений по методам ведения бизнеса, заставляет искать оптимальные пути решения бизнес-вопросов и, в конечном счете, определяет долгосрочность существования бизнеса. К международным факторам, прежде всего, относят международные события и решения международных организаций. Так, например, решение Международного олимпийского комитета о проведении зимних Олимпийских игр в 2014 г. в российском городе Сочи повлияло на развитие бизнеса в Краснодарском крае, приток инвестиций и перспективы развития региона.

Проводя изучение различных компонентов макросреды, важно иметь в виду два следующих момента. Во-первых, все компоненты макросреды взаимосвязаны. Изменение одного из компонентов обязательно приведет к тому, что произойдет изменение в других. Во-вторых, степень воздействия отдельных компонентов макросреды на организацию различна.

*Внешняя среда маркетинга на микроуровне* включает совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на ее возможность обслуживать потребителей.

*Фирма.* Разрабатывая маркетинговые планы, руководители службы маркетинга должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, службы НИОКР и материально-технического снабжения, производственная служба, бухгалтерия. Все эти группы входят в состав *микросреды* фирмы.

*Поставщики* – предприятия и отдельные лица, обеспечивающие предприятие и его конкурентов различными видами ресурсов, необходимых для производства конкретных товаров и услуг.

В оценке поставщиков важны показатели качества их товаров, регулярность, оперативность поставок, уровень технического обслуживания, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

Существует три типа поставщиков: эксклюзивные, работают только с данной фирмой; лояльные, обслуживают как фирму, так и конкурентов; сторонние, обслуживают только конкурентов.

*Маркетинговые посредники* – предприятия, осуществляющие транспортировку и хранение продукции (элеваторы, картофеле- и овощехранилища), помогают создавать и быстро продвигать товарные запасы от места производства к месту потребления. Маркетинговых посредников делят на 4 группы:

1) *Торговые посредники* – организации, которые помогают фирме подыскивать клиентов или непосредственно им продавать товары фирмы.

2) *Фирмы специалисты по организации товародвижения* – помогают фирме быстро продвигать товары от места производства к месту назначения, занимаются обеспечением сохранности товара, стоимости, объема и скорости поставок- занимаются логистикой.

3) *Агентства по оказанию маркетинговых услуг* – помогают фирме точнее продвигать ее товар на подходящие для этих товаров рынки (фирмы маркетинговых исследований, рекламные агентства, консультационные фирмы).

4) *Кредитно-финансовые учреждения* – помогают фирме финансировать сделки и страховать от риска в связи с покупкой или продажей товара (банки, кредитные компании, страховые компании).

*Конкуренты* – субъекты, борющиеся за потребителя и его деньги. Чаще всего в качестве конкурентов рассматриваются предприятия, предлагающие аналогичный или сходный продукт.

*Потребитель* – это лицо, приобретающее и непосредственно использующее продукт. Потребители (клиентурные рынки) могут выступать на пяти рынках:

1) *Потребительский рынок* – рынок, где товары приобретают для личного потребления.

2) *Рынок производителей* – организации, которые приобретают товары и услуги для использования их в процессе производства.

3) *Рынок промежуточных продавцов* – организации, которые приобретают товары и услуги для последующей перепродажи этого товара с целью получения прибыли для себя.

4) *Рынок государственных учреждений* – государственные организации, которые приобретают товары и услуги для использования их в сфере коммунальных услуг или для передачи тем, кто в них нуждается.

5) *Международный рынок* – это покупатели за рубежом страны.

*Контактные аудитории* – любые структуры (коммерческие, общественные, государственные), которые проявляют реальный или потенциальный интерес к предприятию или оказывают влияние на его способность достигать поставленных целей.

**Задание 1.** Соберите информацию, позволяющую охарактеризовать демографические факторы макросреды маркетинга в России на настоящий момент. Как с точки зрения маркетинга можно оценить существующие тенденции?

**Задание 2.** Ответьте на вопросы теста.

*1. К макросреде предприятия относятся:*

- а) Поставщики сырья.
- б) Покупатели изделий предприятия.
- в) Конкуренты.
- г) Политико-правовая среда.

*2. К факторам микросреды маркетинга относятся:*

- а) Сама фирма.
- б) Демографические факторы.
- в) Экономические факторы.
- г) Политические факторы.

*3. Силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, – это:*

- а) Микросреда фирмы.
- б) Макросреда фирмы.
- в) Маркетинговая среда фирмы.
- г) Потребительская среда.

*4. Силы широкого социально-экономического плана, оказывающие влияние на микросреду, относятся к:*

- а) Маркетинговой среде.
- б) Микросреде.
- в) Макросреде.
- г) Окружающей среде.

*5. Деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов ресурсами, – это:*

- а) Посредники.
- б) Поставщики.
- в) Контактные аудитории.

*6. Группа, которая проявляет интерес к фирме или оказывает влияние на ее деятельность – это:*

- а) Широкая публика.
- б) Гражданская группа.
- в) Потребительская аудитория.
- г) Контактная аудитория.

*7. Совокупность лиц и организаций, которые приобретают товары и услуги для использования их в процессе производства представляют собой:*

- а) Рынок производителей.
- б) Потребительский рынок.
- в) Международный рынок.
- г) Рынок государственных учреждений.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте понятие маркетинговой среды.
2. Дайте определение факторам микро- и макросреды.

#### 4. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РЫНКИ И ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Потребность представляет собой одну из отличительных черт всякой жизнедеятельности. Потребности – специфические формы удовлетворения человеческих нужд. Нужды человека ограничены (жажда, голод), потребности же безграничны. Потребность выражается в объектах, способных удовлетворить нужду тем или иным способом, который присущ культурному укладу общества.

Человеческие потребности формируются и видоизменяются под воздействием общественных сил и социальных институтов:

- прогресс общества приводит к повышению потребностей его членов;

- производители формируют под уже существующие нужды новые объекты – потребности.

Существует многообразие человеческих потребностей.

Система человеческих потребностей по А. Маслоу выстроена в иерархическом порядке в соответствии со степенью значимости её элементов:

- 1 (нижний) уровень – физиологические потребности (голод, жажда и др.);

- 2 уровень – потребность в безопасности (стремление чувствовать себя защищенным, избавиться от страха и жизненных неудач, уверенность в завтрашнем дне);

- 3 уровень – потребность в принадлежности и любви (стремление принадлежать общности, находиться рядом с людьми, быть принятым ими, любить и быть любимым);

- 4 уровень – потребность уважения (почитания) (достижение успеха, стремление к компетентности, признание, авторитет);

- 5 уровень – познавательные потребности (стремление много знать, уметь, понимать, исследовать);

- 6 уровень – эстетические потребности (стремление к гармонии, порядку, красоте);

- 7 уровень – потребность в самоактуализации (стремление к реализации своих способностей, развитию собственной личности).

Потребности людей удовлетворяются не в одинаковой степени. Следующая более высокая потребность удовлетворяется лишь тогда, когда удовлетворена предыдущая.



Рассмотрим особенности анализа по каждой позиции матрицы потребностей.

1) Место в иерархии потребностей. Этот признак позволяет более точно ответить на вопрос о степени готовности потребителя платить деньги за удовлетворение своих потребностей (высшие и низшие уровни по А. Маслоу).

2) Что влияет на потребность? Данный признак позволяет учесть факторы, оказывающие влияние на потребность (социальное положение, пол, национальность, возраст, климат, история и т.д.).

3) Историческое место потребности. Этот признак во многом определяет характер и возможные объемы потребления товара (прошлые, настоящие, перспективные потребности).

4) Уровень удовлетворения потребности. Это оценка прогнозируемого спроса. Оценивается насыщенность товаром потенциальных потребителей.

5) Сопряженность потребностей – это влияние уже удовлетворенной потребности на зарождение новой самостоятельной.

6) Массовость распространения – это черта потребностей, на что влияет географический (региональный, в пределах страны) и социальный факторы (внутринациональной общности, внутри социальной группы по признаку).

7) Частота удовлетворения потребности – временной параметр потребления. Позволяет глубже понять перспективу сбыта в плане повторных покупок. Потребности удовлетворяются: единично; периодически (в определенном периоде жизни, времени года); непрерывно.

8) Применяемость потребности – широта проникновения потребности в различные сферы деятельности (кухонная посуда – потребность реализуется в сферах: удобстве приготовления, приеме пищи, хранение продуктов).

9) Комплексность удовлетворения – характеризует степень зависимости от взаимодополняющих товаров (часы и ремешки к ним, фотоаппарат и батарейки), и взаимозаменяющих товаров (хлеб и хлебцы), которые могут составить конкуренцию.

10) Степень эластичности потребности – изменение потребления товара в зависимости от цены, дохода, моды, возраста.

11) Способ удовлетворения потребности – характеризует особенности, учитываемые при индивидуальном, групповом (определен-

ный круг потребителей покупает спецодежду, а определенный круг людей её не замечает) и общественном потреблении.

Работникам службы маркетинга постоянно приходится прибегать к исследованию потребностей: кто, как, когда и где покупает товар и для этого исследуют, как ведет себя покупатель. Именно поэтому маркетологи тратят так много усилий на исследование зависимости между побудительными факторами и ответными реакциями потребителей. Понять поведение покупателя помогает анализ факторов, оказывающих на него влияние. Существует несколько моделей покупательского поведения. Понять поведение покупателя помогает анализ факторов, оказывающих на него влияние – культурных, социальных, личностных и психологических. Инструменты маркетинга разрабатывают и используют в соответствии с характеристиками той или иной группы потребителей.

Важный шаг в моделировании поведения конечного потребителя на рынке – принятие решения о покупке. Одним из методических подходов к решению этой задачи служит «модель черного ящика». Пройдя через «черный ящик» сознания покупателя все указанные раздражители вызывают реакцию на покупку, которую можно наблюдать. Задача сотрудников службы маркетинга понять, что происходит в «черном ящике» сознания покупателя между поступлением раздражителей и проявлением откликов на них.

*Факторы, влияющие на покупательское поведение на рынке товаров индивидуального потребления:*

*Пол* – с точки зрения анатомии деление на мужчин и женщин вполне однозначно, а вот в психологии оно уже не столь строгое. Немногие товары обладают четкой половой принадлежностью: платья, электробритвы, нижнее женское белье. Многие товары вообще не имеют половой принадлежности: автомобили, видеокамеры, электроплиты и т.д. Тем не менее, пол потребителя исключительно важен, поскольку даже на одни и те же товары, и уж тем более на отдельные их характеристики, мужчины и женщины реагируют по-разному. Потребители принимают свои решения не в вакууме. На совершаемые ими покупки большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического порядка.

*Факторы культурного порядка.*

*Культура* – основная первопричина, определяющая потребности и поведение человека. Ребенок усваивает базовый набор

ценностей, восприятий, предпочтений, манер и поступков, характерный для его семьи.

*Субкультура* – любая культура включает в себя более мелкие составляющие, т.е. субкультуры, которые предоставляют своим членам возможность более конкретного отождествления и общения с себе подобными. В крупных сообществах встречаются группы лиц одной национальности, например, поляков, итальянцев и т.п., проявляющих четкие этнические вкусовые пристрастия и интересы. Отдельные субкультуры со своими предпочтениями и запретами представляют собой религиозные группы, такие как группы католиков (православных, мусульман).

*Социальное положение* – почти в каждом обществе существуют различные общественные классы.

*Общественные классы* – сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения. В зависимости от принадлежности к тому или иному классу люди занимают более высокое или более низкое положение в обществе. Социальный класс определяется на основе нескольких составляющих: профессии, дохода, имущества, образования.

*Факторы социального порядка.*

*Референтные группы* – это группы, оказывающие прямое (т.е. при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение человека. Группы, оказывающие на человека прямое влияние – это семья, друзья, соседи, коллеги по работе, взаимодействие с ними носит постоянный характер.

*Семья* – сильное влияние на поведение покупателя могут оказывать члены его семьи.

*Семья наставляющая* – это родители индивида. Даже в том случае, когда покупатель уже не взаимодействует тесно со своими родителями, их влияние на его неосознанное поведение может все еще оставаться весьма значительным. В странах, где родители и дети продолжают жить вместе, родительское влияние может быть определяющим. Более непосредственное влияние на повседневное покупательское поведение оказывает *порожденная семья* индивида, т.е. супруг и дети. Маркетологов интересуют роли мужа, жены, и детей и то влияние, которое каждый из них оказывает на покупку разнообразных товаров и услуг.

*Роли и статусы* – роль представляет собой набор действий, которых ожидают от индивида окружающие его лица. Каждой роли присущ определенный статус, отражающий степень положительной оценки ее со стороны общества.

*Факторы личного порядка.*

*Возраст и этап жизненного цикла семьи* – у каждой возрастной группы свои интересы и ценности; с годами меняются вкусы в отношении одежды, мебели, отдыха и развлечений. Характер потребления зависит и от этапа жизненного цикла семьи.

*Род занятий* – определенное влияние на характер приобретаемых человеком товаров оказывает род его занятий. Рабочий может покупать рабочую одежду, рабочую обувь. Президент фирмы может покупать себе дорогие костюмы, путешествовать самолетом. Экономическое положение определяется доходами индивида, его платежеспособностью, наличием банковского счета.

*Образ жизни* – устоявшиеся формы бытия человека в мире, находящие свое выражение в его деятельности, интересах и убеждениях. Лица, принадлежащие к одной и той же субкультуре, одному и тому же роду занятий, могут вести совершенно разный образ жизни.

*Тип личности и представление о самом себе.* Тип личности – комплекс отличительных психологических характеристик, которые обеспечивают относительное постоянство ответных реакций на окружающую среду. Тип личности описывается на основании присущих индивиду черт, таких как уверенность в себе, независимость, агрессивность и т.д.

*Факторы психологического порядка.*

*Мотивация* – нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет индивида искать пути и способы ее удовлетворения.

*Восприятие* – процесс при котором индивид выбирает, организует и интерпретирует элементы внешней информации, чтобы создать образ товара.

*Усвоение* – изменение в поведении человека вследствие его прошлого опыта.

*Убеждение* – мысленная характеристика индивидом чего-либо. Убеждения могут основываться на реальных знаниях, мнениях или просто вере.

*Отношение* – устойчивая или неблагоприятная оценка индивидом какого-либо объекта или идеи, испытываемые к ним

чувства и направленность возможных действий. Почти ко всему на свете – к религии, политике, одежде и т.п. – человек имеет собственное отношение.

Процесс покупки начинается с осознания проблемы – покупатель чувствует разницу между реальным и желаемым состоянием в результате воздействия внутренних (голод, жажда) или внешних (чужая покупка, вид товара) раздражителей. Потребитель может обратиться к поиску информации.

*Оценка вариантов* – учет качеств, выбор свойств, важных и актуальных для покупателя, марка товара, определение его полезности.

*Решение о покупке* – формирование намерения совершить покупку наиболее предпочтительного товара, учет отношений других людей и непредвиденных факторов (семейный доход, цена товара, потеря работы (купить машину), потребность в другой покупке).

*Реакция на покупку* – удовлетворенность или неудовлетворенность запросов.

При совершении обыденных покупок покупатель может пропускать некоторые этапы или менять их последовательность.

В конечном итоге производителя должна интересовать и дальнейшая судьба покупки. Как покупатель его использует, не обменял ли его, как он с ним расстался, не нанес ли вреда окружающей среде.

Изучение поведения потребителей включает:

- их характеристику;
- типичные способы использования товара, побудительные мотивы покупки;
- факторы, формирующие покупательские предпочтения;
- способы покупки, время покупки;
- потребности, не удовлетворяемые товаром;
- влияние научно-технического прогресса на потребности потенциальных покупателей.

**Задание 1.** Ответьте на вопросы теста.

1. В «черном ящике» сознания покупателя в модели покупательского поведения находится:

- а) Цена.
- б) Выбор времени покупки.

- в) Стимулирование сбыта.
- г) Характеристика покупателя.

*2. К личностным факторам, определяющим покупательское поведение, относят:*

- а) Восприятие.
- б) Усвоение.
- в) Образ жизни.
- г) Мотивацию.

*3. Группы, оказывающие прямое (т.е. при личном контакте) или косвенное влияние на отношения или поведение потребителя, называются:*

- а) Общественными классами.
- б) Социальными группами.
- в) Референтными группами.
- г) Национальными группами.

*4. При характеристике покупателя к факторам социального порядка не относят:*

- а) Семью.
- б) Референтные группы.
- в) Мотивацию.

### **Контрольные вопросы**

1. Модель покупательского поведения.
2. Перечислить и охарактеризовать факторы культурного порядка.
3. Перечислить и охарактеризовать личностные факторы.
4. Перечислить и охарактеризовать социальные факторы.
5. Перечислить и охарактеризовать психологические факторы.

## 5. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКОВ

Одним из самых важных и распространенных направлений маркетинговых исследований является *сегментирование рынка*. С помощью сегментирования предприятие может разработать более эффективную маркетинговую программу, направленную на максимальное удовлетворение потребителей.

*Сегмент рынка* – это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, товаров или предприятий, которые имеют некоторые общие признаки.

Под *сегментированием* понимают разделение конкретного рынка (или его составных частей) на сегменты. Грамотная сегментация предполагает создание товара, который имеет свои отличия и ориентирован на определенный сегмент рынка. Работа по сегментированию должна производиться непрерывно в связи с изменениями в конкурентной среде.

*Последовательность проведения сегментирования.*

*Признак сегментации* – это показатель способа выделения данного сегмента на рынке. Процесс сегментирования может быть представлен в виде последовательной деятельности на следующих этапах: выбора признаков сегментирования; выбора целевого сегмента рынка; выбора стратегии (варианта) охвата рынка; позиционирования товаров на рынке.

### 1) *Выбор признаков сегментирования.*

Первым этапом при проведении сегментации является выбор признаков сегментирования. *Для разделения рынка на сегменты могут использоваться как один, так и в комбинации различные виды признаков: географические и демографические, психографические и поведенческие.*

*Сегментирование по географическому признаку* означает деление рынка на различные географические единицы (страна, регион, размер области, аграрный или промышленный районы, климат, плотность населения). Одним из наиболее распространенных подходов к сегментированию является демографическая сегментация (пол, уровень доходов, возраст, этапы жизненного цикла семьи, размер семьи, традиции, уровень образования, религиозные убеждения, национальность).

*Психографическая сегментация* предполагает деление рынка на различные группы в зависимости от социального класса,

жизненного стиля или личностных характеристик потребителей.

*Сегментирование на основе поведенческих признаков* позволяет определить рыночные сегменты с помощью причинно-следственных связей: обстоятельства покупки (для себя, в подарок и т.д.); степень лояльности торговой марке (приверженность или переключение); тип потребительского поведения (активные или слабые пользователи, не пользующиеся товаром, но знающие о нем, не пользующиеся и не знающие о товаре); отношение к новому товару (новаторы, раннее большинство, позднее большинство, консерваторы). Какого-то единого метода сегментирования рынка не существует. Деятелю рынка необходимо опробовать варианты сегментирования на основе переменных параметров, одного или нескольких сразу в попытке отыскать наиболее полезный подход к рассмотрению структуры рынка. Выбор правильного признака сегментирования в существенной мере влияет на конечные результаты коммерческой деятельности.

## *2) Выбор целевого сегмента рынка.*

Следующим шагом после выбора признака сегментирования являются выбор целевого сегмента, определение степени привлекательности сегмента для предприятия, принятие решения об их количестве.

*Целевой рынок* – это самая подходящая и выгодная для предприятия группа сегментов рынка или один сегмент, на которые направлена его деятельность. В процессе выбора целевого сегмента надо руководствоваться критериями сегментирования:

*а) количественными границами*, характеризующимися емкостью сегмента, т.е. сколько товаров и по какой стоимости может быть на нем реализовано, скольким реальным и потенциальным потребителям, какова площадь сегмента, какие ресурсы надо будет задействовать для работы на данном сегменте;

*б) доступностью сегмента* – обеспеченностью сегмента каналами распределения и сбыта продукции: складами, магазинами, пунктами переработки грузов и т.п.;

*в) информационной насыщенностью сегмента* – наличием и доступностью необходимой рыночной информации для создания базы данных по сегменту;

*г) существенностью сегмента* – прочностью выделенной группы потребителей, устойчивостью ее потребности в отношении производимого товара;



д) *прибыльностью, доходностью сегмента*, оценка которой осуществляется, опираясь на стандартные показатели: норму прибыли, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию и т.д. Иногда крупное предприятие руководствуется престижностью данного сегмента, благожелательностью общественного мнения;

е) *защищенностью от конкуренции* – важно правильно взвесить собственные шансы на успех в данном сегменте, объективно оценивая возможности конкурентных предприятий.

3) *Выбор стратегии (варианта) охвата рынка.*

Выбрав целевые сегменты, предприятие должно принять решение, какую стратегию охвата рынка избрать. Существуют три главных стратегических направления: а) недифференцированный (массовый) маркетинг; б) дифференцированный маркетинг; в) концентрированный (целевой) маркетинг.

1) *Недифференцированный (массовый) маркетинг* используется на насыщенном и однородном рынке. При нем предприятие пренебрегает различиями сегментов, обращая внимание на общность запросов потребителей и обращаясь ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением. Предприятие скорее фокусирует свое внимание на том, что является общим в потребностях, нежели на том, чем они отличаются.

Предприятие разрабатывает товар и маркетинговую программу, которые покажутся привлекательными возможно большому числу покупателей. В качестве примера недифференцированного маркетинга можно привести действия компании «Херши», которая некоторое время назад предлагала одну торговую марку шоколада в расчете на все сегменты потребителей.

2) *Дифференцированный маркетинг* – стратегия деятельности на рынке, при которой предприятием выделяется и обслуживается как можно большее количество сегментов рынка. Для каждого из них разрабатываются отдельные торговое предложение и маркетинговые мероприятия, что позволяет устанавливать относительно более высокие цены. К стратегии дифференцированного маркетинга прибегает сегодня все большее число отечественных и зарубежных предприятий.

Стратегия дифференцированного маркетинга позволяет добиться роста сбыта за счет более полного удовлетворения покупателей. Например, корпорация «Дженерал моторз» стремится вы-

пускать автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц».

3) *Концентрированный (целевой) маркетинг* — работа только на одном сегменте рынка, с одной группой потребителей. Эта стратегия позволяет предприятию обеспечить прочные рыночные позиции в обслуживаемых сегментах за счет предложения «под клиента». Философия данной стратегии: лучше большое на маленьком рынке, чем маленькое на большом. При этом следует учитывать, что концентрация на одном сегменте связана с повышенным риском, так как избранный сегмент может не оправдать надежд и прогнозов.

Стратегия концентрированного маркетинга привлекательна для предприятий с ограниченными ресурсами, для малого бизнеса. Выбирая узкие непривлекательные сегменты, предприятие может избежать столкновения с крупными конкурентами.

Достигнув успеха на одном сегменте, предприятие постепенно охватывает и другие.

При выборе между стратегиями принимаются во внимание следующие факторы:

– *финансовые, материальные, научно-технические возможности* предприятия. При их ограниченности целесообразно использовать стратегию концентрированного маркетинга;

– *однородность продукта и однородность рынка*. Если потребители предпочитают однородные продукты, наиболее приемлема стратегия недифференцированного маркетинга;

– *стадии жизненного цикла товара*. При внедрении на рынок нового товара важно создать первоначальный спрос на него. Приемлемой в данном случае является стратегия недифференцированного маркетинга;

– *стратегия конкурента*. Если конкурентом используется стратегия дифференцированного маркетинга, то с ним очень сложно соперничать средствами недифференцированного маркетинга.

Таким образом, определив, на каком сегменте выступать, предприятие должно решить, как проникнуть в этот сегмент, то есть решить вопрос о собственном позиционировании своих товаров.

4) *Позиционирование товаров на рынке* – система определения места нового товара на рынке в ряду других товаров, уже находящихся там, с учетом характера восприятия всех товаров-

конкурентов потребителями. Цель позиционирования состоит в том, чтобы помочь потенциальным покупателям выделить данный товар из числа его аналогов-конкурентов по какому-либо признаку и отдать предпочтение ему при покупке. Целевой потребитель должен воспринимать товар как имеющий четкий имидж, отличающий его от товаров – конкурентов. При этом на позицию товара влияют репутация и имидж самого предприятия. Позиционирование направлено не просто на определение возможного места товара на рынке и в перспективе, но, скорее, на укрепление его конкурентных позиций на конкретном сегменте рынка посредством создания у потенциальных покупателей предпочтительных стимулов его приобретению.

При позиционировании товаров нужно использовать только те характеристики, которые отвечают потребностям рынка, то есть важны для потребителей, и на базе которых они осуществляют свой выбор.

Позиционирование товара основано: на отличительном качестве товара; выгодах (в частности, цене) или решении проблемы; определенной категории потребителей; образе жизни; особом способе использования товара; отношении к конкурирующему товару; чувстве патриотизма.

**Задание 1.** Проведите сегментацию рынка шоколадного изделия «Сникерс».

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите и охарактеризуйте этапы сегментирования.
2. Перечислите стратегии охвата рынка.

## 6. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Маркетинговая стратегия представляет собой раздел общего плана маркетинга и включает в себя разработку целевых рынков (сегментов рынка), комплекса маркетинга и его бюджета, а также определение времени начала и сроков проведения основных маркетинговых мероприятий. Определенную помощь в выборе конкретной маркетинговой стратегии может оказать изучение стандартных подходов и моделей разработки стратегии. Типичным примером такой модели может служить матрица Ансоффа (матрица возможностей по товарам/рынкам). Использование данной матрицы позволяет избрать один из многих вариантов стратегии, определяемый сочетанием двух основных элементов маркетинговой деятельности: целевого рынка и товара.

*Стратегия глубокого проникновения* (старый товар/старый рынок) может быть избрана в том случае, когда рынок еще не насыщен. Задача предприятия – увеличить сбыт уже реализуемых изделий за счет усиления рекламных мероприятий, интенсификации товародвижения, снижения цен и т.д.

*Стратегия развития рынка* (старый товар/новый рынок) эффективна в тех случаях, когда сужаются возможности сбыта товара на уже освоенных рынках, однако есть возможность выйти на новые рыночные сегменты или неосвоенные рынки. Поводом к применению данной стратегии может быть открытие новой сферы применения старого товара.

*Стратегия разработки товара* (новый товар/старый рынок) может быть использована тогда, когда предприятие достаточно хорошо зарекомендовало себя на освоенном рынке. При этом основные элементы комплекса маркетинга (естественно, кроме товара) остаются без принципиальных изменений.

К *стратегии диверсификации* (новый товар/новый рынок) предприятие может прибегнуть в случаях, когда старый рынок становится бесперспективным, а выпускаемые товары и продукция не находят сбыта у новых потребителей. Она применяется и для того, чтобы снизить зависимость предприятия от одного рынка и ассортиментной группы товаров. Диверсификация считается наиболее сложной и дорогостоящей стратегией, требующей полной переработки комплекса маркетинга. Другой подход к формированию маркетинговых стратегий предприятия используется в

*матрице «Бостон консалтинг групп» (БКГ).* В ней в качестве критериев для определения стратегии рассматриваются доля рынка фирмы относительно ее ближайших конкурентов и темпы роста отрасли, в которой она работает. Логика матрицы БКГ основана на предложении: чем выше доля рынка у данного предприятия, чем перспективнее сфера его деятельности, тем выше прибыль и относительные издержки. В матрице выделяют четыре типа предприятий или их подразделений: «Звезда»; «Дойная корова»; «Трудные дети»; «Бедная собака». Выбор маркетинговой стратегии во многих случаях определяется характером конкурентной борьбы и ролью, которую играет в ней предприятие. Специалисты выделяют четыре роли в зависимости от доли рынка, им занимаемой: лидер; претендент на лидерство; новичок на рынке; закрепившийся в рыночной нише.

Маркетинговая стратегия реализуется посредством разработки конкретной программы. При этом стратегические цели разбивают на множество тактических задач, которые необходимо решить, чтобы достичь желаемого. Перед разработчиками маркетинговой тактики стоят следующие вопросы: что должно быть сделано? когда должны быть осуществлены те или иные мероприятия? в какую сумму обойдется предприятию их осуществление? кто будет их реализовывать на практике? В качестве инструмента для разработки и реализации тактики маркетинга может быть использован детальный план мероприятий с указанием затрат на их осуществление на конкретный период (например, на полгода или год). Рабочий план позволяет оценить ожидаемые объемы производства, сбыта и прибыли; сравнение плановых уровней с фактическими дает базу для реального контроля. При обнаружении значительных несоответствий производится корректировка плана или вырабатываются меры по совершенствованию маркетинговой работы. Планы могут быть пересмотрены и из-за воздействия труднопредсказуемых факторов внешней среды. Результативность планирования во многом определяется уровнем организации маркетинговой деятельности предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое маркетинговая стратегия?
2. Дайте характеристику матрицы возможностей по товарам/рынкам. Приведите примеры.
3. Раскройте понятие и сущность матрицы «Бостон консалтинг групп».

## 7. КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

### 7.1. Товар и товарная политика

*Товар* – всё, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи. Если товар не удовлетворяет потребности покупателя, то никакие усилия и дополнительные затраты не могут улучшить его позиции на рынке сбыта.

Главным в товаре являются его потребительские свойства и функции:

- назначение;
- надежность, долговечность, удобство использования;
- экономичность;
- экологичность;
- эстетичность (внешний вид);
- упаковка;
- обслуживание;
- технологичность;
- сопроводительные документы;
- гарантии, инструкции;
- эргономичность (учёт свойств и особенностей человеческого организма).

Потребительская ценность товара тем выше, чем он более соответствует требованиям, которые выявлены в результате изучения потребности покупателей. При создании товара разработчику нужно воспринимать идею на трех уровнях:

- 1) товар по замыслу (основная выгода или услуга);
- 2) товар в реальном исполнении (характеристики: уровень качества, свойства, марочные названия, упаковка, внешнее оформление);
- 3) товар с подкреплением (поставки и кредитование, монтаж, послепродажное обслуживание, гарантии).

*Классификация товаров индивидуального потребления:*

- товары повседневного спроса;
- товары предварительного выбора;
- товары особого спроса;
- товары пассивного спроса.

### *Классификация товаров промышленного назначения:*

- материалы и детали;
- капитальное имущество;
- вспомогательные материалы и услуги.

*Товарный знак* – марка или часть её, которая обеспечена правовой защитой. Товарный знак защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием или марочным знаком (эмблемой).

Товарный знак помогает производителям:

- даёт возможность различить товары разных производителей;
- указывает, какое предприятие или группа отвечает за выпуск товара;
- гарантирует определенный уровень качества;
- создаёт индивидуальный образ товара;
- увеличивает престиж продукции, если прежде он получил высокое признание на рынке;
- способствует внедрению на новый рынок, если производитель с известным знаком выходит на новый рынок.

Основные требования к товарному знаку:

- простота, т.е. минимальное количество линий, отсутствие мелких плохо читаемых деталей и всего того, что мешает быстрому и точному запоминанию;
- индивидуальность, должна обеспечить отличие и узнаваемость товарному знаку;
- привлекательность, т.е. отсутствие отрицательных эмоций, вызванных товарным знаком;
- охраноспособность, т.е. возможность зарегистрировать товарный знак официально.

*Упаковка* – разработка и производство вместилища или оболочки для товара.

Упаковка должна обеспечить: предохранение товара от порчи и повреждения; создание рациональной единицы для его транспортировки, погрузки и выгрузки; создание рациональной единицы для складирования товара; создание наилучшей по весу и объёму единицы для продажи товара; создание рекламы товара.

Упаковка требует значительных средств. Для предохранения товара от повреждения, облегчения транспортировки и выгрузки товара необходимо учитывать оптимальный вес и объём товара при использовании транспортных средств и складировании,

уровень приспособленности средств упаковки к средствам автоматизации, виды и пути транспортировки.

*Товарная номенклатура* – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Товарную номенклатуру фирмы можно описать с точки зрения её широты, насыщенности, глубины и гармоничности.

*Под термином «широта товарной номенклатуры»* понимают общую численность ассортиментных групп товаров, выпускаемых фирмой.

*Под термином «насыщенность товарной номенклатуры»* понимают общее число составляющих её отдельных товаров.

*Под термином «глубина товарной номенклатуры»* понимают варианты предложений каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы. Если зубную пасту предлагают в трех разных расфасовках и с двумя ароматами (обычная и ментоловая), это означает, что глубина её предложения равна шести.

*Под термином «гармоничность товарной номенклатуры»* понимают степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения или каких-то иных показателей.

## **7.2. Цена и ценовая политика**

При покупке или продаже того или иного товара возникает вопрос о цене. Слишком низкая цена может создать впечатление о низком качестве товара, слишком высокая может отпугнуть покупателей, поэтому необходима продуманная ценовая политика предприятия.

Функции цены: учетная; стимулирующая; балансирующая.

*Стратегии ценообразования в зависимости от новизны товара:*

1) стратегия «Снятие сливок», или стратегия высоких цен, предусматривает высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка. После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма снижает цену, чтобы привлечь следующий эшелон клиентов, которых устраивает новая цена. Эта стратегия обеспечивает продавцу быструю окупаемость, вложенную в разработку и продвижение. Эта политика возможна, если товар высококачественный, а первоначальная



группа потребителей менее чувствительна к цене, чем последующие;

2) стратегия проникновения (внедрения) на рынок предполагает сравнительно низкую цену новинки в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка, вытесняя конкурентов, занимает в определенном смысле монопольное положение на стадии роста, затем повышает цены на свои товары. Такая стратегия возможна при больших объемах производства, когда общая масса прибыли может покрыть потери ее по отдельной продукции.

3) стратегия следования за лидером в отрасли или на рынке – цена на товар устанавливается исходя из цены, предлагаемой главным конкурентом, доминирующем на рынке;

4) стратегия престижных цен – устанавливается престижная цена на продукцию очень высокого качества известных фирм, обладающую уникальными свойствами;

5) стратегия скользящих цен находится в зависимости от состояния рынка. Чем больше объемы производства, тем больше у предприятия возможностей снизить издержки и цены.

Разработка стратегии ценообразования представляет собой многоэтапный процесс, требующий анализа и оценки многих факторов. Его можно представить в виде 6 взаимосвязанных этапов:

- 1) постановка целей и задач ценообразования;
- 2) анализ спроса на товар;
- 3) оценка издержек производства;
- 4) анализ цен и товаров конкурентов;
- 5) выбор метода ценообразования.

### ***7.3. Политика формирования сбытовой сети***

Большинство производителей предлагают свои товары рынку через посредников. Каждый из них стремится сформировать собственный канал распределения.

*Канал распределения* – совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Канал распределения характеризуют по числу составляющих их уровню. *Уровень канала распределения* – это любой посредник,

который выполняет какую-либо работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

В состав любого канала входит сам производитель и конечный потребитель, так как они выполняют определенную работу.

Протяженность канала обозначают по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

Каналы распределения по разным уровням: канал нулевого уровня; одноуровневый канал; двухуровневый канал; трехуровневый канал.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, они встречаются реже. Чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.

Типичный традиционный канал распределения состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимально возможные прибыли, даже в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом.

*Вертикальная маркетинговая система* (ВМС), наоборот, состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система. В этом случае один из членов канала является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью, обеспечивающей их полное сотрудничество. ВМС возникли как средство контроля за поведением канала и предотвращения конфликтов между его отдельными членами, преследующими собственные цели. ВМС экономичны с точки зрения своих размеров, обладают большой рыночной властью и исключают дублирование усилий. ВМС слали преобладающей формой распределения в сфере потребительского маркетинга (примерно 64% охвачено этой системой).

Существует *три основных типа ВМС*:

*Корпоративная ВМС* – последовательные этапы производства и распределения находятся в единичном владении.

*Договорная ВМС* состоит из независимых фирм, связанных договорными отношениями и координирующих программы своей деятельности для совместного достижения большей экономии и/или больших коммерческих результатов, чем это можно было бы сделать в одиночку.

Управляемая ВМС координирует деятельность ряда последовательных этапов производства и распределения не из-за общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников.

*Горизонтальная маркетинговая система* – объединение усилий двух или более фирм в совместном освоении открывающихся маркетинговых возможностей (ГМС). У отдельных фирм либо не хватает капитала, технических знаний, производственных мощностей для действия в одиночку, либо она боится рисковать. Поэтому фирмы могут сотрудничать на временной или постоянной основе, а могут создавать и отдельную совместную компанию.

*Многоканальные маркетинговые системы* предусматривают продажу продукции по разным каналам.

Между участниками одного канала, а также между разными каналами могут наблюдаться и разная степень сотрудничества, и конфликты и конкуренция.

#### **7.4. Коммуникационная политика**

*Маркетинговые коммуникации* – это средства, с помощью которых фирмы пытаются информировать, убеждать и напоминать потребителям, напрямую или косвенно, о своих товарах и торговых марках.

*Маркетинговые коммуникации* – комбинированное использование информационных связей (поиск рыночной информации, выбор миссии фирмы, канала сбыта и товародвижения, собственная реклама, оптимальные условия реализации) и создание положительного образа фирмы и ее деятельности.

Комплекс маркетинговых коммуникаций (комплекс стимулирования) состоит из пяти основных средств воздействия (коммуникации):

- 1) рекламы;
- 2) стимулирования сбыта;
- 3) спонсорства;
- 4) связи с общественностью;
- 5) личных продаж;
- 6) прямого маркетинга.

*Реклама* – это целенаправленное влияние на установки, ожидания и поведение людей с помощью особых средств коммуникации.

*Реклама* – неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации, с четко указанным источником финансирования.

Функции рекламы: ознакомление; активизация; внушение; запоминание; успех действий.

Первый этап разработки плана рекламной деятельности – постановка задач. Задачи рекламы определяются принятой стратегией и подходом к формированию комплекса маркетинга. Их можно классифицировать и по целям: должна ли реклама информировать, увещевать или напоминать.

*Информативная реклама* преобладает на этапе выведения товара на рынок, когда необходимо сформировать первичный спрос.

*Увещевательная реклама* приобретает особое значение на этапе роста, когда перед фирмой встает задача формирования избирательного спроса. Часть увещевательных объявлений смещается к категории *сравнительной рекламы*, которая стремится утвердить преимущество своей марки за счет конкурентного сравнения ее с другими марками одного товарного класса. Сравнительной рекламой пользуются в отношении различных товарных категорий, таких, как моющие средства, зубная паста, автомобили.

*Напоминающая реклама* чрезвычайно важна на этапе зрелости товара. Она заставляет потребителя вспоминать о товаре. Цель дорогой рекламы «Кока-колы» – напомнить людям о напитке, а не проинформировать или убедить их. Близка к ней *подкрепляющая реклама*, которая стремится уверить нынешних покупателей, что выбор сделан правильно. Рекламная компания должна включать в себя решение пяти основных проблем: цели, расходов, обращения, средств информации, итогов.

*Стимулирование сбыта* – это разнообразные побудительные средства (главным образом – краткосрочные), призванные ускорить и/или увеличить продажи отдельных товаров/услуг потребителям или дилерам.

Реклама вызывает желание купить товар, а стимулирование сбыта поощряет покупку. Под стимулированием сбыта (продаж) понимаются краткосрочные поощрительные меры, способствующие продаже или сбыту продукции и услуг. Если реклама призывает: «Купите наш продукт», то стимулирование сбыта основано на призыве: «Купите его сейчас».

Кратко охарактеризуем отдельные методы стимулирования потребителей.

*Купон* – сертификат, который дает право покупателям приобрести определенные продукты по льготным ценам. Купоны, представляющие собой отрезаемые части рекламы, информационных проспектов и т.п., вместе с ними посылаются по почте, прилагаются к другим товарам, вложены или наклеены на упаковку. Покупатель должен послать или предъявить купон по указанному адресу фирмы, магазина и т.п. Ему в этом случае предоставляются при покупке товара определенные льготы или он становится участником какой-то лотерии или конкурса.

Стимулирование потребителей путем *продажи по сниженным ценам* (использования торговых скидок) представляет собой кратковременное снижение розничной цены товара. Этот метод реализуется по-разному – начиная с обычных упаковок товара с указанием величины скидки до распродажи по низкой цене и бесплатных раздач.

*Торговая скидка* может заключаться в возвращении части денег, уплаченных покупателем за товар, приобретенный на льготных продажах, которые организуются торговыми посредниками в определенном месте и в определенное время, удобных производителю. Покупатель посылает производителю купон, подтверждающий факт покупки, а производитель после получения его переводит по почте деньги покупателю. Используется производителями автомобилей, товаров длительного пользования, главным образом для уменьшения запасов готовой продукции.

*Премия* (подарок) – товары, предлагаемые покупателям бесплатно или по сниженным ценам к основной покупке с целью стимулирования покупок. Премия может находиться как внутри, так и снаружи упаковки, которая также может выступать в качестве премии. К этой же группе методов стимулирования покупателей относятся *сувениры с рекламой* – различные полезные, но недорогие товары с отпечатанной на них рекламой, предоставляемые потребителям бесплатно (авторучки, календари, зажигалки, брелки, пакеты, майки и т.п.).

*Возвращение части цены* – выдача возмещений в наличной форме или купонами, которые можно использовать при покупке того же товара в следующий раз. Чтобы получить возмещение, необходимо представить доказательство покупки, например, три

крышки от бутылок. Ценовые скидки и возмещения часто сопровождаются применением других методов стимулирования потребителей, таких как *лотереи, конкурсы, соревнования и игры*. Их победителей награждают определенными призами. Как соревнования, так и конкурсы имеют общую цель: поощрить потребление товара путем вовлечения покупателей в активную деятельность. *Бесплатное предоставление образцов* заключается в предоставлении потребителям возможности получить в пользование какой-то товар бесплатно. Потребителю предлагается испробовать товар бесплатно в надежде, что он купит его и станет постоянным клиентом.

*Демонстрация товара* в магазине, торговом центре, на улице, во время проведения выставок-продаж, особенно с предоставлением его для пробы, является эффективным методом продвижения.

Под *личной продажей* понимается устная презентация товара в разговоре с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью его сбыта. Достоинства личной продажи:

1) Личная встреча торгового агента (сотрудника сбытовых служб) с одним или несколькими потенциальными покупателями.

2) Личный характер встречи позволяет точнее понять запросы потребителей, разъяснить им позиции и возможности продавца, в выгодном свете представить продаваемые товары, ликвидировать недопонимание, установить доверительные отношения, носящие долгосрочный характер.

3) Сотрудники сбытовых служб обычно ближе любой другой категории персонала организации к потребителям и часто обеспечивают их информацией и услугами после совершения покупки.

*Связи с общественностью, или публик рилейнз (ПП)* – создание хороших отношений с общественностью, имеющей контакты с организацией, путем формирования благоприятного имиджа организации и ее продуктов и путем нейтрализации неблагоприятных событий и слухов. В данном случае под общественностью понимаются различные организации, общественные слои и любые группы населения, имеющие интерес к данной организации, а также влияющие на ее способности достигать своих целей. К их числу относятся финансовые органы, СМИ, правительственные учреждения, организации, представляющие интересы потребителей и определенных слоев населения, местные общественные организации, персонал самой организации. Таким образом, создавая

благоприятный имидж своей организации в целом, осуществляя ее продвижение, организация продвигает свои отдельные продукты.

Связи с общественностью включают в свой состав такие виды деятельности: связь с прессой; распространение как внутри, так и вне организации информации о ее деятельности; лоббистскую деятельность в законодательных и правительственных органах с целью принятия или отмены определенных решений, разъяснительную работу относительно положения компании и о ее продуктах, ее социальной роли.

*Спонсорство* заключается в предоставлении финансовой или материальной поддержки каким-либо мероприятиям, отдельным лицам и организациям или продуктам, осуществляемой организацией или физическим лицом (спонсором) в целях продвижения спонсора или его продуктов. Спонсоры считают, что из своей деятельности они извлекают две главные выгоды: выход на большую целевую аудиторию; повышается авторитет фирмы.

*Прямой маркетинг* представляет собой интерактивную маркетинговую систему распределения товаров (систему дистанционной торговли), в которой используются различные средства для непосредственной связи с потребителями с целью получения отклика и совершения сделки независимо от того, где находится покупатель. Прямой маркетинг возник на рынках товаров производственного назначения, где потенциальных потребителей мало, а товары сложны и часто изготавливаются на заказ. Но появление новых средств коммуникации позволило этой системе распределения распространиться на рынках потребительских товаров.

Предпосылками развития прямого маркетинга являются: развитие современных коммуникаций (телевидение, радио, Интернет); снижение эффективности рекламы в средствах массовой информации; уменьшение количества свободного времени у потребителей.

**Задание 1.** Какие показатели качества будут наиболее важными для потребителей следующих товаров: кроссовок, электрического чайника, дивана, художественной литературы, соли, овощей?

**Задание 2.** Обоснуйте особенности маркетинговых стратегий при продвижении на рынок товаров повседневного спроса

(сахарный песок, туалетная бумага); товаров предварительного выбора (кухонный гарнитур, телевизор «Рекорд»).

**Задание 3.** Приведите примеры товаров особого спроса и пассивного спроса.

**Задание 4.** Подберите из газет или журналов рекламные объявления, касающиеся продуктов питания. Желательно, чтобы однотипные продукты предлагались различными фирмами (например, куриные окорочка, кондитерские изделия, соки, напитки, суповые кубики, масло и проч.). Проанализируйте рекламные объявления на соответствие основным требованиям к рекламе, отметьте их сильные и слабые стороны. Выявите особенности позиционирования товаров различными фирмами.

**Задание 5.** Ответьте на вопросы теста.

1. *Предоставление при продаже дополнительных услуг и выгод – это товар:*

- а) В реальном исполнении.
- б) По замыслу.
- в) На прилавке.
- г) С подкреплением.

2. *Как называют период времени, в течение которого товар последовательно проходит ряд стадий: внедрение, рост, зрелость, спад:*

- а) Стимулирование сбыта.
- б) Позиционирование товара.
- в) Жизненный цикл товара.

3. *Товар – это:*

а) Все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

б) Оригинальное изображение, символ, обозначающий фирму.

в) Единый художественно-графический подход к оформлению всей совокупности рекламных материалов.

4. *Товарная политика – это:*

а) Планирование маркетинговых действий предприятия.

б) Комплекс решений по разработке, производству и выведению на рынок товаров.

в) Поиск эффективных каналов сбыта товаров фирмы.

г) Все ответы верны.



5. Назовите уровни развития идеи нового товара:

- а) Основная выгода или услуга, качество, марочное название, упаковка, гарантия.
- б) Качество, марочное название, упаковка, гарантия.
- в) Товар по замыслу, в реальном исполнении, гарантия, поставки и кредитование.
- г) Товар по замыслу, в реальном исполнении, с подкреплением.

6. Степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, требований к организации производства, каналов распределения или каких-то иных показателей – это:

- а) Широта товарного ассортимента.
- б) Насыщенность товарного ассортимента.
- в) Глубина товарного ассортимента.
- г) Гармоничность товарного ассортимента.

7. Какую цену назначают на этапе спада жизненного цикла товара?

- а) Повышенную.
- б) Стабильную.
- в) Пониженную.

8. Что составляет основу при применении стратегии «цены проникновения»?

- а) Завышение цен.
- б) Занижение цен.
- в) Модификация товара.

9. Укажите, при каком условии производитель повышает цены на свой товар:

- а) Имеет незанятые производственные мощности.
- б) Не может выполнить все заказы.
- в) Стремится увеличить объем заказов.
- г) Правильного ответа нет.

10. Цена, по которой товар поставляется крупными партиями, – это:

- а) Розничная.
- б) Фактурная.
- в) Договорная.
- г) Оптовая.

11. Что не относится к стратегиям ценообразования?

- а) Снятие сливок.
- б) Учетные цены.
- в) Престижные цены.
- г) Проникновение на рынок.

12. Канал нулевого уровня включает в себя:

- а) Одного посредника.
- б) Двух посредников.
- в) Без участия посредников.
- г) Трех посредников.

13. Канал косвенного маркетинга:

- а) Предусматривает участие посредников.
- б) Не предусматривает участия посредников.
- в) Предусматривает отсутствие отношений купли-продажи.

14. Интенсивное распределение товара осуществляется:

- а) Поставками в фирменные магазины.
- б) Через большое число торговых точек массового назначения.
- в) Поставками товара конечному потребителю.
- г) Тщательным отбором посредников.
- д) Все ответы верны.

15. Уровень канала распределения – это:

а) Качество услуг, которые производитель предоставляет своим посредникам.

б) Любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

в) Правильного ответа нет.

16. Для товаров постоянного спроса характерно следующее:

- а) Покупают редко.
- б) Приобретают без всякого предварительного планирования и поисков.
- в) При возникновении острой нужды.
- г) Потребитель перед покупкой сравнивает между собой по показателям качества, цены, внешнего оформления.

17. Произносимая часть марки – это:

- а) Марочное название.
- б) Патент.
- в) Марочный знак.
- г) Товарный знак.

18. Двухуровневый канал распределения включает в себя:

- а) Производителя и потребителя.
- б) Двух посредников.
- в) Производителя и одного посредника;
- г) Посредника и потребителя.

19. Комплекс маркетинга не включает в себя:

- а) Товар.
- б) Цену.
- в) Продвижение.
- г) Распределение.
- д) Упаковку.

20. На какой стадии жизненного цикла товара прибыли достигают максимальных значений?

- а) Внедрение.
- б) Рост.
- в) Зрелость.
- г) Спад.

21. Планируемые, продолжительные мероприятия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью, – это:

- а) Связи с общественностью.
- б) Личные продажи.
- в) Реклама.
- г) Стимулирование сбыта.

22. Продвижение является сутью:

- а) Исследовательской деятельности.
- б) Коммуникационной политики.
- в) Научно-производственной деятельности.
- г) Политики товародвижения.

### **Контрольные вопросы**

1. Классификация товаров.
2. Товарные марки, упаковка, маркировка товаров, сервис.
3. Товарный ассортимент и товарная номенклатура.
4. Охарактеризуйте функции и уровни каналов распределения.
5. Что понимают под вертикальными и горизонтальными маркетинговыми системами?

## 8. ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стратегический план маркетинга должен указывать: какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут приняты, каковы их последствия.

Специфические особенности стратегического планирования маркетинга:

1) задаёт направление деятельности фирмы и позволяет ей лучше понимать структуру маркетингового исследования, процессы изучения потребителей, планирование продукции, её движение, распределение и сбыт;

2) обеспечивает каждому подразделению фирмы четкие цели, которые увязываются с общими задачами;

3) стимулирует координацию функциональных различных направлений деятельности;

4) заставляет фирму объективно оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов и общего состояния окружающей среды;

5) определяет альтернативные действия или комбинации действий;

6) создаёт основу для оптимального распределения всех видов ресурсов;

7) по определенным критериям разрабатывает систему оценки всех видов деятельности.

Разделы плана маркетинга:

– сводка контрольных показателей (процент прироста продаж и прибыли за счет увеличения доли рынка, прогнозируемый размер текущей прибыли в бюджет, в том числе на рекламу и прочие показатели). Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству понять основную направленность плана;

– текущая маркетинговая ситуация. Дается описание характера целевого рынка и положение предприятия на этом рынке (описывается величина рынка, основные сегменты, потребительский рынок, рынок предприятий, нужды заказчиков, специфические факторы среды и т.д.);

– опасности и возможности. Цель: заставить руководство предприятия увидеть событие, которое может сказаться на всем предприятии. Как в лучшую, так и в худшую стороны;

– задачи и проблемы. Изучив связанные с товаром опасности и возможности управляющий в состоянии поставить перед персоналом задачи и очертить круг проблем, возникающих при этом;

– стратегия маркетинга. Это рациональное логическое построение руководством тактики поведения предприятия на рынке при котором организационная единица достигает поставленных целей. Сюда входят конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг;

– программа действий отвечает на несколько вопросов: что будет сделано? когда будет сделано? кто это будет делать? сколько это будет стоить?

– бюджет. План действий фактически позволяет руководителю организации разработать соответствующий бюджет;

– порядок контроля.

Разработка бюджета маркетинга включает: планирование на основе показателей целевой прибыли; планирование на основе оптимизации прибыли.

Выделяют три типа контроля маркетинга:

1) Контроль за выполнением годовых планов заключается в том, что специалисты маркетинга сопоставляют текущие цифры с контрольными цифрами из плана и при необходимости применяют какие-либо меры.

Контроль за выполнением годового плана состоит из следующих этапов: установление конкретных показателей (по месяцам, кварталам); замер показателей текущей деятельности; анализ деятельности на предмет причины резких сбоев в работе предприятия; корректирующие действия, ликвидирующие различия между планом и реальностью.

2) Контроль прибыльности заключается в определении фактической рентабельности в различных товарах, территориях, различных сегментах рынка и торговых каналах.

3) Стратегический контроль, заключается в регулярной проверке соответствий между исходными стратегическими установками и текущей стратегией.

*Ревизия маркетинга* – представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование

маркетинговой среды, стратегии и оперативной деятельности с выявления возможных проблем и выдачей плана их преодоления.

План ревизии маркетинга: ревизия маркетинговой среды; ревизия стратегии маркетинга; ревизия организации службы маркетинга; ревизия системы маркетинга; ревизия результативности; ревизия функциональных составляющих маркетинга.

**Задание 1.** Ответьте на вопросы теста.

1. *Какие разделы не относятся к плану маркетинга:*

- а) Краткий обзор и содержание плана.
- б) Анализ возможностей и проблем.
- в) Маркетинговая информационная система.
- г) Баланс доходов и расходов.
- д) Контроль и регулирование.

2. *Укажите, что не относится к типам маркетингового контроля:*

- а) контроль за выполнением годовых планов;
- б) контроль за выполнением технологических процессов;
- в) контроль прибыльности;
- г) стратегический контроль.

3. *Комплекс маркетинга – это:*

- а) еще не упорядоченный набор отдельных элементов маркетинга;
- б) согласованный комплекс инструментов осуществления основных функций маркетинга;
- в) стадия развития маркетинга, следующая за появлением стратегического маркетинга;
- г) условное наименование всех концепций маркетинга.

4. *Управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга – это:*

- а) Стратегическое планирование.
- б) Референтная группа.
- в) Потребительский рынок.

5. *Комплексное, системное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникших проблем и открывшихся возможностей, выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

*6. Привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

*7. Осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий – может привести к подрыву живучести товара или его гибели, – это:*

- а) Ревизия маркетинга.
- б) Маркетинговая возможность.
- в) Маркетинговая опасность.

### **Контрольные вопросы**

1. На что должен указывать стратегический план маркетинга?
2. Перечислите разделы плана маркетинга.
3. Сколько типов контроля маркетинга выделяют? Охарактеризуйте их.

## **9. СОВРЕМЕННЫЕ КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И ИНТЕРНЕТ В МАРКЕТИНГЕ**

Сейчас компьютерная сеть такое же обычное дело как копировальный аппарат, факс, телефон и сам компьютер. Заниматься бизнесом, не используя сеть будет выглядеть странным.

Бизнесмены идут в Интернет быстрее чем какая-либо другая группа пользователей. Все они находят, что Интернет может реально послужить им в проведении маркетинговых исследований, поддержке поставщиков и клиентов, обмене коммерческой информацией и создании совместных предприятий. С помощью Интернета фирмы также могут разрабатывать новую продукцию, принимать заказы, получать необходимую корреспонденцию и официальные документы, вести специализированный информационный поиск в соответствующих учреждениях.

Поскольку Интернет представляет собой совершенно новую коммуникационную среду в отличие от традиционных средств информации, во многих случаях некоторые приемы и средства маркетинга не могут быть применены в их существующей форме.

В новых условиях менеджерам по маркетингу следует сосредоточиться на разработке новых идей и принципов, поскольку «механический» перенос в среду Интернет старых форм, скорее всего, будет малоэффективным. Новая среда, предлагая новые возможности, в свою очередь, требует разработки новых подходов к рекламе, сбыту, расчетам с клиентами и другим аспектам коммерческой деятельности.

Стратегия поиска конкурентной информации в Интернет включает в себя следующие основные шаги:

- 1) Выбор удаленного сервера, который содержит краткие аннотации по интересующей тематике и позволяет осуществлять поиск по ключевым словам.
- 2) Изучение аналитических инвестиционных обзоров по конкурентам.
- 3) Изучение пресс-релизов, публикуемых конкурентами.
- 4) Сравнительный анализ конкурентов и собственной компании по следующим показателям: курсы акций, доход, оборот и т.п.
- 5) Регулярное наблюдение за конкурентами и их продукцией.
- 6) Изучение тенденций в отрасли. Поиск возможных «белых пятен» и ниш.



7) Хранение и архивирование полученной информации на винчестере для дальнейшего использования.

В любом коммерческом предприятии, будь то традиционный магазин или электронный, основным слагаемым успеха является план маркетинга, разработанный и внедренный владельцем компании. Потребуются дополнительные маркетинговые мероприятия как в Сети, так и за ее пределами.

Забыв о некоторых особенностях пользователей Интернет, служащих порой причиной дополнительных ограничений, их культуре и привычной манере общения, можно допустить вторую ошибку, рекламируя свой магазин с помощью рассылки по электронной почте всем, кто только встретится on-line, бесчисленных сообщений о его открытии. Это приведет к широкомасштабному и немедленному «наказанию» со стороны тех пользователей, которые терпеть не могут коммерцию в Сети. Есть, однако, и корректные способы рекламы своего бизнеса в Интернете.

Надо уметь представить на рынке товары и услуги; необходимо также решить все связанные с этим задачи: сегментирование рынка, определение потребностей потребителей в целевых сегментах и способа продвижения товара, связь с потребителями (другими словами, реклама).

Понятие маркетинга в Интернете остается наименее изученным и представляет главную проблему фирмы, решившей заниматься коммерцией в этой области. И хотя вряд ли кто-нибудь в ближайшем будущем сможет дать четкое определение данного термина (так как среда пользователей и технология еще не окончательно сформировались), уже сейчас можно предложить несколько стратегий ведения бизнеса в Сети.

Информационные технологии играют очень важную роль в современном маркетинге. Сейчас маркетологи всего мира проводят интерактивный маркетинг, создавая электронные витрины, размещая интерактивные рекламные объявления, участвуя в форумах, группах новостей, используя электронную почту. Причем использование информационных технологий выгодно как для потребителей, так и для маркетологов. Первые упрощают систему взаимопонимания с потребителями, снижают затраты и увеличивают эффективность, а вторые приобретают оперативность и качество информации и данных.

В настоящее время информационные технологии в сфере маркетинга получают все большее и большее распространение, поскольку значительное количество компаний заинтересованы в создании собственных ресурсов в глобальной сети Интернет. Как следствие, возникает проблема анализа потребительских запросов, дифференцирования клиентов по различным параметрам – например, географическому расположению пункта, из которого происходит запрос к сайту, глубине просмотра информации, размещенной на сетевом ресурсе и другим параметрам. Все эти задачи помогают решить современные программные средства и инструменты статистики. Также большое значение приобретают различные технологии сетевой рекламы – к ним относятся баннеры и банерообменные сети, всплывающие окна, некоторые элементы оформления сайта. Исследование интересующего сегмента рынка также можно проводить с учетом новых информационных технологий в маркетинге – в частности, путем составления списков поисковых запросов от потенциальных потребителей, анализа целевой аудитории посредством использования поисковых систем (в данном случае – таких крупных российских поисковых серверов, как Яндекс, Рамблер) и с помощью других технологий.

**Задание 1.** Фирма предполагает использовать разъездных розничных торговцев (коммивояжеров, агентов) в четырех географически обособленных сегментах рынка.

1) Рассчитайте общее количество плановых посещений клиентов фирмы в месяц.

2) Учтите вероятный процент незапланированных и несостоявшихся посещений и определите потребное фирме количество сотрудников (ставок по штату).

3) Как, на ваш взгляд, можно было бы улучшить организацию их труда? От чего это зависит?

В сегменте *A* численность вероятных клиентов (реальных и потенциальных потребителей) равна 50, а рациональное количество посещений каждого из них определяется как четыре раза в месяц. В сегменте *B* имеется 70 потенциальных клиентов, а рациональная частота их посещений – два раза в месяц. В сегментах *B* и *Г* соответственно 100 и 150 клиентов, которых желательно посещать: в сегменте *B* – раз в месяц, а в сегменте *Г* – раз в два месяца. В соответствии с установленными на фирме нормами каждый

торговый агент работает в среднем 20 рабочих дней в месяц, а ежедневная усредненная норма одного агента составляет четыре посещения в день. Кроме того, из каждых ста посещений десять являются незапланированными и осуществляются агентами по собственной инициативе или вследствие появления побочной информации. К тому же примерно 5% посещений могут не состояться по техническим причинам: неисправность автомобиля, отсутствие клиента.

### **Контрольные вопросы**

1. Интернет в маркетинге.
2. Что собой представляют информационные технологии в маркетинге?

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО КУРСУ «МАРКЕТИНГ»

1. Маркетинг в отношении малых предприятий.
2. Маркетинг и возможности сети Интернет.
3. Развитие маркетинга в Интернете и будущее сетевых технологий.
4. Особенности международной маркетинговой деятельности.
5. Ревизия товарного ассортимента.
6. Анализ предпочтений и мотиваций покупки конечных потребителей.
7. Понятие комплекса маркетинга и место в нем товарной политики рынка.
8. Система маркетинга в управлении фирмой.
9. Реклама в маркетинговой практике.
10. Маркетинг промышленных товаров.
11. Разработка программы маркетинга по конкретному товару.
12. Прямой маркетинг в сбытовой политике фирмы.
13. Маркетинг услуг.
14. Оценка производственно-сбытовых возможностей фирмы в маркетинговой деятельности.
15. Сущность и особенности международных маркетинговых исследований.
16. Товарные стратегии в международном маркетинге.
17. Каналы распределения в международном маркетинге.
18. Международные маркетинговые коммуникации.

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

**АНКЕТИРОВАНИЕ** – метод получения первичной информации, основанный на проведении опроса с использованием анкеты (опросного листа). Процедура анкетного опроса предусматривает определение проблематики, разработку анкеты, достоверную выборку, способ анкетирования (личное интервью, по почте, по телефону и т.д.).

**АССОРТИМЕНТ ТОВАРОВ** – группа тесно связанных между собой товаров, удовлетворяющих некоторый класс потребностей, которые используются совместно, продаются одной и той же группе потребителей, распределяются через один и тот же тип розничных торговых точек и/или находятся в заданном диапазоне цен.

**БОНУСНЫЕ СКИДКИ** – предоставляются постоянным покупателям, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товара.

**БУКЛЕТ** – сфальцованное (но не сшитое) издание в 1/2, 1/4 печатного листа. Издается большим тиражом и посвящается одному или группе изделий. Главное в буклете – показ информации с помощью фотографий или рисунков при минимуме текстовых или табличных данных.

**ВЕРТИКАЛЬНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СИСТЕМА** – совокупность производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система, в которой один из членов канала либо является владельцем остальных, либо предоставляет им торговые привилегии, либо обладает мощностью, обеспечивающей их полное сотрудничество.

**ВИДОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** – понятие, означающее, что различные разновидности товаров могут конкурировать друг с другом.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА** – покупатели с их демографическими характеристиками, конкуренты, посредники, финансовые учреждения, рекламные агентства и фирмы, изучающие общественное мнение, таможенные и иные правительственные органы.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА** – функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, серийное производство, продвижение товара до покупате-

ля, сбыт, обслуживание и обеспечение запасными частями, обучение персонала, взаимоотношения с поставщиками сырья и материалов и т.д., а также с финансовыми и иными внешними органами.

**ВТОРИЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** – использование уже имеющихся данных, ранее полученных для других целей.

**ВТОРИЧНЫЕ ДАННЫЕ** – информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей.

**ВЫБОР ПОСТАВЩИКА** – анализ и выбор предложений, наиболее предпочтительных с точки зрения качества, цены, срока и условий поставки.

**ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА** – оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

**ВЫСТАВКА** – это показ, каково бы ни было его наименование, основная цель которого состоит в просвещении публики путем демонстрации средств, имеющихся в распоряжении человечества для удовлетворения потребностей.

**ГЛУБИНА АССОРТИМЕНТА** – количество сортов на один артикул товара.

**ДЕМПИНГ** – продажа товара по ценам, которые значительно ниже среднего рыночного уровня, по так называемым бросовым ценам, иногда даже ниже себестоимости. Во многих западных странах действуют антидемпинговые законодательства, которые защищают прибыль национальных производителей и нередко препятствуют ввозу товаров из других стран, предлагаемых по пониженным ценам в связи с недостаточной конкурентоспособностью.

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** – процесс расширения сферы деятельности предприятия или выпуска им разнообразной номенклатуры продукции, как правило, не соответствующей сложившемуся производственному профилю. Д. *горизонтальная* – пополнение ассортимента фирмы новыми изделиями, которые не связаны с выпускаемыми в данное время, но могут вызвать интерес существующей клиентуры. Д. *конгломератная* – пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. Д. *концентрическая* – пополнение ассортимента новыми изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы.

**ДИСТРИБЬЮТОР** – независимая посредническая фирма, осуществляющая сбыт продукции различным торговцам и предприятиям на основе оптовых закупок у производителей.

**ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** – выступление в нескольких сегментах рынка с разработкой отдельного предложения для каждого из них.

**ДОЛЯ РЫНКА** – соотношение объема продаж продукции одного предприятия к общему объему продаж аналогичных товаров всех предприятий, действующих на данном рынке.

**ЕМКОСТЬ ТОВАРНОГО РЫНКА** – один из основных объектов исследования в маркетинге, поскольку этот показатель демонстрирует принципиально возможный объем сбыта товара.

**ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА** – концепция, определяющая последовательность стадий в рамках периода существования товара.

**ИНТЕНСИВНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ** – обеспечение наличия запасов товара в возможно большем числе торговых предприятий.

**ИНТЕРВЬЮ ПО ТЕЛЕФОНУ** – метод проведения быстрых и дешевых опросов.

**ИСПЫТАНИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ** – этап разработки новинки, в ходе которого товар и маркетинговую стратегию опробуют в реальной обстановке для выяснения взглядов потребителей и дилеров на особенности эксплуатации и использования товара, на возможность его перепродажи, а также с целью определения размеров рынка.

**КАБИНЕТНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** – сбор и анализ вторичной информации о рынке, получаемой из официальных источников, публикаций, справочников и т.п. Используется для исследования общеэкономических процессов, тенденций. Дает возможность оценить доступность рынка, его размер, уровень цен и т.д.

**КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ** – цепочки продвижения товаров от производителя к потребителю.

**КАТАЛОГ** – многополосное сброшюрованное издание в 1/8 или 1/16 долю листа, посвященное всей номенклатуре товаров фирмы.

**КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА** – совокупность мероприятий по установлению, поддержанию и развитию связей с клиентами для увеличения сбыта товаров и услуг.

**КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА** – набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА** – его рыночная характеристика, совокупность его преимуществ на рынке, способствующих успешной реализации в условиях конкуренции. Определяется системой технических, потребительских и экономических показателей, в числе которых можно назвать технический уровень продукции, функциональные, социальные, эстетические и другие полезные свойства, уровень цены покупки и затраты на потребление. Оценка конкурентоспособности проводится путем сравнения этих показателей с товаром-конкурентом, перспективными образцами и нормативами.

**КОНТАКТНАЯ АУДИТОРИЯ** – любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленные цели.

**КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** – концентрация маркетинговых усилий на большой доле одного или нескольких субрынков в противовес сосредоточению их на небольшой доле большого рынка.

**КОНЦЕПЦИЯ ИНТЕНСИФИКАЦИИ КОММЕРЧЕСКИХ УСИЛИЙ** – утверждение, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

**КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА** – утверждение, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. Это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга.

**КОНЦЕПЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ** - утверждение, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения.

**КОНЦЕПЦИЯ ТОВАРНАЯ** - утверждение, что потребители будут благосклонны к товарам, имеющим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а следова-



тельно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара.

**КОНЦЕПЦИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА** – утверждение, что задачами организации являются установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

**КОНЪЮНКТУРА** – это сложившаяся на рынке экономическая ситуация, которую характеризуют соотношение между спросом и предложением, уровень цен, товарные запасы, портфель заказов по отрасли и иные экономические показатели.

**КОСВЕННЫЙ СБЫТ** – осуществление продажи через оптовую или розничную торговлю.

**ЛИЧНАЯ ПРОДАЖА** – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения продажи.

**МАКРОСРЕДА** – силы более широкого социального плана, оказывающие влияние на микросреду, такие, как факторы демографического, экономического, природного, научно-технического, политического и культурного характера.

**МАРКА** – имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их от товаров и услуг конкурентов.

**МАРКЕТИНГ** – современная методология деятельности предприятия, компании, торговой организации и т.д., ориентированная на удовлетворение потребностей и получение прибыли в условиях конкуренции. Иначе говоря, деятельность по продвижению товаров, рыночная концепция управления фирмой, философия бизнеса вообще.

**МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА** – постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной, точной информации для использования ее в сфере маркетинга.

**МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ФИРМЫ** – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияю-

щих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. М. С. складывается из микросреды и макросреды.

**МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ** – объективный сбор, учет и анализ всех данных, касающихся продажи и перемещения товаров от производителя к потребителю. К ним относятся исследования: потребительских свойств продукции; рынка; торговых и распределительных операций; информации; экономических или общественных проблем; рыночной конкурентной среды.

**МАРКЕТИНГОВЫЕ ПОСРЕДНИКИ** – фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте, распространении товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

**МАРКЕТИНГОВЫЕ СИСТЕМЫ** – комплекс наиболее существенных рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают фирмы с рынками сбыта ее товаров. Основные элементы системы маркетинга - поставщики, фирма, конкуренты, посредники, рынок. В качестве субъектов, обеспечивающих жизнедеятельность этой системы, также выступают государственные и общественные организации, широкие слои населения и инфраструктурные образования (культура, наука, техника и др.).

**МАРОЧНОЕ НАЗВАНИЕ** – часть марки, которую можно произнести вслух.

**МАРОЧНЫЙ ЗНАК (ЭМБЛЕМА)** – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, например символ, изображение, отличительная окраска или специальное шрифтовое оформление.

**МАССОВЫЙ МАРКЕТИНГ** – массовое производство, массовое распространение и массовое стимулирование сбыта одного и того же товара для всех покупателей.

**МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** – организация службы маркетинга с использованием как управляющих по товарам, так и управляющих по рынкам.

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ** – маркетинговая деятельность предприятий, организаций, объединений на международном рынке товаров и услуг. Особенности его обусловлены факторами рыночно-конкурентной среды различных стран, нормами законодательства и регулирования отношений, действующими

таможенными тарифами, валютным контролем и др. Продукт, цена, реклама, канал распределения максимально приспособляются к специфике конкретного сегмента международного рынка, а также к международным правилам, соглашениям, стандартам.

**МЕЖФИРМЕННАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** – конкуренция, охватывающая фирмы, конкурирующие на основе производства аналогичных товаров или предоставления аналогичных услуг.

**МЕТОД ФИКСИРОВАННОГО ПРОЦЕНТА** – определенный процент от прошлогодней или ожидаемой суммы продаж.

**МИКРОСРЕДА** – силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее поставщикам, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты и контактные аудитории.

**МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ** – логическое построение их действий, направленных на удовлетворение потребностей. Оно включает этапы: осознания потребности, поиска информации, определения возможностей, принятия решения о покупке, оценки правильности выбора.

**МОТИВ** – потребность, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения.

**НЕДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** – обращение ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением в противовес сосредоточению усилий на одном сегменте.

**НЕЦЕНОВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ** – борьба за рынок путем достижения высокого качества изготовления, новизны (действительной или иллюзорной), повышения уровня технического обслуживания, развития прогрессивных форм сбыта, постоянного совершенствования структуры и функциональных сторон деятельности фирмы, учет специфики спроса.

**НЕЭЛАСТИЧНЫЙ СПРОС** – спрос, имеющий тенденцию оставаться неизменным, несмотря на небольшие изменения цены.

**ОБМЕН** – акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

**ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ** – дополнительное обслуживание, предлагаемое при продаже товара (например, консультационное и информационное).

**ОПТОВАЯ ТОРГОВЛЯ** – любая деятельность по продаже товаров или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или профессионального использования.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ (ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ)** – управленческая функция, в рамках которой осуществляются оценка отношений общественности, соотношение принципов и приемов деятельности лица или организации с общественными интересами, планирование и претворение в жизнь программ действий, рассчитанных на завоевание понимания и восприятия со стороны общественности.

**ПАТЕНТ** – документ, который удостоверяет: данное техническое решение является изобретением; автором (авторами) изобретения является (являются) такое-то лицо (такие-то лица); данное лицо (данные лица) или его (их) правопреемник (обычно предприниматель, если изобретение сделано в порядке служебной деятельности) имеет исключительное право на это изобретение.

**ПЕРВИЧНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ** – сбор новых данных для принятия маркетинговых решений.

**ПЕРВИЧНЫЕ ДАННЫЕ** – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели.

**ПЕРСОНАЛЬНАЯ ПРОДАЖА** – термин, обозначающий приемы индивидуального контакта между продавцом и покупателем при продаже товаров и услуг.

**ПЛАН МАРКЕТИНГА** – основополагающий документ, который устанавливает, кто конкретно, что, когда, где и каким образом делает.

**ПЛАНИРОВАНИЕ** – процесс, состоящий из двух частей: *стратегическое планирование* – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга (опирается на программное заявление фирмы, изложение вспомогательных целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста); *планирование маркетинга* – процесс, процедура, связанная с составлением плана маркетинга, набора поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, нацеленного на рост распродажи товара и максимализацию прибыли фирмы.

**ПОЗИЦИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ** – действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга.

**ПОСЛЕГАРАНТИЙНЫЙ СЕРВИС** – фирма-производитель ведет предусмотренные планом ремонты, капитальный ремонт, снабжает запасными частями, модернизирует технику. Такие услуги уже требуют дополнительной платы.

**ПОСЛЕПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС** – гарантийный и послегарантийный.

**ПОСТАВЩИКИ** – деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

**ПОТРЕБИТЕЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ** – полезность товара.

**ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ ПАНЕЛЬ** – выборочная совокупность потребителей, предназначенная для систематических наблюдений по заранее разрабатываемой программе.

**ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК** – отдельные лица или домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом товары и услуги для личного потребления.

**ПОТРЕБНОСТЬ** – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

**ПРЕДЛОЖЕНИЕ** – объем товара, который производители готовы продать при данных ценах.

**ПРЕДПРОДАЖНЫЙ СЕРВИС** – помощь, оказываемая покупателю техники накануне и в момент покупки.

**ПРОДАЖА** – акт фактического законного перехода продукта от производителя к потребителю.

**ПРОДУКТ** – носитель имиджа, наиболее ярко представляющий возможности фирмы, стоящий в центре рекламных мероприятий.

**ПРОДУКТОВАЯ (ТОВАРНАЯ) ПОЛИТИКА** – совокупность мероприятий, направленных на выбор ассортимента производимых продуктов, а также предоставление гарантий по обслуживанию проданных товаров.

**ПРОПАГАНДА** – 1) Использование редакционного, а не платного места и (или) времени во всех средствах распространения информации, доступных для существующих или потенциальных клиентов фирмы, чтобы способствовать достижению поставленных целей сбыта. 2) Не личное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески

важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены.

**ПРЯМОЙ СБЫТ** – производитель продает товар непосредственно конечному потребителю.

**РЕВИЗИЯ МАРКЕТИНГА** – комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности фирмы с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей, а также выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

**РЕКЛАМА** – открытое оповещение о товарах, услугах с использованием отдельных изданий (проспектов, каталогов, плакатов, листовок), периодической печати (статьи, объявления, вкладки, специальные приложения), кино, радио и телевидения, наружной прямой почтовой рекламы. Действенность Р. зависит от ее целенаправленности, меткости. Р. является составной частью маркетинга, обеспечивая продвижение товара на рынке.

**РЫНОК** – сфера обмена товарами между производителями и потребителями, сложившаяся на основе разделения труда.

**РЫНОК ПОКУПАТЕЛЯ** – на нем больше власти имеют покупатели, и продавцам приходится быть более активными.

**РЫНОК ПРОДАВЦА** – на нем продавцы имеют больше власти, а более активными приходится быть покупателям.

**РЫНОК ПРОМЕЖУТОЧНЫХ ПРОДАВЦОВ** – совокупность лиц и организаций, приобретающих товары для перепродажи или сдачи их в аренду другим потребителям с выгодой для себя.

**РЫНОК ТОВАРОВ ПРОМЫШЛЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ** – совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров и услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

**СВЯЗЬ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ** – все мероприятия, которые направлены на создание и поддержание благоприятного общественного мнения о фирме, товаре.

**СДЕЛКА** – коммерческий обмен между двумя сторонами, предполагающий наличие как минимум двух объектов ценностной значимости и согласованных условий, времени и места его совершения.

**СЕГМЕНТ РЫНКА** – группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

**СЕГМЕНТАЦИЯ** – подразделение всей массы покупателей, где бы они не находились, на определенные группы (сегменты), характеризующиеся общностью главных черт и основных требований к товару, а также практически единой мотивацией покупок данного товара.

**СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА** – разделение, разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и (или) комплексы маркетинга.

**СЕЗОННАЯ СКИДКА** – уменьшение цены для потребителей, совершающих внесезонные покупки товаров и услуг.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТОВАРА** – деятельность фирмы по увеличению сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для своих ныне существующих рынков.

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МАГАЗИН** – розничное заведение, предлагающее узкий товарный ассортимент значительной глубины.

**СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ** – каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

**СРОК ПОСТАВКИ** – отрезок времени между приемом заказа поставщиком и поступлением заказанного на предприятие.

**СТАДИИ (ИЛИ ЭТАПЫ) ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА** – специалисты выделяют обычно такие стадии, как внедрение, рост, зрелость, спад.

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТОВАРА** – это установление единых норм и требований, предъявляемых к выпускаемому товару, что позволяет создать единую систему обслуживания, упростить функционально-управленческую структуру фирмы, стандартизировать маркетинговые усилия.

**СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА** – 1) Использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и (или) усилить ответную реакцию рынка. 2) Кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара либо услуги.

**СТРАТЕГИЯ НИЗКИХ ИЗДЕРЖЕК** – направление политики фирмы, которое связывает достижение конкурентных

преимуществ с обеспечением более дешевого производства и сбыта продукции.

**СТРАТЕГИЯ ПРОЧНОГО ВНЕДРЕНИЯ НА РЫНОК** – практика установления на новый товар относительно низкой цены с целью привлечения большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка.

**СТРАТЕГИЯ «СНЯТИЯ СЛИВОК»** – практика установления на вновь изобретенный товар максимально высокой цены, которая делает выгодным восприятие новинки лишь некоторыми сегментами рынка, а фирме позволяет получать максимально возможный доход.

**ТОВАР** – экономическая категория, которую в самом общем виде можно определить как продукт, реализуемый на рынке, объект купли-продажи.

**ТОВАРНАЯ МАРКА** – понятие, в которое входят: *Марка* – имя, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенное для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и дифференциации их по отношению к товарам и услугам конкурентов; *Марочное название* – часть марки, которую можно произнести.

**МАРОЧНЫЙ ЗНАК** (эмблема) – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести, например, символ, изображение, отличительная окраска или специфическое шрифтовое оформление.

**ТОВАРНЫЙ ЗНАК** – марка или ее часть, обеспеченные правовой защитой.

**ТОВАРНАЯ НОМЕНКЛАТУРА** – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

**ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА** – комплексное понятие, которое охватывает: ассортиментную политику; создание новых товаров и запуск их в производство; исключение из экспортной программы и товаров, потерявших потребительский спрос; модификацию товаров; вопросы упаковки; товарного знака и наименование товара.

**ТОВАРНО-ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ** – производство двух или нескольких товаров с разными свойствами, в разном оформлении, разного качества, в разной расфасовке и т.д.

**ТОВАРНЫЙ АССОРТИМЕНТ** – группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу, схожести их функционирования,



либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

**ТОВАРНЫЙ ЗНАК** – марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой. Т. 3. защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием и (или) марочным знаком (эмблемой).

**ТОВАРОДВИЖЕНИЕ** – 1) Система, которая обеспечивает доставку товара к местам продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателя. 2) Деятельность по планированию, претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и с выгодой для себя.

**ТОВАРЫ** – потребительские (личного пользования) и производственного назначения. Товары личного пользования: изделия длительного и краткосрочного пользования, а также услуги.

**ТОВАРЫ ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ** – материальные изделия, обычно выдерживающие многократное использование.

**ТОВАРЫ КРАТКОВРЕМЕННОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ** – материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования.

**ТОВАРЫ ОСОБОГО СПРОСА** – товары с уникальными характеристиками и (или) отдельные марочные, ради приобретения которых значительная часть покупателей готова затратить дополнительные усилия.

**ТОВАРЫ ПАССИВНОГО СПРОСА** – товары, которые потребитель не знает или знает, но обычно не задумывается об их покупке.

**ТОВАРЫ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА** – потребитель обычно покупает их часто, без раздумий и с минимальными усилиями на сравнение между собой.

**ТОВАРЫ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ВЫБОРА** – товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления.

**ТОРГОВЛЯ С ЗАКАЗОМ ТОВАРА ПО ПОЧТЕ ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ** – любая деятельность по сбыту с использованием

почтовых каналов или телефонных линий для сбора заказов и (или) содействия в доставке проданных товаров.

**УПАКОВКА** – тара, материал, в который помещается товар. Предназначается для сохранения свойств товара после его изготовления и придания грузу компактности для удобства перевозки. Поскольку У. обусловлена свойством товара и условиями поставки, стороны включают во внешнеторговый договор статью о ней. У. бывает внешняя (ящики, короба, мешки, контейнеры) и внутренняя (неотделимая от самого товара без нарушения качества), обычная (общепринятая в торговле данным товаром) и специальная (применяемая в особых случаях по желанию покупателя), жесткая, мягкая и т.д.

**ЦЕЛЕВОЙ МАРКЕТИНГ** – разграничение сегментов рынка, выбор одного или нескольких из этих сегментов и разработка товаров и комплексов маркетинга в расчете на каждый из отработанных сегментов.

**ЦЕНА НОМИНАЛЬНАЯ** – публикуемая в прейскурантах, справочниках и биржевых котировках.

**ЦЕНА СПРОСА** – складывается на рынке покупателя.

**ЭТАП ВЫВЕДЕНИЯ НА РЫНОК** – распространение товара и поступление его в продажу.

**ЭТАП ЗРЕЛОСТИ** – наступает с замедлением темпов роста сбыта товара.

**ЭТАП РОСТА** – рост продаж новинки в период, когда примеру первых раскупавших ее потребителей начинают следовать и другие.

**ЭТАП УПАДКА** – падение сбыта товара, после того как он преодолел этапы выведения на рынок, роста и зрелости.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2010. – 576 с.
2. Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории и практики : учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Кнорус, 2010. – 676 с.
3. Басовский, Л. Е. Маркетинг : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2010. – 421 с.
4. Годин, А. М. Маркетинг : учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2010. – 672 с.
5. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник, 2010. – 366 с.
6. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2012. – 816 с.
7. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования. – 2016. – С. 437-446.
8. Мамай, О. В. Инновация как центральное понятие инновационной деятельности / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы. – 2015. – С. 87-91.
9. Мамай, О. В. Управление инновационным развитием российской экономики // Интеграция науки и практики – условие эффективного развития аграрно-промышленного комплекса. – 2013. – С. 48-54.
10. Маркетинг / под ред. А. В. Пошатаева. – М. : КолосС, 2007. – 368 с.
11. Маркетинг : учебник для вузов / под ред. Н. Д. Эриашвили. – М. : ЭНИТИ-ДАНА, 2005. – 631 с.
12. Маркетинг : методические указания для выполнения практических занятий / состав.: Сотникова И. Н., Пашкина О. В. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – 31 с.
13. Панкрухин, А. П. Маркетинг : учебник. – 6-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2011. – 656 с.
14. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. Б. Мусатов. – М. : ИНФРА, 2009. – 336 с.
15. Сотникова, И. Н. Особенности организации сбыта овощной продукции / М. В. Кирсанова, И. Н. Сотникова // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы. – 2015. – С. 71-72.
16. Сотникова, И. Н. Основные направления маркетинговой деятельности в овощепродуктовом подкомплексе // Вклад молодых ученых в аграрную науку. – 2014. – С. 233-236.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Ассортимент товаров 77  
**Вертикальная маркетинговая система** 58, 77  
Внешняя среда 35, 36, 77  
Внутренний маркетинг 9  
Внутренняя среда 77  
Вторичные данные 27, 78  
Выборка 26, 27, 33  
Гипотезы 24, 25, 30  
Диверсификация 52, 78  
**Жизненный цикл товара** 64, 79  
**Интенсивное распределение** 66, 79  
**Комплекс маркетинга** 70, 80  
Конечный потребитель 58  
Конкурентоспособность 12, 78, 80  
Конкуренты 38, 77, 82, 83  
Консюмеризм 9  
Концепция маркетинга 80  
Концепция совершенствования производства 6  
Культура 43, 82  
**Методы проведения маркетинговых исследований** 20  
Мотивация 30, 44  
**Неопределенность** 22  
Новаторы 48  
**Обмен** 86  
Обучение 78  
**Панель** 31, 85  
Первичные данные 84  
План маркетинга 68, 71, 73, 84  
Поведение потребителя 46  
Позднее большинство 48  
Позиционирование товара 51, 64  
Прогнозирование 22  
Прибыль 53, 69, 70, 78  
Проникновение на рынок 65  
Прямой маркетинг 63, 76  
**Раннее большинство** 48  
Реклама 83, 86  
Референтная группа 70  
Решение 84  
Рынок 5, 12, 14, 16, 18, 20, 22, 37, 39, 50, 52, 55, 57, 60, 63, 64, 65, 68, 70, 82, 83, 85, 86, 88, 90, 91  
**Связи** 10, 12, 22, 23, 24, 27, 28, 30, 37, 47, 59, 62, 63, 67, 71, 78, 81  
Сегментирование рынка 3, 47, 73, 87  
Случайная выборка 27  
Социальный класс 43  
Стратегия маркетинга 69  
Субкультура 43  
**Технология** 73  
Товары 3, 6, 7, 10, 13, 19, 30, 37, 42, 52, 54, 55, 57, 61, 62, 73, 85, 86, 89  
Товары производственного назначения 10  
**Фокус-группа** 32  
**Целевой рынок** 48  
Цели 5, 19, 20, 30, 53, 58, 60, 68, 80, 84  
Ценности 9, 44

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Современная концепция маркетинга: содержание, основные принципы, функции.....	4
2. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации.....	20
3. Маркетинговая среда.....	35
4. Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей	40
5. Сегментирование рынков.....	47
6. Маркетинговые стратегии.....	52
7. Комплекс маркетинга.....	54
7.1. Товар и товарная политика.....	54
7.2. Цена и ценовая политика.....	56
7.3. Политика формирования сбытовой сети.....	57
7.4. Коммуникационная политика.....	59
8. Организация и контроль маркетинговой деятельности.....	68
9. Современные компьютерные технологии и интернет в маркетинге..	72
Тематика рефератов по курсу «Маркетинг».....	76
Словарь терминов.....	77
Рекомендуемая литература.....	91
Алфавитно-предметный указатель.....	92

Учебное издание

**Сотникова Ирина Николаевна  
Купряева Мария Николаевна**

# **МАРКЕТИНГ**

Учебное пособие

*Технический редактор, компьютерная вёрстка О. Ю. Панкратова*

Подписано в печать 25.05.2016. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 5,46, печ. л. 5,88.

Тираж 100. Заказ №201.

Отпечатано с готового оригинал-макета в редакционно-издательском центре  
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

Т. Н. Шлыкова

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Методические рекомендации  
для работы на практических занятиях

Кинель  
РИО СГСХА  
2019

УДК 339.9 (7)  
ББК 65.5 Р  
Ш69

**Шлыкова, Т. Н.**

**Ш69**      **Мировая экономика : методические рекомендации.** – Кинель :  
РИО СГСХА, 2019. – 43 с.

В методических рекомендациях рассматриваются вопросы, предусмотренные Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для изучения дисциплины «Мировая экономика». Учебное издание включает: контрольные вопросы и задания, анализ практических ситуаций, кейс-стади, а также темы эссе и задачи.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2019  
© Шлыкова Т. Н., 2019



## Предисловие

Методические рекомендации предназначены для практического освоения курса «Мировая экономика». Содержание и структура методических рекомендаций соответствуют рабочей программе дисциплины «Мировая экономика». Учебное издание включает темы, охватывающие весь курс мировой экономики, а так же содержит методическое обеспечение учебного курса – контрольные вопросы и вопросы для подготовки к зачету, темы докладов на научную конференцию, список рекомендуемой литературы. Мировая экономика рассматривает проблемы формирования и эволюции мирового хозяйства, постоянно происходящих в этой сфере изменений, включая динамику экономического развития его подсистем и отдельных регионов, их взаимодействия в экономической сфере.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих *компетенций* (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП):

- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;
- способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;
- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет;
- способность осуществлять расчетно-кассовое обслуживание клиентов, межбанковские расчеты, расчеты по экспортно-импортным операциям.

## **Тема 1. Мировое хозяйство: сущность, структура, этапы развития**

### **Цели:**

1. Уяснить взаимосвязь таких понятий и категорий, как «международное разделение труда», «мировой рынок», «мировое хозяйство».
2. Рассмотреть эволюцию мировой хозяйственной системы.
3. Изучить тенденции развития мирового хозяйства.

*Мировое хозяйство* – это совокупность национальных хозяйств и транснациональных структур, многоукладное и многомерное экономическое пространство, в рамках которого на основе объективных экономических закономерностей интернационализации хозяйственной жизни осуществляется взаимодействие различных хозяйствующих субъектов.

Исходя из данного определения, можно выделить основные черты мирового хозяйства:

1. В основе его становления и развития лежат объективные закономерности интернационализации рыночного хозяйства, «вырастающего» за национальные рамки;
2. В рамках мирового хозяйства взаимодействуют между собой субъекты различного уровня (от физических лиц и малого бизнеса до транснациональных корпораций (ТНК) глобального масштаба и глобальных стратегий);
3. Для мирового хозяйства характерны множественность субъектов и их взаимодействие на основе собственных экономических интересов.

В основе мирохозяйственных связей лежит международное разделение труда (МРТ), в которое в той или иной степени вовлечены все народы и которое затрагивает как сферу обращения, так и сферу производства.

*Международное разделение труда* (МРТ) – это специализация отдельных стран на определенных видах производственной деятельности: товарах, услугах, результатах НТП – в целях их продвижения и реализации на мировом рынке. МРТ предусматривает устойчивое использование труда и ресурсов на изготовление товаров и услуг, для производства которых нация имеет естественные или приобретенные преимущества.

**Задание.** Прочитайте текст и ответьте на следующие вопросы.

### **Адам Смит и «Исследование о природе и причинах богатства народов»**

В 1776 году была подписана «Декларация о независимости» США. Так же этот год был отмечен публикацией в Англии одной из самых важных книг нашего времени – «Исследование о природе и причинах богатства народов». Она принесла своему автору Адаму Смиту титул отца экономики.

Смит отошел от принципиальных взглядов своего времени. Он не соглашался с физиократами, которые считали, что только земля является единственным источником богатства. Он также разошелся во взглядах с меркантилистами, которые измеряли богатство нации количеством денег и настаивали на государственном вмешательстве в экономику с целью достичь благоприятного торгового баланса.

С точки зрения Смита, богатство нации создается в процессе производства, и не только сельскохозяйственного. Количество произведенных благ определяется качеством соединения человеческого труда с другими факторами производства. И чем эффективнее такое соединение, тем больше объем выпуска продукции и богатство нации.

Центральная идея учения Смита заключалась в том, что экономике будет функционировать лучше, если исключить ее регулирование государством. В этих условиях экономический эгоизм будет заставлять предприятия выпускать продукты, нужные покупателям, и делать это по максимально низкой цене. Они будут делать это, думая не о благополучии общества, а пытаясь превзойти своих конкурентов и получить максимум прибыли. Но этот эгоизм принесет пользу всему обществу тем, что обеспечит больше товаров и услуг лучшего качества и по более низким ценам. Для объяснения, почему все общество выиграет, если экономика будет свободна от регулирования, Смит использовал метафору «невидимая рука»: «Каждый отдельный человек старается употребить свой капитал так, чтобы продукт его обладал наибольшей стоимостью. Обычно он не имеет в виду содействовать общественной пользе, а преследует лишь собственный интерес... Однако при этом, как и во

многих других случаях, он «невидимой рукой» направляет к цели, которая совсем не входила в его намерения.

Преследуя свои собственные интересы, он неизбежно предпочитает такие действия, которые наилучшим образом служат интересам общества».

«Невидимой рукой» Адам Смит именовал те экономические силы, которые мы сегодня называем спросом и предложением. Он категорически не соглашался с меркантилистами, которые призывали к регулированию экономики с целью достижения благоприятного торгового баланса.

Напротив, Смит поддерживал теорию физиократов и их концепцию «laissezfaire», гласящую, что отдельные люди и предприятия должны действовать в экономике без вмешательства государства или частных монополий. В этом случае «невидимая рука» будет свободна и сможет направлять экономику и максимизировать производство.

В «Исследовании о природе и причинах богатства народов» описаны принципиальные элементы экономической системы. Так, Смит обращается к рассмотрению процесса производства булавок для того, чтобы продемонстрировать как разделение труда и использование машин увеличивают их выпуск: «Один человек тянет проволоку, другой выпрямляет ее, третий отрубает, четвертый заостряет конец, пятый обтачивает другой того, чтобы можно было насадить головку; изготовление самой и тоже занимает время».

Хотя современная технология усовершенствовала способ производства булавок, принципы разделения труда остались неизменными.

Подобно этому и другие разделы книги, посвященные факторам производства, деньгам, международной торговле, сегодня так же актуальны, время ее написания.

- 1. Почему Адама Смита называют отцом экономики?*
- 2. Где создается богатство нации, по мнению Адама Смита?*
- 3. Что Адам Смит называет «невидимой рукой» рынка?*
- 4. Какую роль в экономике отводит Адам Смит государству?*
- 5. Какова экономическая роль разделения труда?*

## **Контрольные вопросы**

1. Какие главные элементы входят в систему мировой экономики?
2. Какими периодами характеризуется становление мировой экономики?
3. Какая структура мировой экономики?
4. Современное состояние мирового хозяйства?

## **Тема 2. Группы стран в мировом хозяйстве. Место России в мировом хозяйстве**

### **Цели:**

1. Понять основные признаки и особенности промышленно развитых стран, развивающихся стран и стран с переходной экономикой.
2. Уяснить хозяйственные циклы в развитых странах.
3. Уяснить внешние факторы развития и место в мировой экономике.

В соответствии с классификацией, принятой Организацией Объединенных Наций (ООН), в зависимости от уровня социально-экономического развития все страны мира подразделяются на три основные категории:

- 1) индустриально (промышленно) развитые;
- 2) развивающиеся;
- 3) с переходной экономикой.

В категорию *индустриально развитых страны* включаются на основе следующих критериев:

- Высокого уровня социально-экономического развития, выражающегося в объеме ВВП и его доле на душу населения, высокого жизненного уровня;
- Преобладания в ВВП доходов от сферы услуг (более 60%) по сравнению с отраслями промышленного и сельскохозяйственного производства;
- Рыночной системы хозяйствования;
- Открытости экономики;
- Высокого уровня механизации и продуктивности аграрного производства;
- Преобладания в сфере промышленного производства высокотехнологичных и наукоемких отраслей.

На сегодняшний день в полной мере таким критериям отвечают 30 стран мира, в том числе США, Япония, страны Западной Европы, Тихоокеанского региона.

В категорию *развивающихся* страны включаются по следующим признакам:

- Наличию многоукладной экономики с различными формами собственности;
- Относительно низкому уровню развития производительных сил;
- Зависимости от мирового хозяйства, в том числе от иностранного капитала;
- Преимущественно аграрно-сырьевой направленности национальной экономики и экспорта;
- Низкому уровню объема ВВП и его долей на душу населения, большой численности населения, имеющего доходы ниже прожиточного уровня.

В эту категорию входят более 130 стран Азии, Африки и Латинской Америки, многие из которых были колониями или полуколониями.

Развивающиеся страны в свою очередь можно разделить на следующие группы:

- 1) по регионам – страны Африки, Азии, Ближнего Востока;
- 2) по основному экспортному товару – подгруппа стран – экспортеров энергосырья, доля которого в общем экспорте составляет 5%;
- 3) темпам экономического развития – группа новых индустриальных стран, которым по многим показателям удалось приблизиться к странам высокого и среднего уровня развития.

Общими чертами экономического развития стран с *переходной экономикой* служат:

- Отказ от централизованного регулирования экономики;
- Либерализация экономики;
- Приватизация государственной собственности;
- Расширение частного сектора, привлечение зарубежных инвестиций, структурная перестройка экономики и реформирование валютной системы;
- Переориентация внешнеэкономических связей на развитые страны Запада.

**Задание.** Прочитайте текст и ответьте на следующие вопросы.

### **Мир в 2050 году**

Одной из отличительных особенностей экономической науки является стремление не только осмыслить прошлое, но и «заглянуть» в будущее экономики мира и отдельных стран. Методы оценки перспектив развития стран и регионов мира постоянно совершенствуются, однако наиболее распространенным является сценарный подход, предполагающий вариантность решений. В 1970-х гг. внимание привлек доклад ученых «Римского клуба» «Пределы роста» (The Limits to Growth, 1972 г.), в котором был поставлен вопрос о возможности достижения критических значений (с точки зрения роста народонаселения) истощения природных ресурсов и серьезного ухудшения окружающей среды уже в начале XXI в.

Широкую известность в прошлом также получил опубликованный в 1977 г. доклад группы экспертов ООН во главе с В. Леонтьевым «Будущее мировой экономики». Этот документ, по признанию его авторов, был направлен на «ослабление имеющихся экономических неравенств между государствами, и в особенности – на выяснение условий, необходимых для сужения и, со временем, устранения разрыва в доходах между развитыми и развивающимися странами. В этом документе была построена глобальная экономическая модель мирового хозяйства, хотя понятие глобализации в докладе еще не употреблялось. Мировая экономика была разделена на 15 регионов, каждый из которых анализировался сначала индивидуально, а затем построенная модель свела их воедино. Каждый регион был описан через 45 секторов экономической деятельности.

В докладе был применен сценарный подход, в т.ч. были изложены два обобщающих сценария, согласно которым разрыв в доходах между развитыми и развивающимися странами в 2000 г. мог составить 12:1 (т.е. сохраниться на уровне 1970 г.) или сократиться до 7:1.

Анализ достигнутых результатов показывает, что в начале XXI в. развивающимся странам в целом удалось реализовать намеченные ориентиры: разрыв между развитыми странами с рыночной экономикой и всей группой развивающихся стран к 2010 г.

составил около 6:1. Однако анализ показывает глубокую дифференциацию развивающихся стран. Если в Китае разрыв составил примерно 5:1, то в африканских странах южнее Сахары он остался практически без изменений (16:1). Если же из расчета исключить Нигерию и ЮАР как наиболее развитые страны региона, то разрыв составит 25:1.

Этот результат показывает, что в ближайшей перспективе, даже несмотря на улучшение положения в экономике африканских стран в последние годы, не удастся добиться кардинальных сдвигов применительно к этой группе стран, хотя можно ожидать снижения относительного разрыва с развитыми странами.

Специалисты банка HSBC в 2012 г. опубликовали прогноз ВВП 100 стран в 2050 г. по объему экономики (в постоянных долларах 2000 г.). На первое место был поставлен Китай (25334 млрд долл.), на второе – США (22270 млрд), на третье – Индия (8165 млрд). По оценке банка, Россия может оказаться на 15-м месте (1878 млрд долл.).

Свой прогноз, во многом отличный от прогноза банка HSBC, в феврале 2016 г. представила компания «Прайсуотерхаус купере». В публикации этой компании анализируются 32 страны. Все данные прогноза рассчитаны в долларах 2015 г. Специалисты «Прайсуотерхаус купере» считают, что семерка стран с формирующимся рынком (Китай, Индия, Бразилия, Россия, Индонезия, Мексика и Турция), обгонят страны «семерки» (США, Япония, Великобритания, Германия, Франция, Италия и Канада). Кроме того ВВП стран БРИКС также превысит ВВП «Семерки». Однако, в отличие от прогноза банка HSBC, специалисты «Прайсуотерхаус купере» полагают, что на втором месте по размеру экономики в 2050 г., подсчитанному на основе паритета покупательной способности, окажется Индия, а не США. Россия окажется на восьмом месте. По мнению специалистов «Прайсуотерхаус купере», доминирование Китая и Индии, которые превосходят другие страны по численности населения, во многом означает возврат к исторической норме, существовавшей до промышленного переворота конца XVIII и XIX вв., в результате которого произошел сдвиг в глобальной экономической мощи в сторону Западной Европы и США.

Расчет произведен по данным IMF. World Economic Outlook 2011.



*1. В чем состоит значение долгосрочных прогнозов развития мира, регионов и отдельных стран?*

*2. С какими трудностями сталкиваются авторы прогнозов во время работы над ними?*

*3. Что, по вашему мнению, надо делать, чтобы Россия упрочила экономические позиции с точки зрения конкурентоспособности и обеспечения устойчивого положения в глобальной экономике?*

### **Кейс-стади**

За рассуждениями о неравномерности экономического развития стоят судьбы целых стран и народов, включая Россию и российские регионы. Неизбежно ли дальнейшее отставание, на ваш взгляд, уже отставших? Оцените степень участия России в системе современных международных экономических отношений по основным показателям развития экономики. Как изменилось положение России в мировой экономике в начале XXI века? Постарайтесь определить позитивные и негативные особенности экономики, влияющие на МЭО России, а также положительные и отрицательные стороны участия России в МЭО.

### **Темы эссе**

1. Почему малые индустриальные страны имеют особенно высокую степень открытости экономики?

2. Почему в различных странах растет движение сопротивления глобализации (антиглобализм)?

### **Контрольные вопросы**

1. Какая роль основных факторов производства в экономическом развитии промышленно развитых стран?

2. Охарактеризуйте положение промышленно развитых стран в мировой экономике и международных экономических отношениях.

3. Как складывается соотношение сил между развитыми и развивающимися странами в современном мире?

4. Проведите сравнение типовых моделей экономически развитых стран и выделите их основные черты.

5. Какие типы экономических моделей характерны для группы развивающихся стран?

6. По каким признакам развивающиеся страны объединяются в особую группу? Какие подгруппы развивающихся стран Вам известны?

### Тема 3. Мировой рынок: понятие, структура и конъюнктура мирового рынка. Ценообразование в международной торговле

#### Цели:

1. Понять сущность мирового рынка.
2. Охарактеризовать основные черты современного мирового рынка.
3. Понять, как устанавливаются цены на мировом рынке.
4. Определить современные ценообразующие факторы, действующие в мировой торговле.

Развитие международного разделения труда закладывает материальные основы формирования и последующего динамичного развития мирового рынка. Различают следующие понятия рынка.

*Внутренний рынок* – сфера экономического общения (обмена), в рамках которой все произведенное и предназначенное для продажи реализуется внутри данной страны. Отечественные продукты не уходят из страны, продаются отечественным потребителям.

*Национальный рынок* – рынок данной страны, часть которого связана с международным обменом (экспортом и импортом товаров и услуг).

*Международный рынок* – совокупность сегментов национальных рынков, которые связаны с зарубежными рынками и ориентированы на иностранных покупателей и продавцов.

*Мировой рынок* – понятие, объединяющее рынки всех стран мира в единое целое. При этом связь между рынками отдельных стран опосредствуется международной торговлей товарами и услугами, международным движением капитала и рабочей силы, международным информационным обменом.

Одной из основных характеристик мирового рынка является его конъюнктура. *Конъюнктура* – конкретное состояние (ситуация) на данном рынке в определенных временных, географических и иных рамках, складывающееся под воздействием совокупности целого ряда факторов.

Всестороннее исследование конъюнктуры рынка является важной проблемой экономической теории и практики. При этом в исследовании конъюнктуры на разных уровнях различают:

1) общеэкономическую конъюнктуру (положение в мировом хозяйстве в целом, в регионе, в экономике отдельных стран);

2) конъюнктуру отдельных сегментов мирового рынка и отраслевую конъюнктуру;

3) конъюнктуру рынков отдельных товаров и услуг.

С точки зрения временных критериев выделяют:

1) текущую конъюнктуру;

2) кратко- и среднесрочную конъюнктуру;

3) долгосрочную конъюнктуру.

Конъюнктурные колебания в значительной степени связаны с циклическим характером развития экономики. При этом действуют длинные циклы («циклы Кондратьева») – по имени известного отечественного исследователя этих проблем Н. Д. Кондратьева). В основе этих длинных циклов конъюнктуры лежат крупные научно-технические открытия, связанные с появлением принципиально новых продуктов (товаров), порождающих на весьма длительный период (25-30 лет) «волны» конъюнктуры до исчерпания основных научно-технических преимуществ данного продукта.

При анализе процессов, связанных с ценообразованием на мировых товарных рынках, необходимо внимательно изучать все факторы, оказывающие влияние на формирование цен, как общего порядка, так и чисто прикладные. От цен зависит, какие издержки производителей будут возмещены после продажи товара, какие нет, каков уровень доходов, прибыли и куда будут, и будут ли в дальнейшем направлены ресурсы, возникнут ли стимулы для дальнейшего расширения внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

В условиях рыночной экономики понятие цены едино как для внешних, так и для внутренних условий.

Цена – это денежная сумма, которую намерен получить продавец, предлагая товар или услуги, и которую готов заплатить за данный товар или услугу покупатель.

На мировом рынке процесс ценообразования имеет свои особенности. Так, к примеру, экспортер сталкивается с большим числом конкурентов на мировом рынке, чем на рынке внутреннем. Он должен постоянно работать в сравнении своих издержек производства не только с внутренними национальными ценами, но и с мировыми, а также учитывать и возросшую массу покупателей.

На мировом рынке, как и на любом рынке, формируется спрос и предложение и поддерживается стремление к рыночному равновесию. Для того, чтобы понять, как это происходит, рассмотрим

условный пример. Предположим, две страны выпускают и потребляют один и тот же товар, но ресурсы для его производства и потребности в нем различны. Соответственно на внутреннем рынке будут складываться разные рыночные цены и разные условия равновесия (рис.1).

По горизонтальной оси располагаем объемы производства товаров, а по вертикальной – цены. Для страны X спрос будет показан кривой  $D_1D_1$ , а предложение кривой  $S_1S_1$ . Для страны Y соответственно – кривой  $D_2D_2$  и кривой  $S_2S_2$ . В этом случае внутреннее рыночное равновесие будут отражать соответственно точки  $E_x$  и  $E_y$ , а равновесные цены –  $P_x$ ,  $P_y$ .

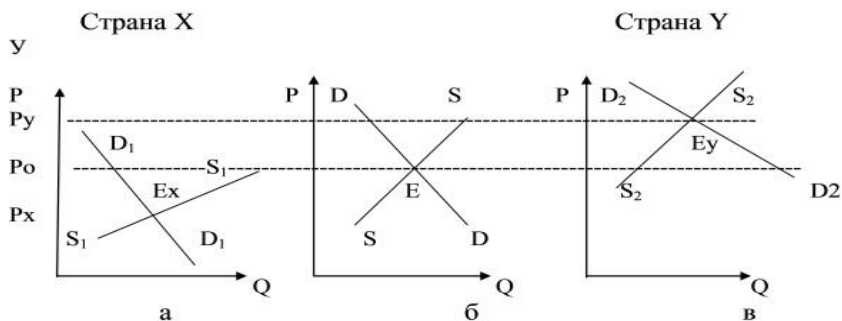


Рис. 1. Спрос и предложение на мировом рынке

Поскольку  $P_y$  больше  $P_x$ , данный товар дешевле в стране X. Его выгоднее производить больше, чем требует внутренний спрос на него, и по более высоким ценам продавать в страну Y. Стране Y выгодно его покупать у страны X по любым ценам ниже  $P_y$ , и страны договариваются о торговле данным товаром.

Равновесная цена, существующая на рынке страны X, говорит о том, что спрос равен предложению и избытка предложения, который можно предложить для экспорта, не существует. Увеличить объем предложения можно только при возрастании цены. Поэтому цена  $P_x$  служит нижней границей, при которой экспорт невозможен. В стране Y равновесная цена  $P_y$  также говорит о равенстве спроса и предложения и о том, что в данных условиях импорт не нужен. Но если цена снизится, то возникает избыточный спрос, который по данным ценам можно удовлетворить лишь за счет

импорта. Таким образом, цена  $P_y$  служит верхней границей, определяющей объем импорта в страну X.

В этих границах устанавливается точка равновесия, при которой избыточное предложение страны X равно избыточному спросу в стране Y.

Мировой спрос и мировое предложение соответственно показаны на рисунке 1 кривыми DD и SS. Таким образом, на мировом рынке всегда балансируются спрос и предложение на экспортируемые и импортируемые товары, а мировая цена находится между минимальной и максимальной внутренними равновесными ценами.

Мировой рынок характеризуется множественностью применяемых цен, что объясняется действием различных коммерческих и торгово-политических факторов.

Множественность цен – наличие ряда цен на один и тот же товар или товары одинакового качества в одной и той же сфере обращения на одинаковой транспортной базе. Например, цены по клиринговым соглашениям, цены по программам в рамках государственной помощи и т. д.

Таким образом, мировые цены являются одним из подвидов из этого множества.

Мировые цены – цены крупных экспортно-импортных операций, в наибольшей степени характеризующие состояние международной торговли конкретными товарами, а также цены, складывающиеся в важнейших центрах мировой торговли.

**Задание.** Прочитайте текст и ответьте на следующие вопросы.

### **Доля Nokia на рынке мобильных телефонов снижается, доли Motorola и Ericsson растут**

В ситуации идет речь о мировой торговле и конкуренции на мировом рынке мобильных средств связи, в которой принимают участие такие международные предприятия, как Nokia Corporation (Финляндия), Motorola (США), Siemens (Германия) и Ericsson (Швеция). Они имеют диверсифицированную структуру производства и наряду с мобильными телефонами выпускают аудио - и видеотехнику, а также электробытовые приборы и, следовательно, конкурируют на нескольких рынках. Доля производства мобильных телефонов в совокупном объеме продаж этих компаний

существенно различается, так, например, Nokia, уступая по общим валовым продажам таким компаниям, как Motorola, Siemens и Ericsson, занимает первое место на рынке средств мобильной связи.

Данная ситуация показывает, что мировой рынок средств мобильной связи имеет олигополистическую структуру: он поделен между несколькими компаниями, которые ведут «ценовую войну», снижая цены ниже себестоимости, и тем самым стремятся увеличить свои доли.

Рыночная доля крупнейшего производителя мобильных телефонов, финской Nokia упала во втором квартале 2017 г. Одновременно с этим несколько поправили свое положение конкуренты Nokia – американская Motorola и шведская Ericsson, которой вновь удалось вернуться на третье место, потеснив германскую Siemens.

Доля телефонов Nokia на мировом рынке сократилась с 36% до 34%. Доля Motorola выросла с 13% до 15%, Ericsson увеличил свою долю на рынке с 6% до 8%.

Nokia намеревалась занять 40% мирового рынка мобильных телефонов. Представители компании объясняют снижение объема продаж тем, что конкуренты распродавали свои телефоны ниже себестоимости, чтобы очистить полки в преддверии выпуска новых моделей.

*1. О какой форме международных экономических отношений идет речь?*

*2. Какие методы используют участники мирового рынка?*

*3. Какие особенности мирового рынка проявились в этой ситуации?*

### **Кейс-стади**

1. Япония может производить товар А более эффективно, чем Корея, издержки производства в Японии более низкие. Тем не менее она вывозит товар А из Кореи. Как можно объяснить этот факт?

2. В целях сохранения национального художественного наследия вводится полное запрещение на экспорт любых произведений искусства, созданных в стране. Является ли такая мера более предпочтительной, чем налог на экспорт? Кто выигрывает, и кто терпит убытки от такого запрета? Будет ли этот запрет способствовать тому, чтобы молодые художники продолжали работать?

## Темы эссе

1. Почему динамика показателя «условия торговли», его ухудшение или улучшение не всегда отражает соответствующие изменения в экономике страны и благосостоянии ее населения?

2. Что препятствует использованию конкурентных преимуществ России для более эффективного ее участия в мировой торговле?

## Задачи

1. В малой стране внутренний спрос на товар  $Q_D = 50 - P$ , внутреннее предложение товара  $Q_S = -10 + P$ , а мировая цена на товар 20 (ден. ед.). Определите при введении правительством субсидии своим производителям в размере 10 ден. ед. за 1 единицу товара, величину импорта.

2. Функции спроса и предложения в стране А :  $Q_D^A = 10 - 2P$ ,  $Q_S^A = 4 + P$  и в стране В:  $Q_D^B = 20 - 3P$ ,  $Q_S^B = 2 + 2P$ , (где  $P$  – цена в ден. ед.). Определите равновесную цену на товар  $X$  при торговле между этими странами.

3. Цена товара А в стране Х равна 10 ден. ед., а в стране У товар А стоит 15 ден. ед. Если страны смогут торговать между собой, то какая из них станет экспортером товара А?

4. Страны А и В торгуют между собой товаром Х, внутренняя цена на товар Х в стране А – 5 ден. ед., а в стране В – 7 ден. ед. Сколько ден. ед. составит мировая цена товара (цена, по которой страны будут торговать между собой)?

## Контрольные вопросы

1. Какие основные уровни исследования конъюнктуры мирового рынка?

2. В чем состоят достоинства и недостатки отдельных используемых в настоящее время методов прогнозирования мирового рынка?

3. Какие основные формы воздействия государства на цены международной торговли?

## Тема 4. Теории международной торговли

### Цели:

1. С помощью теорий международной торговли объяснить ее причины, а также выявить факторы, определяющие развитие внешней и мировой торговли.
2. Изучить закономерности и современные тенденции международной торговли.

Меркантилизм – первая попытка теоретического осмысления мирохозяйственных связей и выработки рекомендаций в этой области.

Сторонники меркантилизма исходили из тезиса об определяющей роли сферы обращения, и потому полагали богатство страны во владении ценностями, прежде всего в виде золота и драгоценных металлов. Поэтому они считали, что умножение золотых запасов является важнейшей задачей государства. Это достигается превышением экспорта товаров над их импортом.

В 30-х годах нашего столетия шведские ученые Э. Хекшер и Б. Олин развили теорию Д. Рикардо (об абсолютных и относительных преимуществах страны), обосновав необходимость определять сравнительные преимущества при внешней торговле, исходя из оценки факторов производства, их соотношений и взаимосвязи.

Однако многочисленные эмпирические тесты поставили теорию под вопрос, например парадокс В. Леонтьева.

Парадокс заключается в том, что, используя теорию Хекшера-Олина, американский экономист Василий Леонтьев показал, что экономика США после Второй мировой войны специализировалась на производстве и экспорте тех видов продукции, которые требовали относительно больше труда, чем капитала. Американский экспорт по сравнению с импортом оказался более трудоемким и менее капиталоемким, т.е. противоречит теории Хекшера-Олина. Однако при более детальном исследовании выяснилось, что Леонтьев не учитывал некоторые моменты, а именно:

1. существует дифференциация факторов производства: необходимо учитывать качество и неоднородность таких факторов производства, как труд и капитал. Труд в США, как более высококвалифицированный, уже сам по себе капиталоемок, т.е. противоречие теории Хекшера-Олина на самом деле отсутствовало;



2. имеет место так называемая обратимость факторов производства. Один и тот же товар может быть трудоемким в трудоизбыточной стране и капиталоемким – в капиталоемкой. США импортирует большое количество сырья, добыча которого требует больших затрат капитала. Поэтому, если экспортные товары требуют большого количества капиталоемкого сырья, это делает американский экспорт капиталоемким. Парадокс исчез, теория Хекшера-Олина оказалась справедливой.

Глобализация конкуренции, быстродействующая и гибкая международная связь и желание развивающихся стран иметь современные товары означают, что во многих странах неизбежно будет весьма похожий спрос. Теория Линдера показывает значение спроса на внутреннем рынке и необходимость сходства спроса во многих странах для развития торговли. Но она не показывает направления торговли и тех особенностей спроса, которые позволяют одной стране получить преимущество в какой-либо отрасли. Именно различия в похожих структурах спроса в разных странах и являются решающими для достижения конкурентного преимущества. Структура спроса определяет то, как фирмы улавливают эти потребности, истолковывают их и реагируют на них.

**Задание.** Прочитайте текст и ответьте на следующие вопросы.

### **Сталева́ры учатся выпускать новые продукты**

Снижение цен на металлы и новые антидемпинговые расследования заставили российских металлургов инвестировать в производство продукции с высокой добавленной стоимостью. Однако процесс перехода на производство высокотехнологичных продуктов для российских металлургических компаний не обещает быть легким. На первый взгляд, прошлый год был обычным для российских предприятий черной металлургии – производство стали на российских металлургических комбинатах сократилось незначительно (на 0,28%, до 58,9 млн. т). Однако падение мировых цен на черные металлы более чем на 20%, значительно сократило доходы российских металлургов.

Окончательные финансовые итоги работы предприятий отрасли еще не подведены, но заместитель гендиректора Новолипецкого меткомбината уже назвал прошлый год кризисным для

отечественных предприятий. Эту оценку разделяет подавляющее большинство отечественных металлургов. Директор по сбыту «Северстали» Дмитрий Горошков отмечает, что металлургов при этом крайне беспокоила неопределенность с поставками российской стали на самые выгодные рынки – Европы и США, где российская продукция подлежит квотированию. По оценкам металлургов, прямой ущерб от антидемпинговых расследований и всевозможных ограничений поставок только на ключевых рынках уже превысил 2 млрд. долл.

Однако изучение структуры продукции, произведенной в прошлом году российскими металлургами, позволяет сделать вывод, что им отчасти удалось компенсировать потери, понесенные в результате отраслевого кризиса. На фоне снижения объемов производства основных видов полуфабрикатов и сырья обращает на себя внимание увеличение производства товаров так называемого более высокого передела. Действительно, в прошлом году стартовало сразу несколько мощных проектов по производству российскими меткомбинатами продукции с высокой добавленной стоимостью. По словам гендиректора «Северстали» Алексея Мордашова, во многом именно изменение сортамента выпускаемой продукции в сторону более сложного и высокотехнологичного позволило его предприятию показать по итогам года положительную рентабельность. Металлурги отмечают, что производство продуктов высокого передела намного облегчает сбыт. Не секрет, что так называемая конечная продукция металлургического производства во многих странах не может стать предметом антидемпингового расследования.

В то же время не все металлурги уверены, что в дальнейшем российская металлургия пойдет по пути производства высокотехнологичной продукции. По словам представителя Новолипецкого меткомбината, в данный момент развитые страны постепенно выводят из эксплуатации экологически грязные виды производства, к которым относится металлургическое, что обуславливает возрастающую потребность в импорте полуфабрикатов из развивающихся стран и стран бывшего социалистического лагеря.

Однако специалисты Министерства промышленности, науки и технологий РФ уверены, что наращивать выпуск полуфабрикатов российские металлурги уже не будут. Залог тому – развитие внутреннего российского рынка, на котором будет расти потребность именно в продуктах высокого передела.

Согласно прогнозу Минпрома к 2025 г. мощности РФ по выпуску стали составят 70-74 млн. т, а потребление черных металлов увеличится почти вдвое, до 35-40 млн. т. Основными потребителями отечественной стали будут такие отрасли, как автомобиле-, станко-, судостроение, трубопроводный транспорт и капитальное строительство.

*1. Какое место металлургическая отрасль занимает в товарной структуре экспорта РФ?*

*2. К какой группе товаров принадлежит продукция металлургической отрасли?*

*3. Какие особенности характерны для ценообразования на мировом рынке стали?*

*4. Какие ограничения существуют на этом рынке, почему?*

### **Кейс-стади**

1. Проанализируйте, в какой степени возможно использование сравнительных преимуществ российской экономики для преобразования структуры народного хозяйства России в посткризисный период развития. Следует ли сохранять исторически сложившиеся сравнительные преимущества экономики России, или имеется необходимость их изменения? Аргументированно обоснуйте свой ответ. Следует ли стимулировать рост экспорта сырьевых товаров, и в какой степени?

2. В чем, согласно теории «конкурентных преимуществ» М. Портера, состоит различие между общими и узкоспециализированными факторами? Почему последние наиболее надежно обеспечивают конкурентные преимущества в мировой торговле тех или иных отраслей? Приведите конкретные примеры.

### **Темы эссе**

1. Всегда ли возможна реализация сравнительных преимуществ в международной торговле?

2. Существует ли взаимосвязь между сравнительными преимуществами экономики той или иной страны и обменным курсом ее национальной валюты?

## Задачи

1. Допустим, в России и США производятся два товара – оборудование и сырье. В США единица оборудования производится за 1 рабочий день, единица сырья – за 3 рабочих дня. В России единица оборудования производится за 4 дня, единица сырья – за 2 рабочих дня. Определите:

- а) Какая страна и в чем обладает абсолютным преимуществом?
- б) Какой из двух товаров США и России выгоднее покупать не на внутреннем, а на международном рынке?

2. Допустим, что страна *A* производит сахар и пшеницу. При отсутствии внешней торговли соотношение цен на эти блага устанавливается на уровне 1 т сахара = 0,5 т пшеницы.

В стране *B* аналогичное соотношение цен будет таким: 1 т сахара = 2 т пшеницы.

Что выгодно экспортировать и импортировать обеим странам?

3. Российская ферма производит пшеницу и молоко, для чего максимально может использовать 400 ч труда и 600 га земли. Производство 1 т пшеницы требует 10 ч труда и 5 га земли. Производство 1 т молока требует 4 ч труда и 8 га земли.

Определите:

- а) Какие факторы производства относительно более интенсивно используются для производства пшеницы, какие – для производства молока?
- б) В состоянии ли ферма произвести одновременно 50 т молока и 90 т пшеницы?

## Контрольные вопросы

1. Объясните разницу между абсолютными и относительными преимуществами.

2. Покажите различия в таких понятиях, как внешняя торговля и мировая торговля.

3. Какие предпосылки лежат в основе теории сравнительного преимущества?

4. В чем состоят принципиальные достоинства теории конкурентных преимуществ М. Портера? Что представляет собой «ромб Портера»?

5. В чем заключаются теория абсолютных преимуществ А. Смита, теория сравнительных преимуществ Д. Рикардо и теория соотношения факторов производства Э. Хекшера и Б. Олина?

## Тема 5. Международное движение капитала

### Цели:

1. Объяснить сущность и причины международного движения капитала.
2. Выявить объективные причины увеличения объемов международной миграции капитала, понять выгоду, приносимую перемещением капитала через границы стран,
3. Изучить формы, динамику, выявить проблемы развития мирового рынка капитала.
4. Рассмотреть методы государственного и международного регулирования международного движения капитала.

Международное движение капитала - это процесс встречного движения капиталов из одной страны в другую с целью получения более высокой прибыли.

Объективной основой миграции капитала является неравномерность накопления капитала в разных государствах. Объем экспорта капитала зависит от двух групп факторов: экономических и политических.

К *экономическим* факторам относят:

1. Уровень экономического развития страны и темпы роста ВВП;
2. Углубление международной специализации и кооперации;
3. Рост транснационализации мировой экономики;
4. Расширение процессов интеграции и регионализации.

К *политическим* факторам относят:

1. Политическая стабильность;
2. Заключение многосторонних межправительственных соглашений;
3. Сотрудничество в рамках международных, политических и экономических организаций.

По источникам происхождения капитал, осуществляющий международное движение, можно подразделить на официальный и частный.

**Официальный капитал** представляет собой средства государственного бюджета, перемещаемые за рубеж или принимаемые из-за рубежа по решению правительств, а также по решению межправительственных организаций. К этой категории относятся все государственные займы, ссуды, дары (гранты), помощь, которая предоставляется одной страной другой стране на основе межправительственных соглашений. Официальным считается также

капитал, которым распоряжаются международные межправительственные организации от лица своих членов (кредиты МВФ, расходы ООН на поддержание мира и т.п.). Решения о международном движении такого капитала принимаются правительством и парламентом.

**Частный капитал (негосударственный капитал)** – это средства частных фирм, банков и других негосударственных организаций, перемещаемые за рубеж или принимаемые из-за рубежа по решению руководящих органов этих организаций. Однако эти решения должны соответствовать тем законодательным нормам о международном движении капитала, которые устанавливают государственные регулирующие органы страны, из которой вывозится капитал, а так же принимающей страны.

Мировой рынок капитала, так же как и любой другой, характеризуется спросом на капитал со стороны стран, у которых существует недостаток внутренних сбережений, и предложением капитала со стороны стран, у которых существует избыток внутренних сбережений. Результатом межстранового перемещения капитала является установление мировой равновесной цены капитала – мировой равновесной процентной ставки.

Основным источником инвестиций являются сбережения. Величина мировых инвестиций – это разница между внутренними инвестициями и внутренними сбережениями стран – импортеров капитала, а величина мировых сбережений – это разница между внутренними сбережениями и внутренними инвестициями стран – экспортеров капитала. Особый случай представляет собой процесс «бегства капитала», когда капитал вывозится из страны в целях его сохранности, несмотря на нехватку его на родине. В целом нужно отметить, что процесс миграции капитала может принести разнообразные выгоды и потери, как для страны-донора, так и для страны-реципиента.

**Задание.** Прочитайте текст и ответьте на следующие вопросы.

### **Акции «Вимм-Билль-Данн» появятся на зарубежных биржах**

«Вимм-Билль-Данн», один из лидеров российской пищевой промышленности, размещает свои акции на Нью-Йоркской фондовой бирже. Швейцарская *Neue Zuercher Zeitung* отмечает, что международным инвесторам впервые предоставлена возможность

вкладывать капиталы в ликвидную собственность предприятия, активно действующего на российском рынке продовольствия. Сейчас для этого сектора характерен бурный рост, но также благодаря международным фирмам – производителям пищевых продуктов и консолидированному давлению со стороны крупных групп российских инвесторов и усиление конкуренции. Для начала инвесторам будет предложено раскупить 25% акций компании, но затем доля может быть увеличена. Руководство «Вимм-Билль-Данн» говорит, что средства, вырученные от зарубежной эмиссии, пойдут на закупку нового оборудования. Заявка на проведение первичного размещения уже поступила на Нью-Йоркскую биржу, начало торгов ожидается в феврале. В начале 1990-х гг. два русских студента переживали, что у них на родине не продается апельсиновый сок в пакетах и нет йогуртов, которые они видели на Западе. Этот факт пробудил в них дух предпринимательства, и поэтому Сергей Пластинин и Михаил Дубинин основали фирму, которую назвали «Вимм-Билль-Данн». За это время фирма переросла в концерн с 10 900 служащих, ее доля на рынке фруктовых соков в РФ превысила 30%, она стала одним из основных российских продавцов йогуртов и других молочных продуктов. Оборот компании «Вимм-Билль-Данн» составил в 2000 г. 484 млн. долл., а чистая прибыль – 48 млн. долл.; в прошлом году оборот превысил 0,5 млрд. долл.

*1. О какой форме международного движения капитала идет речь?*

*2. Кто выигрывает и кто проигрывает?*

*3. Существует ли необходимость государственного регулирования международного движения капитала в данной ситуации?*

### **Темы эссе**

1. Могут ли международная торговля и международное движение капитала замещать друг друга?

2. Что такое вывоз капитала и миграция капитала? Каковы основные причины вывоза капитала за границу?

3. Почему миграция капитала является зоной высокой активности государства? Какими методами государство может регулировать ввоз и вывоз капитала?

4. Охарактеризуйте особенности вывоза капитала из России. Каким путем осуществляется вывоз российского капитала за границу?

5. Что такое «бегство капитала», почему оно проходит? Как можно предотвратить нелегальную утечку капитала за границу?

### **Задачи**

1. Страна X, относящаяся к ЕС, обратилась к Европейскому банку реконструкции и развития с просьбой предоставить ей кредит в 1,0 млн евро на структурную перестройку со сроком на два года. Процент за пользование заемными средствами установлен на уровне 6% годовых. Инфляция в стране находится на уровне 2% годовых. Какой уровень эффективности использования заемных средств должен быть достигнут, чтобы страна выполнила свои обязательства и обеспечила дальнейший экономический рост?

2. В связи с замедлением темпов экономического роста Центральный банк США несколько раз снижал учетную ставку банковского процента. В результате она оказалась беспрецедентно низкой.

Ответьте на следующие вопросы.

а) Какие последствия для банковской системы ЕС означает это событие? Будет ли испытывать уровень банковского процента в ЕС давление рыночных сил в сторону его понижения или повышения?

б) Каким образом снижение уровня банковского процента в США может повлиять на ее внешнеэкономические стратегии, на экспорт или импорт товаров и капиталов?

в) Каким образом эти процессы скажутся на внешнеэкономических потоках в странах ЕС?

3. Правительство получило иностранный заем в размере 1 млрд. долл. по годовой ставке 8%. Эти средства вкладываются в инвестиционные проекты, которые позволяют получить ежегодный прирост ВВП в размере 300 млн долл. в течение нескольких последующих лет.

Определите:

а) вырастет ли чистое долговое бремя, налагаемое на граждан данной страны;

б) через сколько лет страна сможет погасить этот долг?



## Контрольные вопросы

1. В чем заключается выгода от международного перемещения капитала?
2. Каковы особенности перемещения капитала в денежной форме и капитала в товарной форме?
4. Какая форма перемещения капитала является наиболее востребованной странами-реципиентами?
5. Какие тенденции характерны для развития международного движения капитала на современном этапе?
6. Какие страны являются наиболее активными участниками мирового рынка капитала?
7. Какие факторы влияют развитие международной миграции капитала на современном этапе?
3. Раскройте содержание понятия «бегство капитала».
4. Покажите основные каналы нелегального и полуполюгального ухода капитала из России в современных условиях.
5. Какие основные функции выполняют государства, стремясь регулировать международное движение капитала?

## Тема 6. Иностранные инвестиции в России и их регулирование

### Цели:

1. Изучить сущность инвестиций и их формы.
2. Рассмотреть выгоды и потери стран при использовании прямых иностранных инвестиций.

Инвестиции являются частью мировых финансовых ресурсов и представляют собой одну из важнейших форм международной миграции капитала. В этом смысле причины глобальной мобильности капитала в равной степени являются причинами международного инвестирования. Однако следует подчеркнуть, что в отличие от кредитования (вывоза ссудного капитала) инвестиционная деятельность представляет собой вложения в создание за границей производительного капитала с целью получения прибыли (вывоз предпринимательского капитала).

Международные инвестиции могут осуществляться в двух основных формах (*по характеру использования капитала*): **производительного (предпринимательского) капитала и ссудного капитала.**

## 1. Производительный (предпринимательский) капитал.

Это капитал, вложенный непосредственно в производство с целью получения прибыли. В качестве предпринимательского чаще всего используется частный капитал, но и государство может вкладывать средства за рубежом. **Вывоз предпринимательского капитала осуществляется в трех видах:**

- путем строительства собственных или на паях за рубежом новых предприятий;
- путем приобретения контрольного пакета или части акций действующего предприятия за рубежом;
- путем создания предприятий за рубежом по заказам принимающей страны.

Производительный капитал подразделяется на **прямые инвестиции и портфельные инвестиции.**

**Прямые иностранные инвестиции (*foreign direct investments*)** – это либо создание собственного предприятия за границей, либо покупка контрольного пакета акций зарубежного предприятия. Цель ПИИ – получение дохода от предпринимательской деятельности за рубежом, приобретение в стране пребывания долгосрочного экономического интереса. Экономический эффект от ПИИ состоит в том, что увеличивается мировое производство, одновременно со снижением издержек за счет более рационального использования факторов производства. При этом в стране, вывозящей капитал, растут доходы владельцев капитала, а доходы владельцев других факторов производства снижаются. В принимающей стране – наоборот.

**Портфельные инвестиции (*foreign portfolio investments*)** – это покупка акций предприятия в объеме, который не предоставляет права участвовать в управлении данной компанией.

Портфельные инвестиции (ПФИ) – такая форма инвестиций, при которой иностранному инвестору принадлежит **менее 10%** уставного капитала предприятия за рубежом, не дающая ему право осуществлять контроль над предприятием.

**Портфель** – совокупность собранных вместе инвестиционных ценностей, служащих для достижения инвестиционной цели вкладчика. В портфель могут входить как ценные бумаги одного типа, так и разных типов и разных эмитентов.

Формами ПФИ являются:

- Инвестиции в акционерные ценные бумаги;
- Инвестиции в долговые ценные бумаги (облигации).

Целью портфельных инвестиций является получение дохода от операций с ценными бумагами, а основной моделью их осуществления выступает покупка-продажа крупных пакетов акций и облигаций на фондовых биржах.

**2. Ссудный капитал.** Формой международного движения ссудного капитала является международный кредит, то есть денежный капитал, отдаваемый собственником в ссуду, приносящий процент и обслуживающий кругооборот функционирующего капитала.

### **Кейс-стади**

Экономисты либерального направления утверждают, что ограничения на торговлю и инвестиции навязывают участникам рынка дополнительные издержки. Однако ценовые и количественные ограничения могут быть полезны экономике и будут улучшать благосостояние нации, если они корректируют дефекты (провалы) рынка, которые не устраняются другим образом. Эта позиция оформилась в теории мировой экономики как «теория второго лучшего».

Согласно этой теории политика невмешательства на каком-либо рынке желательна только в том случае, если все другие рынки высококонкурентны и работают эффективно. Если этого не наблюдается, вмешательство государства, которое по утверждению либералов искажает мотивы поведения участников рыночного процесса, может увеличить благосостояние нации, нейтрализуя последствия дефектов рынка.

Как вы считаете, может ли быть «теория второго лучшего» применима к рынкам капитала и стать теоретической основой организации контроля движения капитала?

### **Темы эссе**

1. Согласны ли вы с утверждением, что импортозамещающая стратегия развития осуществляется без привлечения иностранных инвестиций?

2. Согласны ли вы с утверждением, что без иностранных инвестиций Россия не сможет занять достойного положения в структуре международного разделения труда?
3. Согласны ли вы с утверждением, что новые индустриальные страны своими достижениями обязаны иностранному капиталу?
4. Что понимается под инвестиционным климатом страны?
5. Какова отраслевая структура иностранных инвестиций в российскую экономику, соответствует ли она интересам России?
6. Почему инвестиционный климат в России мало привлекателен для иностранных инвесторов? Что надо делать, чтобы стимулировать приток иностранных инвестиций в Россию?

### **Контрольные вопросы**

1. Выгоды и потери стран при использовании прямых иностранных инвестиций.
2. Роль прямых иностранных инвестиций в экономике России.
3. Какие существуют виды инвестиционных рисков и как их можно снизить?

## **Тема 7. Международный рынок рабочей силы**

### **Цели:**

1. Понять сущность и причины миграции населения.
2. Раскрыть формы и направления трудовой миграции.
3. Выявить особенности мирового рынка рабочей силы и тенденции его развития.
4. Изучить особенности влияния миграции рабочей силы на экономику.
5. Ознакомиться с методами регулирования международной миграции рабочей силы.

Одним из проявлений интернационализации хозяйственной жизни человечества, последствий острых межнациональных противоречий, прямых столкновений между народами и странами, чрезвычайных ситуаций и стихийных бедствий являются крупномасштабные внутрискановые и межскановые перемещения населения и трудовых ресурсов в разных формах. Это и добровольные мигранты, пользующиеся правами и возможностями, представленными им мировой цивилизацией и международными рынками труда для выбора места жительства и работы, беженцы и вынужденные мигранты, покидающие отчий дом не по своей воле, а под давлением обстоятельств.

Международная миграция рабочей силы как процесс представляет собой единство эмиграции, иммиграции и реэмиграции.

*Эмиграция* – выезд из страны на постоянное или временное, но продолжительное проживание в другой стране.

*Иммиграция* – въезд в страну на постоянное или временное, как правило, долговременное проживание из другой страны.

*Реэмиграция* – возвращение на родину к постоянному месту жительства.

*Межстрановая миграция населения и трудовых ресурсов* возникает при наличии значительного контраста в уровнях экономического и социального развития и темпах естественного демографического прироста стран, принимающих и отдающих рабочую силу. Географическими центрами иммиграции являются наиболее развитые страны, а также страны с высокими доходами от продажи нефти и бурным экономическим ростом.

*Внешняя трудовая миграция* относится к одному из видов международной миграции населения, который характеризуется перемещением рабочей силы, как правило, из менее развитых в экономически более развитые страны на временную работу с последующим возвращением на родину.

Трудовая миграция обеспечивает преимущества как принимающим рабочую силу странам, так и поставляющим ее. Процессы трудовой миграции способствуют смягчению условий безработицы, появлению для страны-экспортера рабочей силы дополнительного источника валютного дохода в форме поступлений от эмигрантов, а также приобретению ими знаний и опыта.

К отрицательным последствиям трудовой миграции следует отнести тенденции роста потребления заработанных за границей средств, желание скрыть получаемые доходы, «утечку умов», иногда и понижение квалификации работающих мигрантов.

Международная организация труда (МОТ) определила цели эмиграционной политики стран-экспортеров: эмиграция трудовых ресурсов должна способствовать сокращению безработицы, поступлению от трудящихся-эмигрантов валютных средств, которые используются для сбалансированности экспортно-импортных операций; эмигрантам за рубежом должен быть обеспечен соответствующий жизненный уровень; требование возвращения на родину эмигрантов сочетается с приобретением последними в зарубежных странах профессий и образования.

Государственное регулирование миграции рабочей силы призвано защищать интересы трудящихся мигрантов, национальных работников, а также обеспечивать взаимную защиту интересов самих стран-экспортеров и импортеров рабочей силы.

Государственная миграционная политика подразделяется на эмиграционную и иммиграционную, имеющие различные цели и методы регулирования.

На международном уровне созданы организации, упорядочивающие процессы миграции, Международная организация труда (МОТ), Международная организация по миграции (МОМ), Управление Верховного комиссара по делам беженцев (УВКБ) при ООН.

Миграция рабочей силы на мировом рынке труда обеспечивает перераспределение трудовых ресурсов в соответствии с потребностями наиболее динамично развивающихся стран.

**Задание.** Ответьте на следующие вопросы.

1. Если рассматривать рабочую силу не как фактор производства, а как товар и международную миграцию рабочей силы не как международное перемещение фактора производства, а как обычную мировую торговлю, то в чем заключается специфика такой торговли? В чем сходство, и в чем различие между международной миграцией рабочей силы и мировой торговлей товаром «рабочая сила»?

2. Как известно, введение импортного тарифа большой страной, способной оказывать влияние на уровень мировых цен, может увеличивать ее благосостояние. Что произойдет с уровнем благосостояния страны, если местные отрасли производства, конкурирующие с импортом, начнут активно использовать дешевую иностранную рабочую силу, доходы которой не включаются в состав национального дохода страны?

3. Перед руководством крупного предприятия стоит дилемма: создать дополнительное производство продукции в развивающейся стране с дешевой рабочей силой за счет собственных прямых инвестиций или попытаться расширить свое производство за счет привлечения внешних инвесторов. Какие соображения вы можете высказать «за» и «против» первого и второго решения?

### Задачи

1. В странах А и В рынок труда описывается системой уравнений. Для страны А функция спроса на труд выглядит как  $D_L = 100 - 5W$ , а функция предложение труда –  $S_L = 60 + 3W$ , где  $W$  – реальная заработная плата в долларах.

В стране В аналогичные функции имеют вид:  $D_L = 120 - 3W$  и  $S_L = 40 + 5W$ .

Рассчитайте:

- Каково потенциальное направление миграции рабочей силы?
- Каковы уровень занятости (млн.чел.) и равновесный уровень заработной платы (в долл.) в обеих странах?

2. Ситуация на рынке труда в странах А и В определяется такими показателями:

Страна	Функция спроса на труд, млн чел.	Функция предложения труда, млн чел.
А	$D1 = 120 - 6W$	$S1 = 80 + 2W$
В	$D2 = 140 - 2W$	$S2 = 60 + 6W$

$W$  – реальная заработная плата в странах А и В, в условных денежных единицах за час труда.

- Найдите равновесную ставку реальной заработной платы и объем занятости в обеих странах.
- Из какой страны в какую будут стремиться уехать работники и почему?

3. Рынки труда в двух странах (X и Y) характеризуются следующими данными: функция спроса на труд в стране X имеет вид:  $D1 = 5000 - 20W$ , а в стране Y:  $D2 = 3500 - 5W$ . Функция предложения труда в стране X имеет вид:  $S1 = 2000 + 10W$ , а в стране Y:  $S2 = 1500 + 5W$ .

Ответьте на следующие вопросы.

- Каков уровень равновесной заработной платы (долл. США в месяц) и уровень равновесной занятости (тыс. чел.) в каждой стране?
- Предположим, что в обеих странах сняты все ограничения на перемещение рабочей силы. Какими будут направления миграции рабочей силы и ее величина?

в). Предположим, что в результате передвижения рабочей силы в стране эмиграции равновесная часовая ставка заработной платы выросла на 10 долл. Как изменится объем эмиграции из этой страны?

г) Каким будет новый уровень равновесной заработной платы в принимающей стране?

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятия «международная трудовая миграция».
2. Приведите примеры основных стран – экспортеров и импортеров рабочей силы.
3. Охарактеризуйте позитивные и негативные последствия международной миграции для стран – экспортеров и импортеров рабочей силы.
4. Покажите комплекс негативных аспектов современной нелегальной миграции.
5. Какие страны являются ведущими экспортерами рабочей силы в Россию?

## **Тема 8. Международное перемещение технологий**

### **Цели:**

1. Понять сущность международного технологического обмена.
2. Раскрыть формы и способы перемещения технологий.
3. Ознакомиться с методами регулирования перемещения технологий.

Технология - научные методы достижения практических результатов. В это понятие обычно включают три группы:

- технологию продуктов;
- технологию процессов;
- технологию управления.

Существует два метода перемещения технологии:

- обычная международная торговля - в «чистом» виде (торговля патентами, лицензиями, ноу-хау);
- международное передвижение факторов производства в виде торговли технологически емкими товарами.

Международная передача технологии - межгосударственное перемещение научно-технических достижений и знаний на коммерческой или безвозмездной основе. В международный технологический обмен широко вовлечены все четыре сферы человеческой деятельности – наука, техника, производство и управление.



Разработка новой технологии дает временную монополию в производстве и соответственно в торговле соответствующим товаром. Однако в связи с развитием технического прогресса в других странах, страна пионер со временем утрачивает свою монополию на некогда созданную монополию.

Новая технология это продукт дорогостоящий и нуждается в правовой защите, инструментами которой являются патент, лицензия, копирайт, товарная марка.

*Патент* - свидетельство, выдаваемое компетентным правительственным органом изобретателю и удостоверяющее его монопольное право на использование этого изобретения. Срок действия патента обычно 15-20 лет, он действует только на территории страны, где был выдан.

*Лицензия* - разрешение владельца технологии заинтересованной стороне (лицензиату) использовать эту технологию в течение определенного времени и за определенную плату.

*Копирайт* - исключительное право автора литературного, аудио- или видеопроизведения на показ и воспроизведение своей работы.

*Товарная марка* (trademark) - символ определенной организации, используемый для индивидуализации производителя товара, который может быть использован другими организациями без официального разрешения владельца. Это обычно рисунок, графическое изображение, сочетание букв, имя основателя или владельца. В случае экспорта товара товарная марка обычно регистрируется в странах экспорта.

Международная передача технологии может осуществляться в следующих основных формах:

*Патентные соглашения* (patent agreement) – международная торговая сделка, по которой владелец патента уступает свои права на использование изобретения покупателю патента. Обычно мелкие узкоспециализированные фирмы, которые не в состоянии сами внедрить изобретение в производство, продают патенты крупным корпорациям.

*Лицензионные соглашения* (licensing agreement) – международная торговая сделка, по которой собственник изобретения или технических знаний предоставляет другой стороне разрешение на использование в определенных пределах своих прав на технологию.

«*Ной-хау*» («know how») – предоставление технического опыта и секретов производства, включающих сведения технологического, экономического, административного, финансового характера, использование которых обеспечивает определенные преимущества. Предметом купли-продажи в данном случае обычно являются незапатентованные изобретения, имеющие коммерческую ценность.

*Инжиниринг* (engineering) – предоставление технологических знаний, необходимых для приобретения, монтажа и использования купленных или арендованных машин и оборудования. Они включают широкий комплекс мероприятий по подготовке технико-экономического обоснования проектов, осуществлению консультаций, надзора, проектирования, испытаний, гарантийного и пост-гарантийного обслуживания.

**Задание.** Ответьте на следующие вопросы.

1. Почему основные потоки передачи технологии существуют между индустриальными государствами, ведь они конкуренты?

2. Если предположить, что все товары проходят технологический цикл, почему в стране, разработавшей новую технологию, может обостриться проблема текущего платежного баланса?

### **Задачи**

1. Мировая цена древесины составляет 10 долл. за единицу, мировая цена алюминия — 24 долл. за единицу. На производство единицы древесины внутри страны требуется 2 часа, а на производство единицы алюминия — 8 часов. На производство единицы третьего, не торгуемого товара — кирпича требуется 100 часов. Определите:

а) Какие товары будет страна экспортировать и какова будет цена кирпича?

б) В результате трудосберегающего технического прогресса количество часов, необходимых для производства единицы алюминия, сократилось до 6. Каков будет ответ на вопрос 1?

в) В результате трудосберегающего технического прогресса количество часов, необходимых для производства единицы алюминия, сократилось до 4. Каков будет ответ на вопрос 1?

2. Американская компания «Микрософт» продает по лицензии обновленную версию своей компьютерной программы Windows 95. Какой способ оплаты за лицензию – роялти, паушальный платеж, участие в прибыли или участие в собственности – вы включили бы в лицензионное соглашение при продаже программы

### **Контрольные вопросы**

1. Мировой рынок технологий и причины его возникновения.
2. Основные формы реализации технологий.
3. Правовая защита научно-технических знаний и интеллектуальной собственности.
4. Основные причины и динамика возрастания операций на мировом рынке технологий.
5. Формы и условия передачи технологий.
6. Мировой рынок инжиниринговых и консалтинговых услуг.
7. Международное техническое содействие.
8. Программы технического содействия. Механизмы технической помощи.
9. Двустороннее и многостороннее техническое содействие.
10. Государственное регулирование передачи технологий.

## Темы докладов на научную конференцию

1. Новые тенденции в мировой экономике и международной разделении труда.
2. Место и роль России в международном разделении труда и современных МЭО.
3. Теория «международной конкурентоспособности наций» М. Портера.
4. Концепция жизненного цикла продукта.
5. Модель технологического разрыва.
6. Торговля в условиях возрастающих издержек замещения.
7. Общая характеристика состояния экономики Западной Европы, ее основные черты и особенности.
8. Дифференциация развивающихся стран по уровню экономического развития, их социально-экономическая неоднородность.
9. Неравномерность экономического развития развивающихся стран.
10. Экономический и внешнеэкономический потенциалы России.
11. Масштабы и особенности участия России в мировой торговле.
12. Возможное соотношение сил между Россией, США, Японией, Германией, Францией и Великобританией и место России в мировой экономике.
13. Достоинства и недостатки отдельных используемых в настоящее время методов прогнозирования мирового рынка.
14. Достоинства и недостатки присоединения России к ВТО.
15. Формы международного обмена технологиями.

## Вопросы для подготовки к зачету

1. Современное состояние мирового хозяйства, этапы развития мирового хозяйства.
2. Сущность, формы международно-экономических отношений.
3. Сущность и формы международного разделения труда.
4. Международная специализация и кооперирование.
5. Организационные и социальные формы международного разделения труда.
6. Принципы классификации стран по уровню социально-экономического развития.
7. Развитые страны.
8. Развивающиеся страны в мировой экономике.
9. Страны с переходной экономикой в системе мирового хозяйства.
10. Место России в современном мировом хозяйстве.
11. Современный мировой рынок, его структура.
12. Конъюнктура мирового рынка и основные конъюнктурообразующие факторы.
13. Исследование и прогнозирование конъюнктуры мирового рынка.
14. Основы и особенности ценообразования на мировом рынке
15. Практика и методы определения внешнеторговых цен.
16. Влияние государства на внешнеторговые цены.
17. Протекционизм и свобода торговли. Взгляды меркантилистов.
18. Абсолютные и относительные преимущества А.Смита и Д.Рикардо.
19. Концепции Хекшера – Олина.
20. Парадокс Леонтьева.
21. Теория «цикла жизни товара».
22. Теория конкурентных преимуществ Майкла Портера.
23. Исследования Роббока и Симондсона.
24. Исследования С. Линдера об условиях выхода фирмы на мировой рынок.
25. Сущность и формы международного движения капитала.
26. Последствия международной миграции капитала.
27. Россия в международном движении капитала.
28. Выгоды и потери стран при использовании прямых иностранных инвестиций.

29. Роль прямых иностранных инвестиций в экономике России.
30. Основные виды и особенности современной трудовой миграции.
31. Динамика и объемы международной миграции рабочей силы.
32. Факторы, влияющие на формирование совокупного спроса и совокупного предложения на мировом рынке рабочей силы.
33. Экономические эффекты миграции рабочей силы для стран-доноров и стран-импортеров трудовых ресурсов.
34. География межстранового перемещения рабочей силы.
35. Основные международные регионы притяжения мигрантов.
36. Государственное регулирование миграции.
37. Международно-правовые основы трудовой миграции.
38. Мировой рынок технологий и причины его возникновения.
39. Основные формы реализации технологий.
40. Правовая защита научно-технических знаний и интеллектуальной собственности.
41. Основные причины и динамика возрастания операций на мировом рынке технологий.
42. Формы и условия передачи технологий.
43. Торговля лицензиями.
44. Оценка объемов передачи технологий.
45. Виды платежей.
46. Мировой рынок инжиниринговых и консалтинговых услуг.
47. Международное техническое содействие.
48. Программы технического содействия. Механизмы технической помощи.
49. Двустороннее и многостороннее техническое содействие.
50. Государственное регулирование передачи технологий.

## Рекомендуемая литература

1. Ломакин, В. К. Мировая экономика : учебник / В. К. Ломакин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 672 с.
2. Мировая экономика и международные экономические отношения : учебник / под ред. И. П. Николаева, Л. С. Шаховская. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 242 с.
3. Баженова, Т. Л. Мировая экономика и международные экономические отношения : методические указания. – Оренбург : ОГУ, 2014. – 39 с.
4. Шлыкова, Т. Н. Мировая экономика и международные экономические отношения : методические указания / Т. Н. Шлыкова. – Кинель : РИО СГСХА, 2016. – 84 с.

## Оглавление

Предисловие.....	3
Тема 1. Мировое хозяйство: сущность, структура, этапы развития.	4
Тема 2. Группы стран в мировом хозяйстве. Место России в мировом хозяйстве .....	7
Тема 3. Мировой рынок: понятие, структура и конъюнктура. Ценообразование в международной торговле .....	12
Тема 4. Теории мировой торговли .....	18
Тема 5. Международное движение капитала .....	23
Тема 6. Иностраннные инвестиции в России и их регулирование...	27
Тема 7. Международный рынок рабочей силы .....	30
Тема 8. Международное перемещение технологий .....	34
Темы докладов на научную конференцию .....	38
Вопросы для подготовки к зачету .....	39
Рекомендуемая литература .....	41



Учебное издание

Шлыкова Татьяна Николаевна

Мировая экономика

Методические рекомендации для практических занятий

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 15.01.2019. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 2,50; печ. л. 2,69.

Тираж 50. Заказ № 6.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»



Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

Ю. Ю. Газизьянова, Л. С. Уварова

## **Налоги и налогообложение**

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Кинель  
РИО СГСХА  
2018

УДК 336.22  
ББК 65.261.4  
Г-13

**Газизьянова, Ю. Ю.**

**Г-13** Налоги и налогообложение : методические рекомендации / сост. Ю. Ю. Газизьянова, Л. С. Уварова – Кинель : РИО ГСХА, 2018. – 37 с.

Методические рекомендации отражают структуру и основное содержание дисциплины «Налоги и налогообложение», содержат планы проведения практических занятий, перечень необходимых для усвоения специальных терминов по каждой теме, список рекомендуемой литературы, вопросы для самоконтроля и для подготовки к экзамену.

Издание предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям, входящим в укрупненную группу специальностей и направлений 38.00.00 Экономика и управление.

## Предисловие

Налогообложение играет важную роль в развитии общества и формировании государственности. При этом налогообложение выступает не только как доминирующий источник формирования централизованных финансовых ресурсов государства, но и как один из наиболее эффективных инструментов государственного регулирования экономики, функционирующей в рыночных условиях. Неслучайно взаимоотношения граждан и государства в этой сфере регулируются специальным Налоговым кодексом. Изучение сущности, функций налогов, порядка исчисления и уплаты основных налогов и сборов в соответствии с законодательством РФ является одним из обязательных этапов подготовки квалифицированных специалистов в области экономики.

Процесс изучения дисциплины «Налоги и налогообложение» направлен на формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных и профессиональных компетенций:

- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;

- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- способность формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации;

- способность оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды;

- способность отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации;

- способность организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации;

- способность вести работу по налоговому планированию в составе бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;

- способность применять нормы, регулирующие бюджетные, налоговые, валютные отношения в области страховой, банковской деятельности, учета и контроля;

- способность вести учет имущества, доходов, расходов и результатов деятельности кредитных организаций, уплату налогов, составлять бухгалтерскую отчетность.

Цель настоящих методических рекомендаций состоит в оказании содействия обучающимся в успешном освоении дисциплины. Выполнение предусмотренных методическими материалами заданий по данной дисциплине позволит обучающимся получить необходимые знания, умения и навыки и на их базе сформировать соответствующие компетенции.

Методические материалы содержат по каждой теме:

- перечень теоретических вопросов, самостоятельно подготавливаемых во внеаудиторное время и обсуждаемых на практических занятиях;

- перечень необходимых для усвоения специальных терминов;

- практические и ситуационные задачи;

- вопросы для самоконтроля.

Задачами выполнения заданий, предлагаемых в издании, являются:

- формирование и развитие умений и навыков исчисления сумм налогов и сборов, подлежащих уплате в бюджет и внебюджетные фонды;

- повышение уровня понимания, степени и качества усвоения обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях, раскрытых в научной, учебной, научно-популярной литературе и изученных на практических занятиях;

- самостоятельное закрепление навыков работы с нормативно-правовой литературой в области налогов и налогообложения;

- формирование способности применять полученные знания в области налогов и налогообложения в практической деятельности организации;

- восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса.

## **Тема 1. Экономическое содержание налогов и их функции. Принципы налогообложения**

**Цель.** Изучить экономическое содержание, функции налогов, и принципы налогообложения. Понять сущность налоговых платежей, налагаемых государством в законодательном порядке. Установить различие налогов от других обязательных неналоговых платежей: сборов, пошлин, разовых изъятий.

### **План**

1. Налоги как экономическая категория.
2. Субъекты налоговых отношений и принципы налогообложения.
3. Функции налогов. Их роль в распределении и перераспределении внутреннего валового продукта и национального дохода.

### **Основные понятия темы**

*Налог* – обязательный индивидуальный безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на правах собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств, в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

*Налогообложение* – это основанный на властном подчинении процесс изъятия государством дохода и стоимости имущества у налогоплательщиков в виде налогов и сборов

*Сбор* – это обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в отношении плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений.

*Субъект налогообложения (налогоплательщик)* – это физическое или юридическое лицо, на котором лежит юридическая обязанность уплатить налог за счет собственных средств.

*Налоговые резиденты* – это налогоплательщики, зарегистрированные на территории Российской Федерации и занимающиеся экономической деятельностью на территории страны, обязанные уплачивать налоги и сборы в соответствии с действующим законодательством РФ. Физические лица являются налоговыми

резидентами Российской Федерации, если находятся на территории страны не менее 183 дней в календарном году.

*Нерезиденты* – это юридические лица и физические лица, осуществляющие экономическую деятельность и получающие доход на территории Российской Федерации, в то время как местом их регистрации являются другие государства. Нерезиденты уплачивают налоги только от дохода, полученного на территории данной страны.

*Налоговый агент* – это лицо, на которое в соответствии с НК РФ возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению в соответствующий бюджет и внебюджетные фонды налогов.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте предпосылки возникновения и основные черты налогов в период становления первых государственных образований. Определите основные подходы ученых к пониманию сути и природы налогов.
2. Назовите классические и современные принципы налогообложения. Дайте сравнительную характеристику.
3. Дайте дефиницию налога, назовите его отличительные признаки от неналоговых обязательных платежей.
4. Перечислите функции налогов и раскройте сущность каждой.
5. Что такое «система налогового законодательства» и «законодательство о налогах и сборах»?
6. В чем состоит значение Налогового кодекса РФ? Какими законодательными актами до принятия Налогового кодекса регулировались налоговые отношения в РФ?
7. Какова структура первой части Налогового кодекса РФ? Какова структура второй части Налогового кодекса РФ?

## **Тема 2. Элементы налогообложения**

**Цель.** Изучить структуру налога как совокупность обязательных, факультативных и дополнительных элементов налогообложения. Охарактеризовать элементы налога. Рассмотреть общий порядок исчисления налогов и сборов и их уплаты. Изучить сущность и назначение налоговых льгот, их классификация.

## **План**

1. Элементы налогообложения и их характеристика.
2. Порядок исчисления налогов и сборов и их уплаты.
3. Сущность и назначение налоговых льгот, их классификация.

## **Основные понятия темы**

*Элементы налогообложения* – это отдельные нормы законодательства, правила, процедуры, категории, понятия, которые в совокупности определяют условия обложения налогом.

*Носитель налога* – это физическое или юридическое лицо, которое, несёт издержки и ущерб по уплате налога.

*Объект налога* – это предмет, подлежащий обложению (доход, имущество, операции по реализации товаров (работ, услуг) и др.).

*Налоговая база* – элемент, характеризующий количественное выражение объекта налогообложения, представляет собой стоимостную, физическую или иную характеристику объекта налогообложения, к которому применяется налоговая ставка.

*Масштаб налогообложения* – это единица, которая кладётся в основу измерения налога, это может быть оборот предприятия или его прибыль, или его капитал, или количество рабочих и станков, или величина помещения, или стоимость имущества и т.д.

*Единица налогообложения* – это единица измерения объекта налогообложения (по НДС – денежная единица страны, по земельному налогу – гектар, при обложении транспортных средств – 1 л.с., при обложении напитков – 1 л. и т.д.).

*Налоговая ставка* представляет собой величину налоговых начислений на единицу обложения (налоговая ставка может выражаться в процентах или в твердой сумме), то есть это величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы.

*Налоговый оклад* – элемент, характеризующий сумму налога, причитающуюся к уплате налогоплательщиком с одного объекта налогообложения, т.е. сумма налога, исчисленная на весь объект налогообложения за определенный период времени, подлежащая внесению в бюджетный фонд.

*Налоговый период* – элемент, характеризующий срок, по истечении которого окончательно формируется налоговая база и определяется конечный размер налогового обязательства, это календарный год или иной период времени, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога.



*Отчетный период* – элемент, характеризующий срок, по истечении которого налогоплательщиком уплачиваются авансовые платежи по налогу, и предоставляется соответствующая отчетность.

*Порядок исчисления налога* – обязательный элемент, характеризующий методику исчисления налогового оклада.

*Налоговая льгота* – элемент, характеризующий предоставление налоговым законодательством отдельным категориям налогоплательщиков (плательщикам сборов) исключительных преимуществ, включая возможность не уплачивать налог (сбор) или уплачивать в меньшем размере, а также иное смягчение налогового бремени для налогоплательщика (плательщика сбора).

### **Контрольные вопросы**

1. Подробно охарактеризуйте элемент налога – налогоплательщик и смежные с ним понятия.
2. Объясните на практических примерах, как проявляется взаимосвязь предмета и объекта налогообложения.
3. Приведите сравнительную характеристику методов формирования и способов определения налоговой базы по налогу на прибыль организаций; укажите льготы, предусмотренные по нему налоговым законодательством.
4. Дайте определение «налогового периода» и «отчетного периода». Приведите примеры, когда они могут совпадать и отличаться.
5. Рассмотрите классификацию налоговых ставок и методов налогообложения (равное, прогрессивное, пропорциональное и регрессивное).
6. В соответствии с НК РФ охарактеризуйте порядок исчисления налога, а также порядок и сроки уплаты налога.

## **Тема 3. Налоговая система РФ**

**Цель.** Изучить понятие и теоретические характеристики налоговой системы, сущность налоговой политики государства, налогового администрирования. Рассмотреть основные признаки классификации налогов применительно к деятельности юридических лиц, познакомиться с налоговыми органами РФ.

## **План**

1. Современная налоговая система Российской Федерации.
2. Права и обязанности налоговых органов.
3. Права и обязанности налогоплательщиков.

### **Основные понятия темы**

*Налоговая система* – совокупность налогов, сборов, пошлин и других платежей, взимаемых в установленном порядке с плательщиков (юридических и физических лиц) на территории страны.

*Общий налоговый режим* – это система налогообложения, при которой хозяйствующий субъект платит все необходимые налоги, сборы, платежи, установленные Налоговым кодексом; организация на общем режиме обязана вести бухгалтерский и налоговый учет, представлять в инспекцию бухгалтерскую и налоговую отчетность.

*Специальный налоговый режим* – особый порядок налогообложения, устанавливаемый в целях создания благоприятных экономических и финансовых условий деятельности хозяйствующих субъектов (упрощение порядка налогообложения, снижение налоговой нагрузки).

*Федеральные налоги и сборы* – это налоги и сборы, устанавливаемые Налоговым кодексом Российской Федерации и обязательные к уплате на всей территории страны.

*Региональные налоги* – это налоги, устанавливаемые Налоговым кодексом Российской Федерации, вводимые в действие законами субъектов РФ и обязательные к уплате на территориях соответствующих субъектов РФ.

*Местные налоги и сборы* – это налоги и сборы, устанавливаемые Налоговым кодексом Российской Федерации и нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований и обязательные к уплате на территориях этих образований.

*Налоговое администрирование* – это процесс управления налоговым производством, реализуемый налоговыми и иными органами (налоговыми администрациями), обладающими определенными властными полномочиями в отношении налогоплательщиков и плательщиков сборов.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под налоговой системой, каковы основные подходы к ее определению?
2. Назовите основные этапы развития налоговой системы России.
3. Каков состав основных взаимосвязей между элементами налоговой системы?
4. Что понимается под налоговым администрированием?
5. Каковы основные функции налогового администрирования, их основные цели, формы и методы?
6. По каким критериям налоги подразделяются на прямые и косвенные?
7. Какова иерархия построения налоговых органов в России?
8. В чем заключаются права и обязанности налоговых органов?

### **Тема 4. Налоговая политика государства на современном этапе**

**Цель.** Изучить понятие налоговой политики, её цель и задачи. Познакомится с принципами, элементами и основными этапами налогового планирования на микро- и макроуровне.

#### **План**

1. Понятие налоговой политики, ее цель и задачи.
2. Налоговое прогнозирование.
3. Налоговое планирование.

#### **Основные понятия темы**

*Налоговая политика* – это составная часть социально-экономической политики государства, ориентированная на формирование такой налоговой системы, которая будет стимулировать накопление и рациональное использование национального богатства страны, способствовать гармонизации интересов экономики и общества и тем самым обеспечивать социально-экономический прогресс общества.

*Налоговый механизм* представляет собой систему правовых норм и организационных мер, определяющих порядок управления налоговой системой страны и ее функционирования.

*Налоговое планирование* представляет собой совокупность плановых действий, объединенных в единую систему и направленных на максимальный учет возможностей оптимизации налоговых платежей в рамках общего стратегического, в том числе финансового, планирования фирмы.

## **Контрольные вопросы**

1. В чем суть понятий «налоговая политика», «субъекты налоговой политики», каковы цели, методы и формы налоговой политики?
2. Определите основную цель и задачу налоговой политики.
3. Какова взаимосвязь налоговой политики и налогового механизма страны?
4. Какой тип налоговой политики наибольшим образом способствует развитию предпринимательства, обеспечивая ему благоприятный налоговый климат?
5. Раскройте содержание понятия налоговый механизм.
6. Какие виды налогового прогнозирования Вы знаете?
7. Назовите элементы налогового планирования на макроуровне.
8. Определите элементы налогового планирования на уровне хозяйствующего субъекта.

## **Тема 5. Налогообложение прибыли (доходов) организации**

**Цель.** Изучить сущность налога на прибыль организаций. Выявить особенности определения налоговой базы по налогу на прибыль организаций. Рассмотреть методику исчисления суммы налога, подлежащей уплате в бюджет. Рассмотреть некоторые элементы планирования налога на прибыль организаций.

### **План**

1. Структура налога на прибыль организаций. Характеристика налогоплательщиков и объекта налогообложения.
2. Доходы и расходы: классификация, порядок признания доходов и расходов, связанных с реализацией.
3. Доходы и расходы: порядок признания внереализационных доходов и расходов. Доходы и расходы, не учитываемые при исчислении налоговой базы.
4. Методы признания доходов и расходов, применяемые при исчислении налога на прибыль.
5. Порядок переноса убытков на будущее при исчислении налога на прибыль.
6. Порядок формирования налоговой базы отчетного периода по налогу на прибыль.
7. Порядок исчисления и сроки уплаты налога на прибыль и авансовых платежей.

8. Отчетность по налогу на прибыль организаций. Налоговая учетная политика организации.

### **Основные понятия темы**

*Доход* – это экономическая выгода в денежной или натуральной форме, учитываемая в случае возможности ее оценки и в той мере, в которой такую выгоду можно оценить, и определяемая в соответствии с главами 23 и 25 Налогового кодекса РФ (п. 1 ст. 41 НК РФ).

*Кассовый метод* определения налоговой базы – это метод, согласно которому доходы признаются по факту их поступления, а расходы по факту выплаты денежных средств.

*Метод начисления* – это метод, согласно которому доходы и расходы признаются по факту их совершения независимо от времени поступления и выплаты денежных средств.

*Налоговая премия* – это преференция, дающая налогоплательщику право одновременно отразить при исчислении налогооблагаемой базы определенную сумму расходов на капитальные вложения в основные средства, а также в случаях достройки, дооборудования, реконструкции и т.п. таких средств.

*Постоянное представительство иностранной организации в РФ* – это филиал, представительство, отделение, бюро, контора, агентство, любое другое обособленное подразделение или иное место деятельности этой организации, через которое она регулярно осуществляет предпринимательскую деятельность на территории РФ (п. 2 ст. 306 НК РФ).

*Расходы* – это экономически обоснованные и документально подтвержденные затраты, понесенные налогоплательщиком для осуществления деятельности, направленной на получение дохода (п. 1 ст. 252 НК РФ).

*Сомнительный долг* – это любая задолженность перед налогоплательщиком, возникшая в связи с реализацией товаров, выполнением работ, оказанием услуг, в случае, если эта задолженность не погашена в сроки, установленные договором, и не обеспечена залогом, поручительством, банковской гарантией (п. 1 ст. 266 НК РФ).

*Убыток* – это выраженные в денежной форме потери, возникшие в результате превышения расходов над доходами организации.

*Учетная политика* для целей налогообложения – это выбранная налогоплательщиком совокупность допускаемых НК РФ способов (методов) определения доходов и (или) расходов, их признания, оценки и распределения, а также учета иных необходимых для целей налогообложения показателей финансово-хозяйственной деятельности налогоплательщика (ст. 11 НК РФ).

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте общую характеристику налога на прибыль организаций.
2. В каком нормативно-правовом акте отражен порядок исчисления и уплаты действующего налога на прибыль организаций?
3. Кто является налоговым резидентом и нерезидентом РФ по налогу на прибыль организаций? Каковы правила налогообложения, применяемые к таким субъектам?
4. Какие можно дать определения контролируемой иностранной компании и контролирующему ее лицу?
5. Какова роль налоговых агентов в отношении по налогу на прибыль организаций?
6. Что из себя представляет консолидированная группа налогоплательщиков? Какие существуют ограничения на ее создание?
7. Что выступает объектом обложения по налогу на прибыль у налоговых резидентов и налоговых нерезидентов?
8. Какие доходы облагаются налогом на прибыль организаций, а какие не участвуют в расчете налогооблагаемой базы?
9. Охарактеризуйте виды расходов для целей налогообложения прибыли.
10. Что такое внереализационные доходы и расходы?
11. Какие установлены ставки налога на прибыль организаций в Налоговом кодексе РФ?
12. Как происходит исчисление и уплата налога?
13. В какие сроки должен быть уплачен налог на прибыль организаций?
14. Какие существуют подходы к минимизации налога на прибыль организаций?
15. Как рассматривать минимизацию налога на прибыль в рамках оптимизации налогообложения хозяйствующего субъекта?
16. Какие риски возникают при минимизации налога на прибыль организаций? Как обезопасить при этом ведение бизнеса?

## **Тема 6. Налогообложение субъектов малого предпринимательства**

**Цель.** Рассмотреть условия перехода и применения организациями УСН и ЕНВД. Изучить объект обложения, механизм налогообложения в рамках этих режимов. Сформировать навыки определения налоговой базы и порядок исчисления суммы единого налога при применении УСН и ЕНВД.

### **План**

1. Упрощенная система налогообложения.
2. Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности.

### **Основные понятия темы**

*Упрощенная система налогообложения (УСН)* – это специальный налоговый режим, который может добровольно применять организация или индивидуальный предприниматель, удовлетворяющие определенным критериям, среди которых – виды предпринимательской деятельности, наличие филиалов, стоимость основных средств, средняя численность работников, доля участия в капитале других организаций, установленным главой 26.2 НК РФ.

*Единый налог на вмененный доход (ЕНВД)* – это система налогообложения отдельных видов предпринимательской деятельности, которую может добровольно применять организация или индивидуальный предприниматель занимающиеся одним или несколькими видами деятельности, для которых главой 26.3 НК РФ предусмотрено применение ЕНВД.

*Вмененный доход* – это потенциально возможный доход налогоплательщика, рассчитываемый с учетом совокупности факторов, непосредственно влияющих на получение указанного дохода и используемый для расчета величины ЕНВД по установленной ставке.

*Базовая доходность* – это условная месячная доходность в стоимостном выражении на ту или иную единицу физического показателя, характеризующая определенный вид предпринимательской деятельности в различных сопоставимых условиях, которая используется для расчета величины вмененного дохода.

*Корректирующие коэффициенты базовой доходности* – это коэффициенты, показывающие степень влияния того или иного

фактора на результат предпринимательской деятельности.

*Коэффициент-дефлятор* – это корректирующий коэффициент К1, учитывающий изменение потребительских цен на товары (работы, услуги) в РФ в предшествующем периоде. Устанавливается Правительством РФ на календарный год.

*Малое предпринимательство* – это определенный тип организации бизнеса, отвечающий установленным требованиям по трём основным параметрам: размер доходов; численность сотрудников; доля участия других компаний в уставном капитале. Различают: микропредприятие, малое предприятие, среднее предприятие.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие условия должны выполняться, чтобы организация имела право применять упрощенную систему налогообложения?
2. В каком случае организация, работающая по упрощенной системе налогообложения, обязана перейти на общую систему налогообложения?
3. Какие особенности существуют при включении затрат на приобретение основных средств в состав расходов, уменьшающих налогооблагаемую базу, при упрощенной системе налогообложения?
4. Обязаны ли организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на упрощенную систему налогообложения, вести бухгалтерский учет?
5. В отношении каких видов деятельности применяется система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход?
6. Замену каких налогов предусматривает применение системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход?
7. Дайте определение базовой доходности и вмененного дохода.
8. С какой целью применяются корректирующие коэффициенты?

## **Тема 7. Налогообложение сельскохозяйственных товаропроизводителей**

**Цель.** Рассмотреть условия перехода организаций на ЕСХН. Изучить объект обложения, порядок исчисления налога организаций применяющих ЕСХН.



## **План**

1. Общие условия применения системы налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей.
2. Налогоплательщики, порядок и условия перехода на уплату единого сельскохозяйственного налога.
3. Объект налогообложения.
4. Налоговая база, налоговая ставка, налоговый период.

## **Основные понятия темы**

*Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН)* – это специальный налоговый режим, который разработан и введен главой 26.1 НК РФ для производителей сельскохозяйственной продукции.

*Сельскохозяйственные товаропроизводители* – это физические и юридические лица, осуществляющие производство сельскохозяйственной продукции, ее первичную и последующую (промышленную) переработку, при условии, что в доходе сельскохозяйственных товаропроизводителей от реализации товаров (работ, услуг) доля дохода от реализации этой продукции составляет не менее чем семьдесят процентов за календарный год.

*Сельскохозяйственная продукция* – это продукция растениеводства сельского и лесного хозяйства, продукция животноводства (в том числе полученная в результате выращивания и дорастивания рыб и других водных биологических ресурсов), конкретные виды которых определяются Правительством РФ в соответствии с Общероссийским классификатором продукции.

## **Контрольные вопросы**

1. Какие налоги заменяет уплата единого сельскохозяйственного налога для сельскохозяйственных товаропроизводителей-организаций?
2. Какие налоги заменяет уплата единого сельскохозяйственного налога для индивидуальных предпринимателей, производящих сельскохозяйственную продукцию?
3. В каком случае производители сельскохозяйственной продукции не вправе перейти на ЕСХН?
4. Назовите порядок и условия перехода на уплату ЕСХН.
5. Определите порядок включения стоимости основных средств в расходы, уменьшающие налогооблагаемую базу при расчете суммы ЕСХН.

6. Каким методом определяются доходы и расходы организации при расчете налогооблагаемой базы по ЕСХН?
7. Как влияет убыток прошлых лет на сумму прибыли налогового периода?

## **Тема 8. Налог на добавленную стоимость**

**Цель.** Раскрыть сущность налога на добавленную стоимость. Рассмотреть операции, признаваемые и не признаваемые объектами обложения НДС. Выявить особенности определения налоговой базы по НДС. Определить порядок отнесения налога на затраты по производству и реализации товаров (выполнению работ, оказанию услуг). Рассмотреть методику исчисления суммы налога на добавленную стоимость, подлежащей уплате в бюджет.

### **План**

1. Элементы налога на добавленную стоимость
2. Порядок формирования налоговой базы по НДС налогоплательщиками и налоговыми агентами
3. Порядок исчисления НДС
4. Основные принципы ведения налогового учета по НДС

### **Основные понятия темы**

*Добавленная стоимость* – это часть стоимости продукта, которая создается в данной конкретной организации.

*Возмещение налога из бюджета* – это регламентированная НК РФ процедура, предусматривающая зачет (возврат) налога налогоплательщику, когда за налоговый период сумма налоговых вычетов превышает общую сумму налога, исчисленную по операциям, признаваемым объектом налогообложения.

*Расчетная ставка НДС* – это налоговая ставка, определяемая расчетным путем из основной ставки (18/118 или 10/110). Применяется при получении денежных средств, связанных с оплатой товаров (работ, услуг), при получении оплаты, частичной оплаты в счет предстоящих поставок товаров (выполнения работ, оказания услуг), передачи имущественных прав, а также в иных случаях, когда в соответствии с НК РФ сумма налога должна определяться расчетным методом.

*Реализация товаров (работ, услуг)* – это передача на возмездной и безвозмездной основе (в том числе обмен товарами, работами или услугами) права собственности на товары, результаты от выполненных работ и оказанных услуг одним лицом для другого лица (ст. 39 НК РФ).

*Счет-фактура* – это документ, удостоверяющий фактическую отгрузку товаров или оказание услуг и их стоимость, содержит сводную информацию о совершенной сделке и налоговых обязательствах (ст. 169 НК РФ).

*Чистая добавленная стоимость* – это вновь созданная стоимость в процессе производства товара (выполнения услуг) на данном предприятии, представляющая собой сумму факторных доходов фирмы: заработной платы и прибыли.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое добавленная стоимость?
2. Какой способ налогообложения добавленной стоимости используется в РФ? Каковы его преимущества и недостатки?
3. В чем заключается территориальный принцип обложения НДС?
4. Почему НДС называют европейским налогом?
5. В чем отличие НДС и налога с продаж?
6. Кто является налогоплательщиком НДС?
7. Каковы условия освобождения от уплаты НДС?
8. Что является объектом налогообложения НДС?
9. Какие операции не подлежат обложению НДС?
10. Какие ставки используются при исчислении НДС и в каких случаях они применяются?
11. Каков порядок исчисления НДС?
12. Для чего предназначен счет-фактура?
13. Какие существуют основные подходы к планированию НДС?

## **Тема 9. Акцизы**

**Цель.** Понять сущность акцизного налога, рассмотреть операции, признаваемые и не признаваемые объектами налогообложения акцизами. Выявить особенности определения налоговой базы по акцизам при ввозе подакцизных товаров на территорию РФ и применения налоговых вычетов. Изучить методику исчисления суммы акцизного налога, подлежащей уплате в бюджет.

## **План**

1. Плательщики налога, объект налогообложения.
2. Налоговые ставки, налоговая база, налоговые вычеты.
3. Особенности исчисления и уплаты акцизов на отдельные виды продукции.

## **Основные понятия темы**

*Акциз* – это один из косвенных налогов, взимаемых как правило с налогоплательщиков, производящих и реализующих подакцизную продукцию

*Адвалорная ставка акциза* – это ставки, которые устанавливаются в процентах к стоимости подакцизных товаров

*Акцизная марка* – это вид фискальных марок для оплаты акцизного сбора на отдельные виды товаров (например, на вино и табак)

*Алкогольная продукция* – это вид подакцизного товара – пищевая продукция, произведенная с использованием этилового спирта, полученного из пищевого сырья с содержанием этилового спирта более 0,5% объема готовой продукции (водка, ликероводочные изделия, коньяк, вино – фруктовое, ликерное и др.)

*Возмещение акциза* – это процедура возврата налогоплательщику денежных средств из бюджетной системы РФ вследствие превышения налогового вычета над суммой исчисленного акциза

*Комбинированная ставка акциза* – это ставка, которая сочетает в себе специфическую и адвалорную ставки

*Подакцизные товары* – это товары, которые в соответствии с законодательством облагаются акцизом.

*Расчетная стоимость подакцизных товаров* – это специальный показатель, используемый при исчислении суммы акциза по некоторым видам подакцизных товаров (табачные изделия). Определяется как произведение максимальной розничной цены, указанной на пачке табачных изделий, и количества таких пачек, реализованных (переданных) в течение налогового периода или ввозимых на территорию России и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией.

*Средние дистилляты* – это вид подакцизного товара – смеси углеводов в жидком состоянии, полученные при конкретизированных в НК РФ условиях в результате первичной и (или) вторичной переработки нефти, газового конденсата, попутного

нефтяного газа, горючих сланцев.

*Твердая (специфическая) ставка акциза* – это ставка, которая устанавливается в абсолютной сумме на единицу обложения.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоит сущность акцизного налогообложения? Когда и где появились первые акцизные налоги?
2. Какие товары относятся к подакцизным (международная и отечественная практика)?
3. Кто является плательщиком акцизов в Российской Федерации?
4. Каковы особенности определения объекта налогообложения акцизами?
5. Какие операции в Российской Федерации не подлежат обложению акцизами?
6. Что представляет собой налоговая база по акцизам?
7. Какие ставки существуют по акцизам?
8. Укажите налоговый период по акцизам.
9. При отсутствии отдельного учета подакцизных товаров каким образом налогоплательщик формирует налоговую базу?
10. Включаются ли полученные налогоплательщиком денежные средства, не связанные с реализацией подакцизных товаров, в налоговую базу?
11. Как исчисляется сумма налога по подакцизным товарам, в отношении которых установлены: 1) твердые ставки, 2) адвалорные ставки, 3) комбинированные ставки?
12. Как засчитывается сумма акциза, уплаченного налогоплательщиком-организацией по сырью, использованному при производстве товаров, не облагаемых акцизами?
13. Какой порядок уплаты акцизов установлен в НК РФ?

## **Тема 10. Налоговые платежи за пользование природными ресурсами**

**Цель.** Изучить особенности определения налоговой и суммы налога на добычу полезных ископаемых, подлежащей уплате в бюджет. Изучить особенности определения налоговой базы и методы расчета водного и земельного налогов.

## План

1. Экономическая сущность и назначение платежей за пользование природными ресурсами.
2. Платежи за пользование недрами.
3. Платежи за пользование водными ресурсами.
4. Земельный налог.

## Основные понятия темы

*Водопользование* – это использование различными способами водных объектов для удовлетворения потребностей Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, физических лиц, юридических лиц (п. 14 ст. 1 Водного кодекса РФ).

*Земельный кадастр* – это систематизированный свод документированных сведений о природном, хозяйственном и правовом положении земель.

*Добытое полезное ископаемое* – это продукция горнодобывающей промышленности и разработки карьеров, содержащаяся в фактически добытом (извлеченном) из недр (отходов, потерь) минеральном сырье (поруде, жидкости и иной смеси), первая по своему качеству соответствующая государственному стандарту Российской Федерации, стандарту отрасли, региональному стандарту, международному стандарту, а в случае отсутствия указанных стандартов для отдельного добытого полезного ископаемого – стандарту организации (предприятия). Ст. 337 НК РФ.

*Коэффициент, характеризующий степень сложности добычи нефти* – это коэффициент, который корректирует ставку налога на добычу нефти с учетом залежи этого полезного ископаемого на различных глубинах.

*Коэффициент, характеризующий степень выработанности конкретной залежи углеводородного сырья* – это коэффициент, который корректирует ставку налога на добычу углеводородного сырья в зависимости от выработанности месторождения такого полезного ископаемого.

*Коэффициент, характеризующий способ добычи кондиционных руд черных металлов* – это коэффициент, который корректирует ставку налога на добычу руд черных металлов в зависимости от их балансовых запасов

*Коэффициент, характеризующий динамику мировых цен на*

*нефть* – это коэффициент, который корректирует ставку налога на добычу нефти в зависимости от цен на нефть марки «Юралс».

*Косвенный метод определения количества добытого полезного ископаемого* – это метод, который заключается в определении количества полезного ископаемого по данным о содержании добытого полезного ископаемого в извлекаемом из недр (отходов, потерь) минеральном сырье. Ст. 339 НК РФ.

*Налог на добычу полезных ископаемых* – это вид налога, вводимого на объем добытого (извлеченного) вещества или породы (вес, объем) и не связанного с наличием или отсутствием прибыли от добычи полезного ископаемого.

*Недра* – это часть земной коры, расположенной ниже почвенного слоя, а при его отсутствии — ниже земной поверхности и дна водоемов и водотоков, простирающейся до глубин, доступных для геологического изучения и освоения

*Нормативные потери полезного ископаемого* – это фактические потери полезных ископаемых при добыче, технологически связанные с принятой схемой и технологией разработки месторождения, в пределах нормативов потерь, утверждаемых в порядке, определяемом Правительством РФ.

*Прямой метод определения количества добытого полезного ископаемого* – это метод, который заключается в применении измерительных средств и устройств.

### **Контрольные вопросы**

1. Что из себя представляет налог на добычу полезных ископаемых?
2. Кто является плательщиком этого НДС?
3. Что такое «добытое полезное ископаемое»?
4. В каких случаях полезное ископаемое не является объектом обложения НДС?
5. Какими методами определяется количество добытого полезного ископаемого?
6. Какие существуют способы оценки добытых полезных ископаемых?
7. Какие расходы учитываются при определении расчетной стоимости добытого полезного ископаемого?
8. Каков порядок расчета налога?
9. Охарактеризуйте водный налог по следующим аспектам: содержание, нормативно-правовое регулирование, элементы платежа.
10. Как исчисляется налоговая база по земельному налогу?

11. Перечислите применяемые ставки при расчете земельного налога для земель, относящихся к сельскохозяйственным.
12. Перечислите применяемые ставки при расчете земельного налога для земель, относящихся прочим землям.
13. Охарактеризуйте земельный налог по следующим аспектам: содержание, нормативно-правовое регулирование, элементы платежа.

## **Тема 11. Страховые взносы**

**Цель.** Рассмотреть сущность страховых взносов, порядок определения и обоснования выплат и вознаграждений, как подлежащих, так и не подлежащих обложению страховыми взносами. Выявить особенности определения облагаемой базы и использования тех или иных тарифов при исчислении страховых взносов в отношении разных категорий плательщиков. Рассмотреть методику расчета взносов на травматизм применительно к различным видам деятельности юридического лица.

### **План**

1. Структура страховых взносов.
2. Порядок исчисления и уплаты страховых взносов.
3. Пониженные и дополнительные тарифы страховых взносов.
4. Взносы на страхование от несчастных случаев и профессиональных заболеваний.

### **Основные понятия темы**

*Страховой взнос* – это платеж страхователя на регулярной основе в специальный целевой фонд, из которого в будущем осуществляется покрытие застрахованного случая.

*Страховые взносы в социальные фонды* (социальные налоги) – это разновидность прямых налоговых платежей, имеющих целевое назначение и являющихся основным источником обеспечения расходов государства на социальные нужды.

*Обязательное пенсионное страхование* – это система, предусматривающая уплату страхователем законодательно установленных взносов в специальный государственный фонд, для получения застрахованными лицами по достижении определенного возраста гарантированной пенсии.



*Обязательное социальное страхование* – это система, предусматривающая уплату страхователем законодательно установленных взносов в специальный государственный фонд, для получения застрахованными лицами при наступлении определенного страхового случая адресной социальной поддержки.

*Обязательное медицинское страхование* – это система, предусматривающая уплату страхователем законодательно установленных взносов в специальный государственный фонд, для получения застрахованными лицами при наступлении определенного страхового случая адресной медицинской помощи.

*Страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний* – это вид обязательного социального страхования, позволяющий застрахованному лицу компенсировать вред, нанесенный его здоровью в результате выполнения трудовых функций.

*Предельная величина облагаемой базы* – это определяемый государством норматив для применения регрессии при исчислении страхователями (работодателями) страховых взносов.

*Страховой тариф* – это ставка страхового взноса, как правило, выраженная в процентах.

*Пониженный тариф страхового взноса* – это льготная ставка страхового взноса, применяемая в отношении приоритетных для государства категорий плательщиков.

*Дополнительный тариф страхового взноса* – это установленный в законодательном порядке процентный показатель, увеличивающий базовый страховой тариф в отношении особых категорий застрахованных лиц (например, работающих во вредных, опасных для жизни и здоровья условиях).

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте общую характеристику страховых взносов.
2. Какие государственные органы контролируют порядок исчисления и уплаты страховых взносов и взносов на травматизм?
3. В каких нормативно-правовых актах отражен порядок исчисления и уплаты страховых взносов, взносов на социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (взносов на травматизм)?
4. Кто является плательщиками страховых взносов и взносов на травматизм?

5. Что выступает объектом обложения страховыми взносами и взносами на травматизм?
6. Какие виды выплат не облагаются страховыми взносами и взносами на травматизм?
7. Какие установлены общие тарифы страховых взносов и взносов на травматизм?
8. Какие категории плательщиков-организаций подпадают под льготное обложение страховыми взносами и взносами на травматизм?
9. Как происходит исчисление и уплата страховых взносов и взносов на травматизм?
10. В какие сроки должны быть уплачены страховые взносы и взносы на травматизм?

## **Тема 12. Налог на имущество организаций**

**Цель.** Сформировать представление о полномочиях законодательных органов субъекта РФ в части элементов обложения налогом на имущество организаций. Выработать навыки определения налоговой базы, исчисления сумм налога и авансовых платежей исходя из среднегодовой стоимости и на основе кадастровой стоимости имущества.

### **План**

1. Плательщики налога на имущество организаций и объект налогообложения.
2. Порядок формирования налоговой базы, исчисления и уплаты суммы авансовых платежей и налога за налоговый период.

### **Основные понятия темы**

*Амортизация* – это процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере их износа на себестоимость производимой с их помощью продукции.

*Восстановительная стоимость* (текущая стоимость) – это стоимость основных средств, полученная после корректировки первоначальной стоимости в результате проведенной переоценки.

*Движимое имущество организаций* – это объекты, подлежащие перемещению и замещению в ходе ведения бизнеса (ст. 130 ГК РФ): продукция организации, транспорт, денежные средства,

ценные бумаги, акции, материальные объекты и т.п.

*Имущество организации* – это находящиеся в собственности организации материальные и нематериальные активы, используемые в производственной и иных видах деятельности. Различают движимое и недвижимое имущество.

*Кадастровая стоимость имущества* – это установленная в процессе государственной кадастровой оценки рыночная стоимость объекта недвижимости, в соответствии с законодательством об оценочной деятельности.

*Лизинг* – это вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим и юридическим лицам за определенную плату на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем.

*Налог на имущество* – это изъятие в пользу государства части дохода собственника (иногда пользователя) за факт владения имуществом или проведение с ним определенных операций (включая наследование, дарение, операции купли-продажи).

*Недвижимое имущество организации* – это немобильные объекты, перемещение которых не осуществляется (ст. 130 ГК РФ): участки недр, водные и лесные участки, земля, здания, оборудование, строительные объекты, находящиеся в процессе возведения и т.п.

*Основные средства* – это часть материального имущества организации, используемая многократно в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд в течение периода, превышающего 12 месяцев.

*Остаточная стоимость основных средств* – это стоимость основных средств, которая вычисляется путем нахождения разницы между первоначальной ценой объекта и его амортизацией в период эксплуатации.

*Переоценка имущества* – это способ приведения фактической (первоначальной) стоимости имущества в соответствие с рыночными ценами на определенную дату в целях создания экономических условий для обновления имущества.

*Среднегодовая стоимость имущества* определяется как частное от деления суммы, полученной в результате сложения величин остаточной стоимости имущества (без учета имущества, налоговая база в отношении которого определяется как его кадастровая

стоимость) на 1-е число каждого месяца налогового периода и последнее число налогового периода, на количество месяцев в налоговом периоде, увеличенное на единицу (п.4 ст.376 НК РФ).

*Средняя стоимость имущества организации* определяется как частное от деления суммы, полученной в результате сложения остаточной стоимости имущества на 1-е число каждого месяца отчетного периода и 1-е число месяца, следующего за отчетным периодом, на количество месяцев в отчетном периоде, увеличенное на единицу.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается регулирующая функция налога на имущество организаций?
2. В бюджет какого уровня государственной власти поступают платежи по налогу на имущество организаций в РФ?
3. Каковы полномочия законодательных органов власти субъектов РФ в отношении налога на имущество организаций?
4. Кто является плательщиком налога на имущество организаций?
5. Что выступает объектом налогообложения по налогу на имущество организаций?
6. Какие основные средства предприятия не являются объектом налога на имущество?
7. В какой оценке отражается стоимость имущества при расчете облагаемой базы по налогу на имущество организаций?
8. Какой порядок определения налоговой базы по налогу на имущество организаций установлен Налоговым кодексом РФ?
9. Какие ставки налога на имущество организаций действуют в РФ?
10. Какие существуют льготы по налогу на имущество организаций?
11. Каков порядок уплаты налога и авансовых платежей согласно Налоговому кодексу РФ?
12. Какие существуют подходы к планированию налога на имущество организации?

## Тема 13. Транспортный налог

**Цель.** Изучить нормативно-правовое регулирование, элементы транспортного налога. Рассмотреть порядок формирования налоговой (облагаемой) базы, ставки, порядок их применения и основные методы расчета транспортного налога, познакомиться порядком и сроками уплаты, налоговым и отчетным периодом по транспортному налогу.

### План

1. Налогоплательщики транспортного налога. Объект налогообложения.
2. Формирование налоговой базы.
3. Ставки по транспортному налогу. Налоговый и отчетный периоды.
4. Порядок исчисления и уплаты транспортного налога.

### Основные понятия темы

*Транспортный налог* – это налоговый платеж в бюджет государства, взимаемый с владельцев и пользователей транспортных средств за их регистрацию, владение и использование

*Транспортные средства* – это автотранспортные средства, предназначенные для перевозки по дорогам пассажиров и грузов (автобусы любых типов, легковые и грузовые автомобили), к транспортным средствам не относятся прицепы, полуприцепы и прицепы-ропуски.

*Несамоходное судно* – судно или водное средство, движение которого возможно только при помощи буксировки.

*Лошадиная сила* – это единица измерения мощности двигателя, используемая для расчета транспортного налога

### Контрольные вопросы

1. Каков состав плательщиков транспортного налога?
2. Что является налоговым периодом и отчетным периодом (для налогоплательщиков – юридических лиц) по транспортному налогу?
3. Как определяется налоговая база по транспортному налогу в зависимости от вида транспортного средства?
4. Какие транспортные средства не признаются объектом налогообложения по транспортному налогу?
5. Охарактеризуйте транспортный налог по следующим аспектам: содержание, нормативно-правовое регулирование, элементы платежа.

6. Как исчисляется налоговая база по транспортному налогу?
7. Перечислите некоторые поправочные коэффициенты при расчете транспортного налога?
8. Перечислите применяемые ставки при расчете транспортного налога для легковых автомобилей.

## **Тема 14. Налог на доходы физических лиц**

**Цель.** Изучить особенности определения налоговой базы в зависимости от статуса налогоплательщика и применения налоговых вычетов. Изучить методику исчисления суммы налога на доходы физических лиц, подлежащей уплате в бюджет.

### **План**

1. Плательщики налога и объекты налогообложения. Определение налоговой базы.
2. Доходы, не подлежащие налогообложению.
3. Налоговые вычеты: стандартные, социальные, профессиональные, имущественные.

### **Основные понятия темы**

*Дивиденды* – это Часть прибыли акционерного общества или иного хозяйствующего субъекта, распределяемая между акционерами, участниками в соответствии с количеством и видом акций, долей, находящихся в их владении.

*Имущественные налоговые вычеты* – это вычеты, которые предоставляются, если совершалась покупка или продажа недвижимости, условия предоставления данных вычетов установлены ст. 220 НК РФ.

*Материальная выгода* возникает от экономии на процентах за пользование заемными средствами, полученными от организации. Налоговая база определяется как превышение суммы процентов за пользование заемными средствами, выраженными в рублях, исчисленной исходя из двух третьих действующей ставки рефинансирования Центрального банка РФ на дату фактического получения налогоплательщиком дохода, над суммой процентов, исчисленной исходя из условий договора.

*Налог на доходы физических лиц* – это разновидность налога,

отличительной особенностью которого является взимание его с доходов физических лиц в бюджет государства.

*Налоговый агент* – это юридическое лицо, на которое по налоговому законодательству возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению НДФЛ в бюджет.

*Налоговый вычет* – это сумма, которая уменьшает размер дохода (так называемую налогооблагаемую базу), с которого уплачивается налог. В некоторых случаях под налоговым вычетом понимается возврат части ранее уплаченного налога на доходы физического лица, например, в связи с покупкой квартиры, расходами на лечение, обучение и т.д.

*Налоговый резидент* – это физическое лицо, фактически находящееся в Российской Федерации не менее 183 календарных дней в течение 12 следующих подряд месяцев.

*Налогоплательщики НДФЛ* – это физические лица, являющиеся налоговыми резидентами РФ; физические лица, получающие доходы от источников в РФ, не являющиеся налоговыми резидентами России.

*Профессиональные налоговые вычеты* предоставляются в сумме фактически произведенных и документально подтвержденных расходов. Однако в исключительных случаях, вместо учета фактически произведенных расходов, индивидуальные предприниматели могут получить вычет в размере 20% от общей суммы полученного ими дохода.

*Социальные налоговые вычеты* – это часть дохода физического лица, которая не облагается налогом, поскольку направляется на лечение, обучение или благотворительные нужды, условия предоставления данных вычетов определены ст. 219 НК РФ.

*Стандартные налоговые вычеты* – это сумма, уменьшающая расчетную базу при исчислении налога на доходы физических лиц, облагаемых по ставке 13%, перечень налогоплательщиков имеющих право на данный вид вычетов представлен в ст.218 НК РФ.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите объекты налогообложения НДФЛ.
2. Какие виды ставок используются при исчислении НДФЛ?
3. Каков порядок исчисления НДФЛ?
4. Как определяется налоговая база по НДФЛ?

5. Каковы сроки уплаты НДФЛ?
6. Что не признается доходами для целей исчисления НДФЛ?
7. Что относится к налоговым вычетам по НДФЛ?
8. Как может быть уменьшена налоговая база?
9. Что относится к стандартным налоговым вычетам по НДФЛ?
10. Кто признается плательщиком налога и, кто производит исчисление и уплату налога?

## **Тема 15. Методы оптимизации налоговой нагрузки**

**Цель.** Изучить методы оптимизации налоговой нагрузки, проанализировать возможные проблемы и риски применения законных методов снижения налоговой нагрузки.

### **План**

1. Управление налоговой системой на уровне государства.
2. Оптимизация налоговой нагрузки для предприятий аграрного сектора экономики.
3. Основные направления совершенствования налоговой системы РФ на современном этапе.

### **Основные понятия темы**

*Налоговое планирование* – это выбранные компанией способы оптимального сочетания построения правовых форм отношений и возможных вариантов их интерпретации в рамках действующего налогового законодательства.

*Дробление бизнеса* – это бизнес-процесс, в результате которого вместо одной крупной компании (юридического лица) появляется ряд новых самостоятельных структур (организаций).

*Мнимая сделка* – это сделка, заключенная только для вида, без намерения создать соответствующие ей правовые последствия.

*Притворная сделка* – это сделка, заключаемая сторонами для вида в целях прикрытия другой сделки, которую стороны в действительности желали заключить, притворная сделка, так же как и мнимая, во всех случаях признается недействительной.

*Налоговая выгода* – это уменьшение размера налоговой обязанности налогоплательщика вследствие, в частности, уменьшения налоговой базы, получения вычета, льготы, применения более низкой налоговой ставки, а также получение права на возврат



(зачет) или возмещение налога из бюджета.

*Деловая цель* – это экономическая или иная разумная причина, которая побудила налогоплательщика к определенной хозяйственной операции.

*Налоговое правонарушение* – это виновно совершенное, противоправное (совершенное в нарушение законодательства о налогах и сборах) деяние (действие или бездействие) налогоплательщика, налогового агента и иных лиц, за которое НК РФ установлена ответственность.

*Административная ответственность в сфере налогообложения* – это ответственность организаций, их должностных лиц и ИП за налоговые правонарушения, предусмотренные Кодексом РФ об административных правонарушениях.

*Должностное лицо* – это лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, т.е. наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или административно-хозяйственные функции в организациях.

*Налоговое преступление* – это виновное общественно опасное деяние (действие или бездействие) в сфере налогообложения, за совершение которого Уголовным кодексом РФ (УК) предусмотрено наказание.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие существуют способы снижения налоговой нагрузки на предприятие?
2. Охарактеризуйте метод «дробления бизнеса» как способ налогового планирования.
3. Назовите «опасные» признаки дробления бизнеса.
4. Какие Вы знаете способы снижения зарплатных налогов?
5. Какие существуют виды уклонений от уплаты налогов и схемы минимизации налоговых обязательств?
6. Какие виды налоговых правонарушений предусмотрены налоговым законодательством?

## Вопросы для подготовки к экзамену

1. Объективная необходимость налогов, их экономическое содержание.
2. Роль и место налогов в системе общественных отношений.
3. Функции налогов.
4. Основные принципы налогообложения.
5. Понятие об элементах налогообложения.
6. Объект налогообложения, субъект налогообложения, налоговая база.
7. Налоговые ставки, налоговые льготы, налоговый период.
8. Методы и способы взимания налогов.
9. Понятие о налоговой системе государства.
10. Особенности налоговой системы Российской Федерации.
11. Классификация налогов по территориальному признаку.
12. Классификация налогов по способу взимания и назначению.
13. Налоговая политика государства: цели, задачи, основные направления на современном этапе.
14. Налоговый механизм и его реализация при формировании бюджетов всех уровней.
15. Налоговое планирование на уровне государства.
16. Налоговое планирование на предприятиях.
17. Налог на прибыль: экономическое содержание, роль в формировании доходов бюджета.
18. Плательщики налога на прибыль, объект налогообложения.
19. Состав доходов и порядок их определения; доходы, не учитываемые при расчете налоговой базы.
20. Состав расходов, учитываемых при расчете налоговой базы; порядок их расчета.
21. Организация налогового учета, порядок исчисления налога на прибыль
22. Налоговые ставки, порядок уплаты налога.
23. Особенности учета доходов, расходов и результатов деятельности кредитных организаций; расчет налоговой базы и порядок уплаты налога на прибыль.
24. Упрощенная система налогообложения малого предпринимательства.
25. Единый налог на вмененный доход.
26. Единый сельскохозяйственный налог – назначение, плательщики, налоговая база.
27. Единый сельскохозяйственный налог- порядок определения доходов и расходов, порядок исчисления и уплаты.

28. Налог на добавленную стоимость: экономическая роль, особенности в РФ.
29. Плательщики налога; порядок расчета налоговой базы.
30. Налоговые вычеты; налоговые льготы; операции, не облагаемые НДС.
31. Ставки налога, порядок исчисления и уплаты.
32. Назначение акцизов и виды подакцизных товаров.
33. Налоговые вычеты, налоговые ставки, порядок и сроки уплаты.
34. Экономическая сущность и назначение платежей за пользование природными ресурсами.
35. Платежи за пользование недрами.
36. Платежи за пользование водными ресурсами.
37. Земельный налог.
38. Страховые платежи во внебюджетные фонды: назначение, плательщики.
39. Выплаты, на которые начисляются страховые платежи во внебюджетные фонды.
40. Суммы выплат, не облагаемые страховыми платежами во внебюджетные фонды.
41. Ставки страховых платежей во внебюджетные фонды.
42. Транспортный налог.
43. Плательщики налога на имущество организаций, объект налогообложения.
44. Порядок расчета налоговой базы для исчисления налога на имущество организаций, налоговые ставки, налоговый период.
45. Налог на доходы физических лиц: экономическая сущность, особенности в РФ.
46. Плательщики, порядок расчета налоговой базы.
47. Доходы, не подлежащие налогообложению.
48. Стандартные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц. Налоговая база.
49. Социальные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц.
50. Имущественные и профессиональные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц.
51. Налоговые ставки, налоговый период.
52. Налогообложение имущества физических лиц.
53. Управление налоговой системой на уровне государства.
54. Оптимизация налоговой нагрузки для предприятий аграрного сектора экономики.
55. Основные направления совершенствования налоговой системы РФ на современном этапе.

### **Рекомендуемая литература**

1. Зарук, Н. Ф. Налоги и налогообложение в АПК : учеб. пособие / Н. Ф. Зарук, М. Ю. Федотова, О. А. Тагирова [и др.] – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 369 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/227964>
2. Кузьменко, В. В. Налоги и налогообложение : учеб. пособие / В. В. Кузьменко, Н. С. Бескорвайная, С. Н. Блудова [и др.]. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2014. – 280 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/314121>
3. Мешкова, Д. А. Налогообложение организаций в Российской Федерации : учебник / Д. А. Мешкова, Ю. А. Топчи; под ред. А. З. Дадашева. – М.: «Дашков и К», 2015. – 160 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287013>
4. Майбуров, И. А. Налоги и налогообложение : учебник / И. А. Майбуров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с.
5. Российская Федерация. Налоговый Кодекс РФ, части 1 и 2. [Электрон. ресурс]. [принят 31 июля 1998 года № 146-ФЗ] – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/)

## Оглавление

Предисловие .....	3
Тема 1. Экономическое содержание налогов и их функции.	
Принципы налогообложения .....	5
Тема 2. Элементы налогообложения .....	6
Тема 3. Налоговая система РФ .....	8
Тема 4. Налоговая политика государства на современно этапе ..	10
Тема 5. Налогообложение прибыли (доходов) организации .....	11
Тема 6. Налогообложение субъектов малого предприниматель- ства .....	14
Тема 7. Налогообложение сельскохозяйственных товаропроиз- водителей .....	15
Тема 8. Налог на добавленную стоимость .....	17
Тема 9. Акцизы .....	18
Тема 10. Налоговые платежи за пользование природными ре- сурсами .....	20
Тема 11. Страховые взносы .....	23
Тема 12. Налог на имущество организаций .....	25
Тема 13. Транспортный налог .....	28
Тема 14. Налог на доходы физических лиц .....	29
Тема 15. Методы оптимизации налоговой нагрузки .....	31
Вопросы для подготовки к экзамену .....	33
Рекомендуемая литература .....	35

Учебное издание

Газизьянова Юлия Юнусовна,  
Уварова Людмила Серафимовна

## Налоги и налогообложение

Методические рекомендации

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 2.07.2018. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 2,15; печ. л. 2,31.  
Тираж 50. Заказ № 197.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**Ю. Ю. Газизьянова**  
**Ю. Н. Кудряшова**  
**Т. Г. Лазарева**  
**Л. С. Уварова**

# **Налоги и налогообложение**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

УДК 336.2  
ББК 65.261.4  
Г13

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент и маркетинг»  
ФГБОУ ВО «Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»  
*О. В. Мамай;*  
д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой «Экономика и кадастр»  
АНО ВО Университет «МИР»  
*В. М. Рамзаев*

**Газизьянова, Ю. Ю.**

**Г13** Налоги и налогообложение : учебное пособие / Ю. Ю. Газизьянова, Ю. Н. Кудряшова, Т. Г. Лазарева, Л. С. Уварова. – Кинель : РИО Самарской ГСХА, 2018. – 175 с.

**ISBN 978-5-88575-551-1**

Учебное пособие раскрывает вопросы теории и методологии налогообложения коммерческих организаций. В издании раскрыты экономическое содержание налогов и их функции, принципы налогообложения, охарактеризованы элементы налогообложения и налоговая система РФ. Освящены налоговая политика государства на современном этапе, взимаемые в РФ налоги и сборы, специальные налоговые режимы. Учебное издание содержит 10 глав, по каждой теме даны вопросы для самоконтроля, приведен список рекомендуемой литературы и алфавитно-предметный указатель.

Издание предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика и 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

**УДК 336.2  
ББК 65.261.4**

**ISBN 978-5-88575-551-1**

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018  
© Газизьянова Ю. Ю., Кудряшова Ю. Н.,  
Лазарева Т. Г., Уварова Л. С., 2018



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Налогообложение играет важную роль в развитии общества и формировании государственности. При этом налогообложение выступает не только как доминирующий источник формирования централизованных финансовых ресурсов государства, но и как один из наиболее эффективных инструментов государственного регулирования экономики, функционирующей в рыночных условиях. Неслучайно взаимоотношения граждан и государства в этой сфере регулируются специальным Налоговым кодексом. Изучение сущности, функций налогов, порядка исчисления и уплаты основных налогов и сборов в соответствии с законодательством РФ является одним из обязательных этапов подготовки квалифицированных специалистов в области экономики.

Цель пособия – помочь обучающимся приобрести знания в области налогов и налогообложения и получить практические навыки по исчислению налогов. Применение учебного пособия в учебном процессе направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций:

- способность анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

- способность формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации;

- способность оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов – во внебюджетные фонды;

- способность отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации;

- способность организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации;

- способность вести работу по налоговому планированию в

составе бюджетов бюджетной системы РФ;

– способность применять нормы, регулирующие бюджетные, налоговые, валютные отношения в области страховой, банковской деятельности, учета и контроля;

– способность вести учет имущества, доходов, расходов и результатов деятельности кредитных организаций, уплату налогов, составлять бухгалтерскую отчетность.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки «Экономика». В издании осязаны теоретические и практические вопросы построения системы налогообложения в коммерческой организации.

Для повышения эффективности изучения материала обучающимися в издании даны практические примеры, в конце каждой главы даны вопросы для самопроверки полученных знаний, позволяющие обучающимся самостоятельно проверить степень усвоения материала. Для большей наглядности часть материала представлена в виде рисунков, таблиц, формул. В конце издания приведен список литературных источников, которые использовались для подготовки данного пособия и необходимы для изучения тем, представленных в нем.

На протяжении последних лет налоговая система РФ постоянно подвергается изменениям, а законодательные органы правительства, как России, так и ее субъектов находятся в постоянном поиске оптимальных решений в сфере налогообложения. В связи с этим весь представленный материал изложен с учетом изменений, вступивших в силу с 01.01.2018 года.

# **1. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ НАЛОГОВ И ИХ ФУНКЦИИ. ПРИНЦИПЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ. ЭЛЕМЕНТЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**

## **1.1. Налоги как экономическая категория**

Налоги возникли еще на заре человеческой цивилизации наряду с возникновением общественных потребностей. Возникновение же налоговой системы связано с возникновением и развитием государства. Становление капиталистических отношений, правовых начал в государственном устройстве сопровождалось попыткой создать теорию налогообложения и научно обосновать принципы ее функционирования.

При формировании любой системы налогообложения объективно встает вопрос о ее справедливости. Мировая практика не создала, и не могла объективно создать системы справедливого налогообложения. Понятие справедливости налогов зависит от конкретных социально-экономических условий общества, от позиции различных членов этого общества. В то же время сама эта справедливость должна базироваться на полной возвратности налогов, то есть вся сумма их, за исключением отдельных издержек обращения, должна вернуться членам общества.

Налогообложение играет важную роль в развитии общества и формировании государственности. Налоги являются основным источником формирования бюджета. Они представляют собой часть валового внутреннего продукта (ВВП), создаваемого в процессе производства при помощи человеческого труда, средств производства и природных ресурсов. Государство, как правило, обладает незначительной собственностью на средства производства, в то же время существует потребность в источниках формирования государственного бюджета, который расходуется на нужды всего общества – содержание армии, органов управления, финансирование науки и культуры, на поддержку социально незащищенных слоев населения. Поэтому в современном мире бюджеты практически всех государств формируются, в значительной мере, за счет изъятия части ВВП, создаваемого работниками, хозяйствующими субъектами и владельцами капитала.

Налоговые доходы традиционно являются доминирующим источником во всех странах (их доля около 90%). Так, налоговые

доходы формируют бюджет США приблизительно на 94%, Канады – на 93, Великобритании – на 92, Германии на 91, Франции – на – 90, Швеции – на 88%, в России этот показатель чуть меньше, не более 75%, за счет того, что достаточно высокую долю неналоговых доходов образуют фискально значимые для нашей страны таможенные пошлины и сборы. Доходы, получаемые государством от непосредственного участия в процессе общественного производства и составляющие основную массу неналоговых доходов, в целом невелики.

Таким образом, изъятие государством в пользу общества определенной части стоимости валового внутреннего продукта в порядке и на условиях, определяемых законодательством, в виде обязательного взноса и составляет экономическую сущность налога.

Экономическое содержание налогов было впервые исследовано в работах Д. Рикардо. Он отмечал, что налоги составляют ту долю продукта и труда страны, которая поступает в распоряжение правительства. То есть, взаимоотношение государства, с одной стороны, граждан и хозяйствующих субъектов с другой, по поводу формирования финансов государства и определяют сущность налогов как экономической категории.

При этом налогообложение выступает не только как доминирующий источник формирования централизованных финансовых ресурсов государства, но и как один из наиболее эффективных инструментов государственного регулирования экономики, функционирующей в рыночных условиях. В этом состоит один из аспектов обратной взаимосвязи налогов, экономики и государства.

Другой аспект этой обратной взаимосвязи заключается в выборе приоритетов расходования централизованных финансовых ресурсов государства и возможности создания благоприятных условий для увеличения национального богатства.

По своему содержанию на макроэкономическом уровне налог представляет собой долю произведенного валового внутреннего продукта, перераспределяемого государством с целью реализации своих функций, а на микроэкономическом – это изымаемая доля продукта, произведенного субъектами хозяйствования при осуществлении своей деятельности.

Определение *налога* дано в Налоговом кодексе Российской Федерации (НК РФ, ст. 8), как обязательного индивидуально

безвозмездного платежа, взимаемого с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на правах собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств, в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

Под *сбором* понимается обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в отношении плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений.

Анализируя два законодательных определения (налога и сбора), достаточно сложно увидеть их различия. В определении сбора отсутствуют два признака, присутствующих в характеристике налога: индивидуальной безвозмездности, уплаты в целях финансового обеспечения деятельности государства. Кроме того, налоги уплачиваются на регулярной основе, а сборы при получении услуг или прав.

## **1.2. Субъекты налоговых отношений и принципы налогообложения**

Субъектами (участниками) отношений, регулируемых законодательством о налогах и сборах, являются (ст. 9 НК РФ) субъекты налогообложения и налоговые агенты с одной стороны и государственные и (или) муниципальные органы, на которые возложены обязанности по приему, взиманию налогов и сборов, контроль за своевременностью и полнотой их уплаты, с другой стороны.

*Субъект налогообложения (налогоплательщик)* – это лицо, на котором лежит юридическая обязанность уплатить налог за счет собственных средств. Налогоплательщиками в соответствии с положениями действующего НК РФ могут быть как юридические, так и физические лица. Филиалы и иные обособленные подразделения российских организаций исполняют обязанности этих организаций по уплате налогов и сборов по месту нахождения этих филиалов и подразделений. При том различают налогоплательщиков-резидентов и налогоплательщиков-нерезидентов.

*Юридические и физические лица-резиденты* – это налогопла-

тельщики, зарегистрированные на территории РФ и занимающиеся экономической деятельностью на территории страны. Они обязаны уплачивать налоги и сборы в соответствии с действующим законодательством РФ, то есть исчислять налоги и уплачивать их по всей сумме и видам доходов, а также по всем видам налогов.

*Нерезиденты* – это юридические лица и физические лица, осуществляющие экономическую деятельность и получающие доход на территории РФ, в то время как местом их регистрации являются другие государства. Нерезиденты уплачивают налоги только от дохода, полученного на территории данной страны. При этом физические лица являются налоговыми резидентами РФ, если находятся на территории страны не менее 183 дней в календарном году.

*Налоговый агент* – это лицо, на которое в соответствии с НК РФ возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению в соответствующий бюджет и внебюджетные фонды налогов.

Налоговые агенты имеют те же права, что и налогоплательщики. Они обязаны:

- правильно и своевременно исчислять, удерживать из средств, выплачиваемых налогоплательщикам, и перечислять в бюджет (внебюджетные фонды) соответствующие налоги;
- вести учет выплаченных налогоплательщику доходов и удержанных и перечисленных в бюджет налогов;
- своевременно предоставлять в налоговый орган соответствующие документы, необходимые для осуществления контроля за правильностью исчисления и перечисления налогов.

*Носителем налога* является лицо, которое фактически платит налог, именно у этого лица происходит уменьшение доходов на величину налога. Понятие «налогоплательщик» и «носитель налога» может не совпадать.

Теоретическим фундаментом теории налогов по правилу считаются основные принципы налогообложения, изложенные шотландским экономистом и философом А. Смитом в его книге «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.):

1. *Принцип справедливости* – всеобщность обложения и равномерность распределения налога между гражданами в зависимости от их дохода.

2. *Принцип определенности* предполагает, что способ, время и

сумма платежа должны быть точно и заранее известны плательщику.

3. *Принцип удобства* – время и способ взимания налога должны представлять наибольшее удобство для плательщика. При формировании налоговой системы следует оптимизировать формы и методы взимания налогов – максимально упрощать процесс уплаты налогов, приурочивать налоговый платеж ко времени получения доходов.

4. *Принцип экономии* – сокращение затрат по взиманию налога, рационализация системы налогообложения с целью сокращения расходов государства непосредственно на сбор налогов и контроль за правильностью и своевременностью их уплаты.

Современная экономическая наука и практика дополнили теорию налогообложения следующими принципами:

5. *Достаточности* – совокупная величина налогов должна быть достаточна для формирования доходной части бюджета. При этом не следует пренебрегать принципом справедливости.

6. *Подвижности* – увеличение или сокращение налогов может происходить в соответствии с возможностями и объективными потребностями государства.

7. *Однократности обложения* – один и тот же объект может облагаться налогом один раз за установленный период налогообложения.

8. *Научный подход* к установлению конкретной величины ставки налога, для чего необходимо выбрать надлежащий источник, объект налогообложения. Величина налоговой нагрузки на плательщика должна позволять ему после уплаты налогов иметь доход, обеспечивающий удовлетворение его жизненных потребностей, а для предпринимателей – возможность осуществлять расширенное воспроизводство.

9. *Четкое разделение налогов по уровням государственного управления.*

### **1.3. Функции налогов**

Сущность налогов проявляется через их функции. В любом государстве налоги выполняют 3 основные функции.

*Фискальная функция* отражает фундаментальное предназначение налогов, предполагает изъятие части доходов физических и

юридических лиц и аккумуляцию их в бюджете государства. Это основная функция, вытекающая из самой природы налогов. Она характерна для всех государств во все периоды их существования и развития, позволяет сформировать государственный бюджет и создать материальные условия для существования и функционирования государства. Использование налоговой системы – один из экономических методов управления, который используется для обеспечения согласования общегосударственных интересов и коммерческих интересов хозяйствующих субъектов и физических лиц.

*Регулирующая (или экономическая) функция* налогов состоит в том, что они оказывают существенное влияние на воспроизводство, стимулируя или сдерживая его темпы, усиливая или ослабляя накопление капитала, расширяя или сужая платежеспособный спрос населения. С помощью налогов регулируется внешнеэкономическая деятельность, стимулируется или сдерживается как объем торговли, так и привлечение иностранных инвестиций.

Экономическая функция налогов включает распределительную, воспроизводственную, стимулирующую и социальную подфункции.

*Распределительная подфункция* проявляется при распределении и перераспределении валового внутреннего продукта и национального дохода путем совершенствования налогового законодательства, изменения ставок налога, расширения или сужения налоговой базы, зачисления налоговых поступлений в бюджеты различных уровней.

*Воспроизводственная подфункция* налогов дополняет распределительную подфункцию – часть средств бюджетов всех уровней, созданных за счет налоговых поступлений, направляется на финансирование целевых инвестиционных программ, на осуществление природоохранных мероприятий, на дорожное строительство. Например, местные власти значительную часть поступлений средств земельного налога могут направлять на мероприятия по рекультивации земель сельскохозяйственного назначения.

*Стимулирующая подфункция* – дифференциацией налоговых ставок, введением налоговых льгот для отдельных категорий налогоплательщиков можно стимулировать деловую активность, а, следовательно, развитие тех или иных отраслей предпринимательской деятельности.



*Социальная подфункция* проявляется в применении налоговых методов социального обеспечения и социального страхования. Государство за счет налоговых поступлений формирует внебюджетные фонды, средства которых расходуются на выплату пенсий, пособий нетрудоспособным членам общества. Кроме того, часть средств бюджетов всех уровней направляется на финансирование развития науки, здравоохранения, образования, культуры.

В современной экономической литературе к третьей функции налогов относят *контрольную функцию*. Суть ее состоит в том, что у государства появляется возможность количественного анализа налоговых поступлений, их сопоставления с потребностями государства в финансовых ресурсах, определения тяжести налогового бремени на каждую категорию налогоплательщиков. Благодаря этой функции оценивается эффективность налоговой системы государства и выявляется необходимость внесения изменений в нее. Контрольная функция налогово-финансовых отношений проявляется лишь в условиях действия экономической функции. Все выше перечисленные функции налогов в органическом единстве определяют эффективность налоговых отношений и бюджетной политики государства.

#### **1.4. Понятие об элементах налогообложения**

В НК РФ используется термин «элемент налогообложения». Под элементом обычно понимается составная часть сложного целого. *Элементами налогообложения* следует считать отдельные нормы законодательства, правила, процедуры, категории, понятия, которые в совокупности определяют форму и содержание налога, принципы построения и организации взимания, устанавливаемые законодательными актами государства.

В составе элементов налогообложения можно выделить три группы:

1. Обязательные элементы, определяемые в налоговом законодательстве, без которых налог не считается установленным;
2. Факультативные, определяются налоговым законодательством в отношении некоторых налогов, они не являются обязательными для каждого из налогов, а могут устанавливаться избирательно;
3. Дополнительные (вспомогательные), которые не

установлены законодательно, но практически могут быть выделены как самостоятельные элементы налога и являются его важными и необходимыми характеристиками.

Налог считается установленным лишь в том случае, когда определены следующие обязательные элементы налога (п. 1 ст. 17 НК РФ): объект налогообложения, налоговая база; налоговый период; налоговая ставка; порядок исчисления налога; порядок и сроки уплаты налога.

В установленном законом порядке в законодательстве о налогах и сборах могут также предусматриваться налоговые льготы.

*Субъекты налога или налогоплательщики* – это организации, индивидуальные предприниматели и физические лица, на которых в соответствии с налоговым законодательством возложена обязанность уплачивать налоги, сборы (пошлины) (ст. 19 НК РФ). Субъект налога (налогоплательщик) не всегда является носителем налога. Иногда налог перекладывается на других лиц (например НДС).

При этом к организациям относят:

1. Российские организации – юридические лица, образованные в соответствии с законодательством РФ. Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде;

2. Иностранные организации – иностранные юридические лица, компании и другие корпоративные образования, обладающие гражданской правоспособностью, созданные в соответствии с законодательством иностранных государств, международные организации, их филиалы и представительства, созданные на территории РФ;

3. Физические лица – граждане РФ, иностранные граждане (лица, обладающие гражданством других государств), лица без гражданства.

*Налоговые агенты* – лица, на которые возложены обязанности по исчислению, удержанию у налогоплательщика и перечислению в бюджет налогов.

К факультативным элементам относятся: налоговые льготы и основания для их применения; порядок возмещения налога;

отчетный период; получатель налога.

К вспомогательным относятся следующие элементы: носитель налога; предмет налога; единица налога; масштаб налога; налоговый оклад; источник налога.

*Носитель налога* – физическое или юридическое лицо, которое в конечном счете несет издержки по уплате налога.

Под *единицей налогообложения* понимают единицу массы масштаба налогообложения, которая используется для количественного выражения налоговой базы. Единица налогообложения может быть денежной (национальная денежная единица) либо натуральной.

*Масштаб налогообложения* – единица, которая кладется в основу измерения налога.

*Налоговый оклад* – сумма налога, исчисленная с одного объекта обложения. Налоговый оклад, как правило, определяется как произведение налоговой базы и налоговой ставки.

*Получатель налога* – бюджет либо внебюджетный фонд.

### **1.5. Объект налогообложения, субъект налогообложения, налоговая база**

К *объектам налогообложения* относятся операции по реализации товаров (работ, услуг), имущество, прибыль, доход, стоимость реализованных товаров (выполненных работ, услуг), иные экономические основания, с наличием которых у налогоплательщика возникает обязанность по уплате налога (ст. 38 НК РФ). Каждый налог имеет самостоятельный объект налогообложения. Объекты федеральных, региональных и местных налогов определяются исключительно федеральным законодателем. Это одна из гарантий недопущения многократного налогообложения, когда один и тот же объект облагается несколькими налогами одновременно.

*Источник налога* – это средства, используемые для уплаты налога. Существует два источника: доход (прибыль) или капитал налогоплательщика.

*Налоговая база* представляет собой стоимостную, физическую или иную характеристику объекта налогообложения (ст. 53 НК РФ).

Налогоплательщики-организации исчисляют налоговую базу

по итогам каждого налогового периода на основе данных регистров бухгалтерского учета и (или) на основе иных документально подтвержденных данных об объектах, подлежащих налогообложению либо связанных с налогообложением. Индивидуальные предприниматели исчисляют налоговую базу по итогам каждого налогового периода на основе данных учета доходов и расходов и хозяйственных операций в порядке, определяемом Министерством финансов РФ. Остальные налогоплательщики – физические лица исчисляют налоговую базу на основе получаемых в установленных случаях от организаций данных об облагаемых доходах, а также данных собственного учета облагаемых доходов, осуществляемого по произвольным формам.

### **1.6. Налоговые ставки, налоговые льготы, налоговый период, порядок и сроки уплаты налогов. Методы и способы взимания налогов**

*Налоговым периодом* (ст. 55 НК РФ) является календарный год или иной период времени, по окончании которого определяется налоговая база и исчисляется сумма налога. Следует различать понятия налоговый и отчетный период. Налоговый период может состоять из одного или нескольких отчетных периодов, по итогам которых уплачиваются авансовые платежи.

*Отчетный период* – это временной промежуток, по истечении которого налогоплательщики и налоговые агенты обязаны представить в налоговый орган налоговую отчетность применительно к каждому отдельному налогу.

*Налоговая база* – это величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы. Различают твердые, пропорциональные, прогрессивные и регрессивные налоговые ставки.

Твердые ставки устанавливаются в абсолютной сумме на единицу обложения независимо от размеров дохода. Такие ставки применяются для обложения отдельных товаров акцизами, они также могут применяться в налогообложении природных ресурсов. Пропорциональные ставки остаются неизменными по отношению к налоговой базе независимо от ее величины. В настоящее время в России такой подход применяется при взимании налога на доходы физических лиц (ставка этого налога не зависит от величины дохода налогоплательщика).

Прогрессивные ставки – средняя ставка прогрессивного налога повышается по мере возрастания дохода. При прогрессивной ставке налогообложения налогоплательщик уплачивает не только большую абсолютную величину дохода, но и большую его долю. Регрессивные – средняя ставка регрессивного налога снижается по мере роста дохода. Регрессивные налоги выгодны лицам, обладающим большими доходами, и наиболее тяжелы физическим и юридическим лицам, обладающим незначительными доходами.

*Порядок исчисления налога* – совокупность определенных действий налогоплательщика (налогового агента или налогового органа) по определению суммы налога, подлежащей уплате в бюджет за налоговый период, исходя из налоговой базы, налоговой ставки и налоговых льгот. Обязанность по исчислению налогов возлагается на налогоплательщика, налогового агента или на налоговый орган.

*Порядок и сроки уплаты налога* (ст. 58 НК РФ) – это технические приемы внесения конкретного налога в бюджет соответствующего уровня. Уплата налогов производится через кредитные организации в российской валюте наличным или безналичным путем, как разовой уплатой всей суммы, так и авансовыми платежами либо иным образом в установленные законодательством сроки применительно к каждому налогу. Днем уплаты налога считается день поступления налога на бюджетный счет, а при ввозе товаров на территорию РФ – день принятия таможенной декларации таможенным органом.

Сроки уплаты налогов устанавливаются применительно к каждому конкретному налогу и определяются календарной датой (15-е, 20-е, 28-е число месяца) или периодом (месяц, квартал, год).

*Налоговый вклад* – это сумма, вносимая плательщиком в государственную казну по одному налогу.

*Налоговые льготы* – возможности, предоставляемые отдельным категориям налогоплательщиков при наличии соответствующих оснований, уплачивать налог в меньшем размере по сравнению с другими категориями налогоплательщиков (скидки, вычеты) или не уплачивать вообще (освобождение).

Льготы подразделяются на три группы:

1. Изъятие – это налоговые льготы, выводящие из-под налогообложения отдельные предметы (объекты) налогообложения;
2. Скидки – это льготы, сокращающие налоговую базу. Они

подразделяются: на лимитированные скидки (размер скидок ограничен), нелимитированные скидки (налоговая база может быть уменьшена на всю сумму расходов налогоплательщика), общие скидки (ими пользуются все плательщики, например, имущественные налоговые вычеты для всех плательщиков налога на доходы физических лиц) и специальные скидки (действующие для отдельных категорий субъектов, например, 3000 руб. для инвалидов ВОВ при исчислении того же налога);

3. Налоговый кредит – отсрочка или рассрочка уплаты налога.

В налоговой практике существуют три способа взимания налогов:

1. *Кадастровый способ уплаты налогов* подразумевает разбивку объектов налогообложения на группы по определенному признаку. Перечень этих групп и их признаки заносятся в специальные справочники. Для каждой группы установлена индивидуальная ставка налога. При этом методе считается, что признаки, по которым классифицируются объекты, могут являться показателями доходности объекта или служить показателем уровня доходов владельца. В кадастре устанавливаются признаки, по признакам назначаются разряды обложения, объекты разносятся по этим разрядам. Такой метод характеризуется тем, что величина уплачиваемого налога не зависит от реальной доходности объекта, а момент уплаты налога не привязан к моменту получения дохода. Примером такого налога может служить транспортный налог;

2. *Способ уплаты налога «у источника»* предполагает, что обязанность по исчислению налога, его удержанию из начисленного дохода и перечислению в соответствующий бюджет лежит на лице, выплачивающем доход. Поэтому уплата налога производится до получения дохода. Налогоплательщик сам не рассчитывает сумму налога, он получает доход за вычетом налога;

3. *Способ уплаты налогов по декларации*. Под исчислением налога понимаются действия налогоплательщика, налогового органа или налогового агента по определению и удержанию фактической суммы налога с субъекта налога на основе налогооблагаемой базы. Отсюда следует, что обязанность исчислить сумму налога законодательством возложена на самого налогоплательщика (НДС, акцизы), на налоговую инспекцию (земельный налог, налог на имущество граждан) или же на третье лицо (работодатель). Выделяют следующие методы исчисления налогов:

1. Кумулятивный (накопительный). Определение суммы налога и его взимание с начала бюджетного года (налогового периода) с нарастающим итогом с общей суммы дохода и налоговых льгот, рассчитанной также с нарастающим итогом. При наступлении очередного срока уплаты налога исчисленную сумму уменьшают на ранее уплаченную или удержанную сумму налога (этот метод применяется в РФ);

2. Некумулятивный. Применяются следующие методы уплаты налога: наличный платеж, когда плательщик вносит в казну государства определенную сумму в наличной форме; безналичный платеж, когда происходит перечисление через банк со счета клиента на счет бюджета; гербовыми марками, когда плательщик покупает специальные марки и наклеивает их на официальный документ, после чего документ имеет законную силу.

Существует четыре метода налогообложения: равный, пропорциональный, прогрессивный, регрессивный.

При методе равного налогообложения все налогоплательщики уплачивают одинаковую сумму налога, эта сумма не зависит от имеющегося в их собственности имущества или от величины полученного ими дохода. Налоговая ставка совпадает с налоговым окладом. Такой метод налогообложения используется достаточно редко, так как не учитывает платежеспособности налогоплательщика и считается несправедливым, примером применения метода равного налогообложения могут быть некоторые местные налоги и сборы, например сбор за уборку территорий и т. д.

Пропорциональный налог забирает одинаковую часть от любого дохода, т. е. предусмотрена единая ставка для доходов любой величины. Налоговая ставка при этом может быть как в долевой, так и в твердой форме.

Прогрессивный налог – это такой налог, в котором с увеличением объекта налогообложения растет ставка налога. Налог возрастает быстрее, чем прирастает доход. Такая ситуация складывается в тех случаях, когда имеется несколько шкал налоговых ставок для разных по величине доходов. Величина ставки зависит от размера объекта налогообложения (дохода или имущества).

Суть метода регрессивного налогообложения заключается в том, что для более высоких доходов устанавливаются пониженные ставки налога. Регрессивный налог характеризуется взиманием более высокого процента с низких доходов и меньшего процента с

высоких доходов. Это такой налог, который возрастает медленнее, чем доход.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте предпосылки возникновения и основные черты налогов в период становления первых государственных образований. Определите основные подходы ученых к пониманию сути и природы налогов.

2. Назовите классические и современные принципы налогообложения. Дайте сравнительную характеристику.

3. Дайте дефиницию налога, назовите его отличительные признаки от неналоговых обязательных платежей.

4. Перечислите функции налогов и раскройте сущность каждой.

5. Что такое «система налогового законодательства» и «законодательство о налогах и сборах»?

6. В чем состоит значение Налогового кодекса РФ? Какими законодательными актами до принятия Налогового кодекса регулировались налоговые отношения в РФ?

7. Какова структура первой части Налогового кодекса РФ? Какова структура второй части Налогового кодекса РФ?

8. Что такое «элемент налогообложения»?

9. Назовите элементы налогообложения в соответствии с НК РФ.

10. Подробно охарактеризуйте элемент налога – налогоплательщик и смежные с ним понятия.

11. Дайте определение «налогового периода» и «отчетного периода». Приведите примеры, когда они могут совпадать и отличаться.

12. Рассмотрите классификацию налоговых ставок.

13. В соответствии с НК РФ охарактеризуйте порядок исчисления налога, а также порядок и сроки уплаты налога.

14. В каком случае налог считается установленным?

15. В чем заключается обязательное условие установления сборов?

16. Охарактеризуйте основные способы взимания налогов.

17. Перечислите и дайте краткую характеристику методов налогообложения.



## **2. НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ. НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

### **2.1. Понятие о налоговой системе государства**

Налоговая система представляет собой совокупность однородных элементов, объединенных в единое целое и выполняющих общую задачу – изъятие налогов и сборов с субъектов налога в соответствующие бюджеты и внебюджетные фонды государства и административно-территориальных образований.

Налоговая система – это система обязательных платежей, взимаемых в установленном законом порядке с плательщиков (физических и юридических лиц) на территории Российской Федерации.

Налоговую систему любого государства можно рассматривать как законодательно принятую в государстве совокупность налогов и сборов, изымаемых соответствующими органами с субъектов налога (налогоплательщиков).

В каждом государстве в соответствии с его административно-территориальным устройством в структуре налоговой системы выделяется общегосударственный и территориальные уровни. В государствах с федеративным устройством уровни налоговой системы включают в себя федеральный, региональный (субъектов федерации) и местный.

Посредством налоговой системы реализуются функции налогов: фискальная и регулирующая. Перед налоговой системой стоит задача обеспечить государство в целом и каждое территориальное образование денежными средствами и при этом способствовать реализации социально-экономической стратегии и решению оперативных задач конкретного периода в плане социально-экономического развития государства и отдельных территорий.

Современная налоговая система России стала формироваться в последнее десятилетие 20 века. Необходимость ее создания была обусловлена начавшимся преобразованием экономики административно-командного типа в рыночную экономику. Процесс создания налоговой системы России можно подразделить на несколько основных этапов.

1 этап – начальный этап, который продолжался с 1991 по

1998 год. В рамках этого этапа были приняты основные нормативные правовые акты и созданы налоговые органы, которые обеспечили функционирование налоговой системы в условиях перехода к рыночной экономике. Отличительной особенностью этого этапа была множественность нормативных актов. Общие основы построения налоговой системы были закреплены в законе «Об основах налоговой системы в РФ», принятом в декабре 1991 г. Закон закрепил создание трехуровневой налоговой системы РФ, включающей в себя федеральные налоги, налоги субъектов федерации (республик, областей) и местные налоги. Введение и применение конкретных налогов регламентировалось отдельными законами, в дополнение к которым принимались инструкции по их применению, издаваемые налоговыми органами. Указом Президента от 31.12.1991 г. была образована Государственная налоговая служба. Указом Президента РФ от 23.12.1998 г. главная государственная налоговая инспекция была преобразована в Министерство по налогам и сборам.

Для начального этапа характерными признаками были нестабильность налогового законодательства, низкая эффективность налоговой системы. В связи с отсутствием практического опыта построения налоговой системы, соответствующей требованиям рыночной экономики, в налоговое законодательство вносились многочисленные изменения, количество налогов и налоговое бремя были чрезмерными, налогообложение в первую очередь преследовало фискальные цели, т. е. приоритет отдавался фискальной функции налогов в ущерб регулирующей функции. Такой подход породил у многих налогоплательщиков стремление к уклонению от уплаты налогов, разрабатывались многочисленные схемы ухода от налогообложения, значительная часть бизнеса переместилась в сферу так называемой теневой экономики.

2 этап – этап становления налоговой системы на основе принятия Налогового кодекса продолжался с 1999 по 2001 год.

В 1999 году была принята первая часть Налогового кодекса. В ней были четко сформулированы все требования к построению налоговой системы, определены ее уровни, за каждым из которых закреплены конкретные налоги. По сравнению с ранее действовавшим законодательством перечень налогов был существенно сокращен и сформулировано положение о недопустимости введения каких-либо налогов и сборов, не предусмотренных Налоговым

кодексом, распределены налоговые полномочия органов законодательной и исполнительной власти.

В 2001 году вступила в силу вторая часть Налогового кодекса, в которую вошли 3 главы: «Налог на добавленную стоимость», «Акцизы» и «Налог на доходы физических лиц», каждая из этих глав регламентировала порядок применения вынесенного в название главы федерального налога.

Принятие Налогового кодекса в значительной мере укрепило стабильность налоговой системы и в целом повысило эффективность ее функционирования.

3 этап – с 2002 года и по настоящее время можно обозначить как реформирование налоговой системы. С 2002 года постепенно вводились новые главы Налогового кодекса по отдельным видам налогов.

Таким образом, в результате преобразований в налоговой сфере, начатых в 1990 году, в РФ была сформирована трехуровневая налоговая система.

## **2.2. Особенности налоговой системы Российской Федерации**

Эффективность налоговой системы обеспечивается соблюдением определенных критериев, требований и принципов налогообложения.

Принципы построения налоговой системы в Российской Федерации сформулированы в части I Налогового кодекса, третья статья которого устанавливает основные начала законодательства о налогах и сборах:

Каждое лицо должно уплачивать законно установленные налоги и сборы. Законодательство о налогах и сборах основывается на признании всеобщности и равенства налогообложения. При установлении налогов учитывается фактическая способность налогоплательщика к уплате налога.

Налоги и сборы не могут иметь дискриминационный характер и различно применяться исходя из социальных, расовых, национальных, религиозных и иных подобных критериев.

Не допускается устанавливать дифференцированные ставки налогов и сборов, налоговые льготы в зависимости от формы собственности, гражданства физических лиц или места происхождения капитала.

Налоги и сборы должны иметь экономическое основание и не могут быть произвольными. Не допускается устанавливать налоги и сборы, нарушающие единое экономическое пространство Российской Федерации и, в частности, прямо или косвенно ограничивающие свободное перемещение в пределах территории Российской Федерации товаров (работ, услуг) или финансовых средств, либо иначе ограничивать или создавать препятствия не запрещенной законом экономической деятельности физических лиц и организаций. Ни на кого не может быть возложена обязанность уплачивать налоги и сборы, а также иные взносы и платежи, обладающие установленными Кодексом признаками налогов и сборов, не предусмотренные им либо установленные в ином порядке, чем это определено Кодексом.

При установлении налогов должны быть определены все элементы налогообложения. Акты законодательства о налогах и сборах должны быть сформулированы таким образом, чтобы каждый точно знал, какие налоги (сборы), когда и в каком порядке он должен платить.

Все неустранимые сомнения, противоречия и неясности актов законодательства о налогах и сборах толкуются в пользу налогоплательщика (плательщика сборов).

К элементам налоговой системы РФ относятся: совокупность налогов и сборов; плательщики налогов и сборов; механизм налогового администрирования; законодательство о налогах и сборах.

Под налогами понимаются налоги, сборы и страховые взносы, предусмотренные Налоговым кодексом РФ.

В состав налогоплательщиков включаются плательщики сборов и страховых взносов, т. е. организации и физические лица, на которые возложена обязанность уплачивать налоги, сборы или страховые взносы. В состав этого элемента можно также отнести и налоговых агентов.

Налоговые органы представляют собой централизованную систему контроля за соблюдением налогового законодательства, за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты налогов, сборов и страховых взносов.

Налоговое законодательство РФ состоит из Налогового кодекса и принятых в соответствии с ним федеральных законов о налогах, сборах, страховых взносах. Здесь же можно упомянуть международные договоры РФ по вопросам налогообложения.

Для осуществления контроля за соблюдением законодательства в налоговой сфере и обеспечения своевременного и полного поступления налогов и сборов, установленных законодательством, в бюджетную систему страны создана единая централизованная система налоговых органов, которая включает в себя Федеральную налоговую службу и ее территориальные подразделения.

Налоговые органы РФ – единая система контроля за соблюдением налогового законодательства РФ, правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в соответствующий бюджет налогов и других обязательных платежей при пользовании недрами, установленных законодательством РФ, а также контроля за соблюдением валютного законодательства РФ, осуществляемого в пределах компетенции налоговых органов.

Единая централизованная система налоговых органов состоит из Федеральной налоговой службы, которая подчиняется Министерству финансов РФ, и ее территориальных органов (рис. 2.1).

Налоговые органы решают поставленные перед ними задачи во взаимодействии с федеральными органами исполнительной власти, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления.



Рис. 2.1. Структура налоговых органов Российской Федерации

Налоговым кодексом РФ установлены следующие права налоговых органов (ст. 31 НК РФ):

1. требовать в соответствии с законодательством о налогах и сборах от налогоплательщика документы, служащие основаниями для исчисления и уплаты (удержания и перечисления) налогов, сборов, а также документы, подтверждающие правильность исчисления и своевременность уплаты (удержания и перечисления) налогов, сборов;

2. проводить налоговые проверки в порядке, установленном НК РФ;

3. производить выемку документов у налогоплательщика, плательщика сбора или налогового агента при проведении налоговых проверок в случаях, когда есть достаточные основания полагать, что эти документы будут уничтожены, сокрыты, изменены или заменены;

4. вызывать на основании письменного уведомления в налоговые органы налогоплательщиков для дачи пояснений в связи с уплатой (удержанием и перечислением) ими налогов и сборов;

5. приостанавливать операции по счетам налогоплательщика, плательщика сбора или налогового агента в банках и налагать арест на имущество налогоплательщика;

6. определять суммы налогов, подлежащие уплате налогоплательщиками в бюджетную систему РФ, расчетным путем на основании имеющейся у них информации о налогоплательщике;

7. взыскивать недоимки, а также пени, проценты и штрафы в случаях и порядке, которые установлены НК РФ;

8. требовать от банков документы, подтверждающие факт списания со счетов налогоплательщика и перечисления этих сумм в бюджетную систему Российской Федерации.

В соответствии со статьей 32 НК РФ к обязанностям налоговых органов относятся:

1. соблюдать законодательство о налогах и сборах;

2. осуществлять контроль за соблюдением законодательства о налогах и сборах, а также принятых в соответствии с ним нормативных правовых актов;

3. вести в установленном порядке учет организаций и физических лиц;

4. бесплатно информировать налогоплательщиков о действующих налогах и сборах, законодательстве о налогах и сборах и о принятых в соответствии с ним нормативных правовых актах, порядке исчисления и уплаты налогов и сборов, правах и

обязанностях налогоплательщиков, полномочиях налоговых органов и их должностных лиц, а также представлять формы налоговых деклараций (расчетов) и разъяснять порядок их заполнения;

5. принимать решения о возврате налогоплательщику сумм, излишне уплаченных или излишне взысканных налогов, сборов, пеней и штрафов;

6. соблюдать налоговую тайну и обеспечивать ее сохранение;

7. направлять налогоплательщику копии акта налоговой проверки и решения налогового органа, налоговое уведомление и (или) требование об уплате налога и сбора.

### **2.3. Классификация налогов**

Налоговая система РФ строится по территориальному принципу и состоит из трех уровней в зависимости от уровней управления процессом налогообложения (ст. 12 НК РФ): федеральный (на уровне РФ); региональный (на уровне республик в составе РФ, краев, областей); местный (на уровне муниципальных образований) (рис. 2.2).

Федеральными налогами и сборами признаются налоги и сборы, которые установлены Налоговым кодексом и обязательны к уплате на всей территории Российской Федерации. К федеральным налогам относятся: налог на добавленную стоимость; акцизы; налог на доходы физических лиц; налог на прибыль организаций; водный налог; сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов; государственная пошлина.

Региональными налогами признаются налоги, которые установлены Налоговым кодексом и законами субъектов РФ о налогах и обязательны к уплате на территориях соответствующих субъектов РФ. К региональным налогам относятся: налог на имущество организаций; налог на игорный бизнес; транспортный налог.

Местными налогами признаются налоги, которые установлены Налоговым кодексом и нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований о налогах и обязательны к уплате на территориях соответствующих муниципальных образований. К местным налогам относятся: земельный налог; налог на имущество физических лиц; торговый сбор.



Рис. 2.2. Классификация налогов



Федеральные, региональные и местные налоги и сборы отменяются Налоговым кодексом, не могут устанавливаться федеральные, региональные или местные налоги и сборы, не предусмотренные Налоговым кодексом.

Очень распространенной классификацией налогов является их деление на прямые и косвенные. В основе этого деления заложено несколько взаимосвязанных признаков: по объекту обложения; по способу взимания; по «возможности переложения».

*Прямые налоги* – это успешно переложимые налоги, взимаемые непосредственно с дохода или имущества налогоплательщика. В этом случае основанием для налогообложения служат факты получения доходов и владения имуществом налогоплательщика, а налоговые отношения возникают непосредственно между налогоплательщиком и государством. К группе прямых налогов в российской налоговой системе следует отнести такие налоги, как НДФЛ, налог на прибыль организаций, на имущество организаций, на имущество физических лиц, земельный и транспортный налоги.

*Косвенные налоги* – это успешно переложимые налоги, взимаемые в процессе оборота товаров (работ, услуг), при этом включаемые в виде надбавки к их цене, которая оплачивается в итоге конечным потребителем. Производитель товара при их реализации получает с покупателя цену, которую в последующем перечисляет государству. Таким образом, косвенные налоги изначально предназначаются для перенесения реального налогового бремени их уплаты на конечного потребителя, а данную группу налогов зачастую характеризуют как налоги на потребление.

По субъекту уплаты налоги подразделяются на налоги, взимаемые с физических или юридических лиц.

По объекту налогообложения различают налоги: уплачиваемые с доходов (налог на прибыль, налог на доходы физических лиц); взимаемые с операций от реализации продукции, работ, услуг (налог на добавленную стоимость, акцизы); с имущества (налог на имущество организаций, налог на имущество физических лиц); уплачиваемые при пользовании природными ресурсами (земельный налог, водный налог, налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) и т. п.).

По характеру использования различают налоги общие (универсальные) и целевые (специальные). Налоги общего назначения

обезличены, они поступают в бюджеты соответствующих уровней бюджетной системы и используются для покрытия любых предусмотренных расходов бюджетов. Целевые (специальные) налоги предназначены для формирования источников финансирования определенных расходов. Они могут быть консолидированы (объединены) в бюджете или поступают в специальные внебюджетные фонды, но в любом случае суммы поступлений по этим налогам направляются на заранее определенные цели.

По признаку постоянства (продолжительности применения) различают обыкновенные и чрезвычайные налоги. Обыкновенные налоги не имеют ограничений по срокам применения, с момента их введения они применяются в каждом налоговом периоде. Чрезвычайные налоги вводятся в силу каких-либо чрезвычайных обстоятельств (война, техногенная катастрофа и т. п.) они носят разовый или временный характер и прекращают свое действие с преодолением этих обстоятельств.

#### **2.4. Эволюция налоговой политики России**

Налоговая стратегия государства со времен Российской империи является важнейшим элементом государственной политики. Борьба за сбалансированный бюджет являлась краеугольным камнем финансовой политики Российской империи в конце XIX – начале XX в. Государственный бюджет постоянно стремился ограничить свои расходы с целью его балансировки, а повышение налоговой нагрузки на крестьян сопровождалось снижением обложения более состоятельных слоев населения.

Во второй половине XIX в. налогообложение различных классов в ведущих странах оставалось неравномерным, но в целом это не изменило налоговую политику, поскольку предпринимаемые шаги были явно недостаточны для преодоления имеющихся противоречий.

В России основная налоговая нагрузка в XIX веке приходилась на малообеспеченные слои населения. Примерно такая же ситуация, в плане распределения налоговой нагрузки, существует и в XXI в. Доля косвенных налогов, т. е. налогов, включаемых в стоимость продукции на том или ином этапе производства, превышает 70%. Это не только НДС и акцизы, но транспортный, водный, земельный налоги, государственные и таможенные пошлины

и различные сборы. В совокупности с НДФЛ и налогом на имущество физических лиц получается довольно существенная налоговая нагрузка на малообеспеченные слои населения. Положение в экономике таково, что данные слои населения несут на себе значительную налоговую нагрузку, в то же время они являются основными потребителями.

Указанные выше процессы уже протекали в экономике России сто лет назад, в начале XX в. Апофеозом стал распад Российской империи вследствие двух революций и последующей Гражданской войны. Выходом из сложившейся ситуации послужила кардинальная смена системы хозяйствования. Смена экономической модели позволила перезагрузить матрицу социально-экономических процессов – сформировать иное общество и новую материально-техническую базу. Но к 1990 г. данная модель себя полностью исчерпала из-за значительного объема противоречий. Решение накопившихся проблем не было реализовано должным образом, что привело к смене экономической модели. Переход от социалистической системы хозяйствования к капиталистической сопровождался социально-экономической катастрофой и распадом государства.

В период становления Российской Федерации (далее РФ) с 1991 г., а фактически с 1993 г., основная цель налоговой стратегии государства состояла в формировании бездефицитного бюджета страны, поскольку преобладала политика фискального федерализма. Государство, прежде всего, старалось решить вопрос с поступлением налоговых платежей, поэтому основные направления налоговой политики были направлены на реализацию фискальной функции налогов, интересы предприятий практически не учитывались. В качестве инструмента использовали большое количество налогов и сборов (22 налога и 26 сборов), т. е. применялась налоговая политика «максимальных налогов». Но данная политика имеет существенный минус, поскольку прямо пропорционально росту налоговой нагрузки растет теневой сектор экономики (вплоть до 50%). Следовательно, государству не удастся обеспечить необходимый уровень налоговых поступлений, об этом свидетельствовал дефицит государственного бюджета.

Присутствие в экономике России значительного теневого сектора, кризис неплатежей вынудили государство пересмотреть основные направления налоговой политики. В частности, основной

задачей налоговой политики РФ стало применение мер по выводу основной части капитала из тени. Предпринимаемые государством шаги позволили снизить долю теневого сектора экономики и увеличить число экономических субъектов, работающих в легальном правовом поле. Данная работа активно проводилась с начала 2000 г. и сопровождалась снижением налоговой нагрузки и количества действующих налогов и сборов. Если до 2000 г. количество действующих налогов и сборов было более 40, то начиная с 2001 г. их число неуклонно снижалось. Количество действующих налогов и сборов составляло 13 единиц. При этом была проведена большая работа по структуре и качественному составу обязательных платежей. Удалось устранить элементы двойного налогообложения и перераспределить налоговую нагрузку между различными секторами экономики.

Для малых предприятий были введены специальные налоговые режимы, которые существенно снижали налоговую нагрузку на данных налогоплательщиков. В частности, льготное налогообложение вводилось для сельского хозяйства, сферы торговли и услуг, оказываемых населению, и особенно при добыче минеральных ресурсов. С этого момента налоговое законодательство имеет четкую кодифицированную структуру. Введение первой (в 2000 г.) и второй (в 2001 г.) частей НК РФ позволило избежать существенной путаницы в налоговом законодательстве, упорядочить его и сделать более доступным, понятным и простым по сравнению с тем, что оно представляло в 1990-1999 годы. В целом это позволило усовершенствовать налоговую систему, снизить административные издержки на сбор налогов, увеличить их поступление и упростить процедуру их уплаты.

После наступления финансовых кризисов 1998 и 2008 годов государство прилагало значительные усилия по адаптации существующей налоговой системы под изменившиеся условия. В период между кризисами, по мнению ряда авторов, правительство России при помощи налогов стремилось стимулировать деловую активность и развитие отдельных отраслей. Для этого изменялись налоговые ставки, вводились дополнительные льготы, отдельные участники освобождались от налогообложения и т.д. Но многие меры, направленные на повышение доходной части бюджета, были осуществлены без учета сложившихся макроэкономических реалий. В частности, были приняты следующие меры:

– в налогообложении добычи минерального сырья предпринят «налоговый маневр», что позволило перераспределить налоговую нагрузку с экспорта на внутреннее потребление за счет включения сумм налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) в стоимость добытых ресурсов, что привело к удорожанию стоимости сырья на внутреннем рынке;

– введен график ежегодного повышения налоговых ставок по подакцизной продукции;

– введен торговый сбор;

– введен сбор за пользование федеральными автотрассами для грузовиков свыше 12 тонн;

– пересмотрена налоговая база по налогу на имущество физических лиц в сторону её увеличения;

– введены повышенные ставки по транспортному налогу для дорогих автомобилей и др.

Негативно отразилось на налогоплательщиках увеличение ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации. Заемные средства для предприятий стали значительно дороже, что может привести к удорожанию выпускаемой продукции либо нерентабельности производства и, следовательно, сократит отчисления в бюджет.

Много вопросов вызывала законотворческая инициатива в части налоговой политики. Так, например, долгое время в России налог на прибыль организаций выполнял фискальную и регулирующую роль – до 50% прибыли можно было направлять на развитие собственного производства, и эта сумма освобождалась от налога (инвестиционная льгота). Изменения в части второй Налогового кодекса Российской Федерации, принятые в 2002 г., привели к снижению ставки налога на прибыль, но при этом исчезла инвестиционная льгота.

Роль налоговой политики как средства регулирования и стимулирования накоплений, рационального использования национального богатства страны, гармонизации интересов экономики и общества, обеспечения социально-экономического прогресса общества снижалась. Фактически оставалась только фискальная функция.

Налоговая политика в России не отвечает экономическим принципам, и не является инструментом развития экономики и используется правительством исключительно как инструмент

изъятия и наполнения бюджета.

Основываясь на данных «Промежуточного доклада о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года» в части налоговой политики, были сделаны следующие выводы: почти половину доходов федеральный бюджет получает от топливно-энергетического комплекса, что является системным фактором нестабильности; ухудшение конъюнктуры может привести к росту налогов; эффективность налоговой системы снижается из-за увеличения числа льгот, предоставляемых без всестороннего прогнозирования последствий.

По мнению ряда экономистов, данный вопрос необходимо решать с использованием комплекса мер, направленных, с одной стороны, на поддержание доходов населения, с другой стороны, на равномерное распределение налоговой нагрузки как между секторами экономики, так и между слоями населения. Требуется пересмотр не только уровня оплаты труда работников, но и тарифов на продукцию естественных монополий, обеспечение их финансовой прозрачности, модернизацию инфраструктуры для снижения издержек и удешевления производства за счет снижения ресурсоемкости. При этом налоговая система России должна сохранять свою конкурентоспособность по сравнению с другими государствами и тем самым предъявлять более понятные, простые требования и низкое налоговое бремя (в России налоговое бремя ниже, чем во многих развитых странах). Следовательно, налоговая политика должна обеспечивать финансовую устойчивость и одновременно инвестиционную привлекательность. Но, в условиях влияния геополитических факторов, достижение данных задач становится трудновыполнимым.

## **2.5. Налоговая политика государства на 2018-2020 годы**

Налоговая политика России на 2018-2020 годы является только частью стратегии развития государства. Общеизвестно, что налоговая политика не может существовать обособленно от планов развития других направлений социально-экономической политики. Объединить все направления позволяет закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. Документ «Основные направления налоговой

политики» содержит следующую информацию:

1. Налоговая нагрузка, анализ и уровень. Сравнение этого показателя в России и зарубежных странах.

2. Меры, планируемые в рассматриваемом периоде.

Таким образом, действующий на настоящий момент времени документ, посвященный налоговой политике, имеет стройную и последовательную структуру. Предлагаемые меры не применяются обособленно, а являются последовательным продолжением предыдущих действий государства. Кроме того, анализируется текущая ситуация в мире.

До появления ч. I НК РФ налоги и сборы в РФ регулировались отдельными нормативными актами. Веденная в действие 31.07.1998 ч. I НК РФ стала первым документом, в котором была обобщена информация о видах налогов, налогоплательщиках, налоговом контроле, налоговых правонарушениях и другая информация, общая для всех налогов. Следующим шагом в наведении налогового порядка стала ч. II НК РФ. В ней появились главы, посвященные отдельным налогам, касающиеся их плательщиков, налоговой базы, деклараций и сроков.

Достаточно революционным стало введение гл. 25 НК РФ, посвященной налогу на прибыль. Она вступила в действие 01.01.2002 г.

*Налоговая политика на современном этапе развивается в следующих направлениях:* определен перечень налогов; систематизирован порядок расчета существующих налогов, устраняются неточности в формулировках, учитываются изменения, вносимые в другие нормативные акты; совершенствуется система налогового администрирования; появился доступ к критериям проверок; введено понятие «налоговых каникул».

Указанные направления совершенствования налоговой политики на современном этапе направлены на модернизацию действующего законодательства.

Основные направления налоговой политики России на 2018 год и плановые 2019-2020 годы представлены в проекте «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов», размещенном на официальном сайте Министерства финансов РФ 03.10.2017 г.

В проекте указанного документа декларируется:

- неповышение уровня налоговой нагрузки для добросовестных налогоплательщиков;
- завершение работы по систематизации правил установления и взимания неналоговых платежей;
- сокращение теневого сектора экономики в результате изменения администрирования доходных поступлений;
- предоставление инвестиционного налогового вычета по налогу на прибыль (действует с 01.01.2018 г.);
- включение в состав безнадежных долгов, уменьшающих налогооблагаемую базу по налогу на прибыль, задолженности гражданина, призванного банкротом (действует с 01.01.2018 г.);
- расширение круга лиц, имеющих право на применение ставки НДС 0% при экспорте за счет отказа от признака иностранного покупателя экспортируемых товаров как условия подтверждения вычета и другие.

Нефтедобывающие компании ожидают введение новой системы налогообложения – налога на добавленный доход (НДД). Предполагается, что он будет распространяться на пилотные объекты, включающие как новые, так и зрелые месторождения. Налоговой базой по этому налогу предполагается установить расчетные доходы от добычи углеводородного сырья за вычетом фактических эксплуатационных и капитальных расходов по разработке участков недр. А ставка по налогу рассматривается на уровне 50%.

Наиболее ожидаемыми мероприятиями государства в части налоговой политики на ближайшие годы являются: совершенствование налогового администрирования; создание кодекса неналоговых платежей; сокращение федеральных льгот и передача полномочий по установлению льгот на региональный (местный) уровень; изменение налогового законодательства, затрагивающего либо отдельные категории налогоплательщиков, либо отдельные операции по различным видам налогов.

С помощью налоговой политики Минфин России пытается выполнить следующие основные задачи: создать предсказуемые фискальные условия, сбалансировать федеральный и региональные бюджеты, сократить теневой сектор экономики. Частично планы Минфина РФ по решению этих задач уже реализованы, и в НК РФ внесены соответствующие изменения, а какие-то меры еще разрабатываются.



## 2.6. Налоговое планирование и прогнозирование

*Налоговое прогнозирование на государственном уровне* – совокупность форм и методов определения экономических обоснованных (оптимальных) налоговых параметров и решений соответствующих государственных органов управления, направленных на реализацию функций налогов и обеспечение максимально возможного объема налоговых поступлений в бюджетную систему в рамках заданных параметров налогового потенциала.

Государственное налоговое прогнозирование решает следующие основные *задачи*: формирование правового поля и налогового законодательства; построение рациональной налоговой системы исходя из конкретной социально-экономической ситуации, основанной на оптимальных параметрах совокупного налогового бремени и структуры системы налогов; оптимизацию объектов налогообложения и налоговой базы; разработку налогового бюджета на предстоящий финансовый год и среднесрочную перспективу.

Налоговое прогнозирование служит основой для выработки прогноза социально-экономического развития страны, субъектов РФ и муниципальных образований на среднесрочный и долгосрочный периоды; своевременного и обоснованного составления проектов бюджетов всех уровней на предстоящий год; для принятия необходимых социальных, экономических и политических решений в ходе исполнения соответствующих бюджетов.

*Методом государственного налогового планирования* служит оценка соотношения налогового потенциала с фактическими поступлениями налогов и определение на этой основе экономически обоснованных объемов структуры поступления налогов в бюджетную систему в планируемом периоде.

Различают следующие *виды налогового прогнозирования*:

1. *Оперативное прогнозирование* осуществляется Минфином РФ и финансовыми органами на месяц или квартал, на основании данных, предоставленных налоговыми инспекциями. Оперативное планирование призвано: обеспечивать реальную оценку поступлений налогов на ближайшее время для определения лимитов финансирования в рамках утвержденного бюджета и государственных программ; решить задачу подготовки аналитических материалов для осуществления краткосрочного (на один год) налогового

прогнозирования, в ходе которого выявляются позитивные и негативные стороны исполнения доходной части бюджетов, а также уровень налоговых изъятий, состояние расчетов в хозяйстве и их влияние на рост или снижение недоимки.

2. *Краткосрочное прогнозирование* служит основой для составления проектов бюджетов различных уровней на очередной год. Его осуществляют те же органы, что и оперативное планирование.

3. Оперативное и краткосрочное налоговое прогнозирование представляют собой две составляющие *среднесрочного* и *текущего прогнозирования* (два-три года), в процессе которых решаются в основном тактические задачи (составление налоговых планов и бюджетов), вследствие чего, создаются важнейшие предпосылки стратегического налогового прогнозирования.

4. Из-за неустойчивости экономических процессов в России, *долгосрочное* налоговое прогнозирование (5 лет и более) не получило достаточно полного развития и является составной частью социально-экономического прогноза на долго- и среднесрочную перспективу (до 5 лет), который разрабатывается Министерством экономического развития РФ.

*Налоговое планирование* представляет собой одну из важнейших составных частей управления финансами организации, поскольку налоги являются значимой частью расходов, существенным фактором, детерминирующим финансовый результат и денежный поток, а следовательно, финансовое состояние. Действия менеджеров организации, направленные на оптимизацию налогов, образуют систему корпоративного налогового менеджмента. При этом корпоративный налоговый менеджмент следует рассматривать как часть финансового менеджмента, главной задачей которого является финансовая оптимизация, т.е. выбор более эффективных способов привлечения и использования финансовых ресурсов.

В свете современных условий роль налогового планирования в экономике любого предприятия заключается в том, что оно направлено не на минимизацию отдельных налогов, а прежде всего на оптимизацию совокупной налоговой нагрузки и гармонизацию налогов с общей хозяйственно-финансовой деятельностью. *Цель налоговой оптимизации* следует определять, как достижение высокого уровня чистой прибыли (денежного потока) и структуры финансовых ресурсов по средствам управления налогами.

Таким образом, обобщая выше изложенное, под *налоговым планированием* следует понимать совокупность плановых действий в рамках действующего законодательства, определяющих уровень и структуру налоговой нагрузки и обеспечивающей своевременность расчетов с бюджетом. В случае оптимизационного налогового планирования обеспечивается регулирование уровня и структуры налоговой нагрузки таким образом, чтобы обеспечить достижение стратегических и тактических задач деятельности организаций.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под налоговой системой? Каковы основные подходы к ее определению?
2. Что понимается под налоговым администрированием?
3. Какова иерархия построения налоговых органов в России? В чем заключаются права и обязанности налоговых органов?
4. Каким требованиям должна отвечать эффективная налоговая система?
5. Опишите налоговую политику России в 19 веке. Каковы ее отличительные особенности?
6. Каким образом была адаптирована налоговая политика после кризисов 1998 и 2008 годов?
7. Опишите основные аспекты проекта «Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годы».

### **3. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ПРИБЫЛИ (ДОХОДОВ) ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1. Структура налога на прибыль организаций. Характеристика налогоплательщиков и объекта налогообложения**

Налог на прибыль – один из основных в налоговой системе РФ и один из основных источников доходов бюджета. В нашей стране этот налог занимает второе место среди источников пополнения бюджета после косвенных налогов – налога на добавленную стоимость и акцизов. Это прямой налог, то есть он не перекладывается на конечного потребителя продукции – реальным плательщиком налога на прибыль является юридическое лицо, получающее доход. Окончательная сумма налога на прибыль полностью зависит от конечного финансового результата хозяйственной деятельности предприятий и организаций.

Функциональное предназначение этого налога – обеспечивать стабильность инвестиционных процессов в реальном секторе экономики и расширенное воспроизводство. Фискальная функция налога на прибыль должна быть вторичной. В налоговой системе этот закон определен как федеральный налог, распределяемый по трем уровням бюджета в соответствии с законодательными актами о формировании бюджета страны на каждый финансовый год. Следовательно, налог на прибыль активно выполняет регулирующую функцию, позволяет государству активно влиять на экономические процессы посредством успешного применения налоговых рычагов.

До 2002 г. уплата налога на прибыль регулировалась Законом РФ «О налоге на прибыль предприятий и организаций» (ФЗ от 27.12.91 г. с многочисленными поправками и изменениями). С 1.01.2002 г. вступила в действие гл. 25 НК РФ, которая определяет порядок исчисления и уплаты организациями налога на прибыль на территории РФ.

Налогоплательщик самостоятельно исчисляет сумму налога исходя из налоговой базы, ставки налога и налоговых льгот (ст. 52 НК РФ). В механизме исчисления всех налогов есть общие этапы – по всем налогам, прежде чем исчислить сумму налога, определяют налоговую базу. Затем, умножив налоговую базу на ставку налога,

определяют сумму налога.

Согласно п. 1 ст. 274 НК РФ налоговая база по налогу на прибыль – это денежное выражение прибыли, подлежащей налогообложению. По общему правилу прибыль – это разница между доходами и расходами организации (ст. 247 НК РФ) или денежное выражение положительной разницы между учтенными для целей налога на прибыль доходами и расходами. Таким образом, основными показателями при определении налоговой базы по налогу на прибыль выступают понятия дохода и расхода.

Определяющим признаком дохода выступает получение налогоплательщиком экономической выгоды в денежной и натуральной форме. И именно этот критерий ставится приоритетным при определении, получен ли налогоплательщиком доход или нет, как налоговыми органами при проведении проверок, так и судами, при разрешении споров по налоговым вопросам.

НК РФ (ст. 41 НК РФ) под *доходом* понимает экономическую выгоду. Однако при этом, есть условия признания дохода, которые относятся к налогу на прибыль организаций и НДС. Такими обязательными условиями признания дохода по налогу на прибыль являются: экономическая выгода должна быть получена деньгами или иным имуществом; размер экономической выгоды подлежит оценке; экономическая выгода определяется по правилам 25 главы НК РФ.

Критерии признания затрат в расходах установлены в ст. 252 главы 25 НК РФ: расходы должны быть обоснованы; расходы должны быть документально подтверждены; расходы должны быть произведены для деятельности, направленной на получение дохода.

Для исчисления налоговой базы необходимо к сумме прибыли (убытка) от реализации товаров, работ, услуг прибавить прибыль (убыток) от внереализационных операций и вычесть убытки прошлых налоговых периодов, подлежащие переносу на будущее.

Практически каждому доходу (за некоторым исключением) в налоговом учете по налогу на прибыль соответствует парный расход, что позволяет определить фактически по каждой хозяйственной операции свой «маленький» финансовый результат – прибыль или убыток, который в дальнейшем будет участвовать в формировании финансового результата за отчетный, налоговый период всей организации. При этом доход может быть уменьшен только

на соответствующий парный расход, а не в целом на всю сумму расходов соответствующей группы.

В числе обязанностей налогоплательщика закреплена обязанность ведения налогового учета всеми организациями-плательщиками налога на прибыль (пп. 3 п. 1 ст. 23 НК РФ). Таким образом, налог на прибыль организаций исчисляется по данным налогового учета, а не бухгалтерского. Разница между данными налогового и бухгалтерского учета объясняется различным подходом к признанию отдельных видов расходов и доходов. Исчисленная по данным налогового учета сумма налога на прибыль будет отличаться от суммы налога, определенной по данным бухгалтерского учета. В целях сближения налогового учета с бухгалтерским учетом, в бухучете принято ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций».

Согласно ст. 246 НК РФ налогоплательщиками налога на прибыль организаций признаются:

- российские организации, объектом налогообложения для них являются полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов, которые определяются в соответствии с 25 главой НК РФ;

- иностранные организации, осуществляющие свою деятельность в Российской Федерации через постоянные представительства, при этом объектом налогообложения будут полученные через эти постоянные представительства доходы, уменьшенные на величину произведенных этими постоянными представительствами расходов, которые определяются в соответствии с 25 главой НК РФ;

- иностранные организации, получающие доход от источников в РФ, объектом налогообложения будут доходы, полученные от источников в РФ, определяются в соответствии со ст. 309 НК РФ.

Не являются налогоплательщиками налога на прибыль:

- организации, применяющие специальные налоговые режимы налогообложения – упрощенную систему налогообложения (УСН) и единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) (п. 10 ст. 274 НК РФ),

- организации, являющиеся плательщиками единого налога на вмененный доход (ЕНВД) и налога на игорный бизнес (п. 9, 10 ст. 274 НК РФ) по деятельности, облагаемой этими налогами.

В отношении иных видов деятельности, такие организации будут являться плательщиком налога на прибыль на общих основаниях. По отдельным видам доходов, которые облагаются по отличному от основной ставкам, такие организации уплачивают налог на прибыль и считаются плательщиками налога в отношении таких доходов. Например, к таким поступлениям относятся дивиденды.

С целью определения налоговой базы и, в дальнейшем, суммы налога, необходимо определить, какие доходы и расходы могут признаваться организацией на определенную дату отчетного периода. Таким образом, применяемый метод признания доходов и расходов неразрывно связан с порядком учета в доходах или расходах средств и порядком формирования налоговой базы.

Для целей исчисления налога на прибыль доходы и расходы могут признаваться двумя методами: кассовым (ст. 273 НК РФ), начисления (ст. 271, 272 НК РФ).

В учетной политике для целей налогообложения необходимо закрепить выбранный метод признания доходов и расходов. Выбранный метод не разрешается менять в течение налогового периода (ст. 313 НК РФ).

Применение кассового метода в общем виде означает, что доход признается тогда, когда сумма реально поступила на расчетный счет или в кассу организации, а расход признается после его фактической оплаты. При этом оплатой товаров (работ, услуг) считается прекращение встречного обязательства их приобретателя перед продавцом (п. 3 ст. 273 НК РФ). Кодексом установлено одно условие по применению кассового метода – условие по величине выручки: если в среднем за предыдущие четыре квартала сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) организации без учета НДС не превысила 1 млн. руб. за каждый квартал (ст. 273 НК РФ). Таким образом, выручка в целом за четыре квартала не может быть больше 4 млн. руб.

Не вправе применять кассовый метод:

- банки;
- компании с выручкой в среднем за предыдущие четыре квартала более 1 млн. руб. за каждый квартал;
- участники договора доверительного управления имуществом или договора простого товарищества (абз. 2 п. 4 ст. 273 НК РФ);

– организации, владеющие лицензиями на пользование участком недр, в границах которого расположено новое морское месторождение углеводородного сырья либо в границах которого предполагается осуществлять поиск, оценку и (или) разведку нового морского месторождения углеводородного сырья;

– операторы нового морского месторождения углеводородного сырья.

Перечень условий для применения кассового метода закрытый. Поэтому все остальные организации вправе применять кассовый метод.

Если организацией не выполнены условия применения кассового метода, то она обязана перейти на применение метода начислений с начала налогового периода. Это означает, что за весь налоговый период по всем операциям доходы и расходы пересчитываются по правилам метода начисления, производится перерасчет налоговой базы, суммы налога и в налоговый орган представляется уточненный расчет.

Согласно общему правилу, организация, применяющая метод начисления, доход признает в том отчетном (налоговом) периоде, в котором он возник, независимо от фактического поступления денежных средств, имущества или имущественных прав (п. 1 ст. 271 НК РФ).

Общие правила признания расходов при методе начисления сходны с порядком признания доходов:

1. Расходы признаются в том отчетном (налоговом) периоде, к которому они относятся, независимо от времени фактической выплаты денежных средств и (или) иной формы их оплаты (п. 1 ст. 272 НК РФ).

2. Расходы признаются в том отчетном (налоговом) периоде, в котором эти расходы возникают, исходя из условий сделок. В случае если сделка не содержит таких условий и связь между доходами и расходами не может быть определена четко или определяется косвенным путем, расходы распределяются налогоплательщиком самостоятельно (абз. 2 п. 1 ст. 272 НК РФ). При этом порядок распределения расходов прописывается в учетной политике для целей налогообложения.

3. В случае если условиями договора предусмотрено получение доходов в течение более чем одного отчетного периода и не предусмотрена поэтапная сдача товаров (работ, услуг), расходы



распределяются налогоплательщиком самостоятельно с учетом принципа равномерности признания доходов и расходов (абз. 3 п. 1 ст. 272 НК РФ).

4. Расходы, которые не могут быть отнесены к конкретному виду деятельности, распределяются пропорционально доле соответствующего дохода в суммарном объеме всех доходов налогоплательщика (абз. 4 п. 1 ст. 272 НК РФ).

### **3.2. Классификация, порядок признания доходов и расходов, связанных с реализацией**

Согласно ст. 249 НК РФ *доходом от реализации* признаются выручка от реализации товаров (работ, услуг) как собственного производства, так и ранее приобретенных, выручка от реализации имущественных прав.

Под реализацией, согласно ст. 39 НК РФ, понимается передача на возмездной (безвозмездной) основе в собственность другому лицу товаров, результатов выполненных работ, оказание услуг одним лицом другому лицу (в том числе обмен товарами, работами или услугами). Следовательно, в выручку включаются все поступления за реализованные товары (работы, услуги) или имущественные права в денежной и натуральной формах. Суммы НДС, предъявленные покупателям товаров (работ, услуг), имущественных прав, в составе выручки не учитываются.

Доходы от реализации учитываются согласно закрепленному в учетной политике методу признания доходов и расходов. Однако, в ряде случаев, закон предписывает распределять доходы с учетом принципа равномерности признания доходов и расходов. Предусмотрен такой принцип в следующих случаях:

- по доходам, относящимся к нескольким отчетным (налоговым) периодам;
- если связь между доходами и расходами не может быть определена четко или определяется косвенным путем;
- по производствам с длительным (более одного налогового периода) технологическим циклом в случае, если условиями заключенных договоров не предусмотрена поэтапная сдача работ (услуг).

Каждый такой случай является самостоятельным основанием для распределения в налоговом учете доходов с учетом принципа

равномерности признания доходов и расходов. При этом методика применения такого принципа должна быть утверждена налогоплательщиком в учетной политике для целей налогообложения.

Организация может применить один из следующих способов распределения величины дохода: равномерно или пропорционально доле фактических расходов отчетного периода в общей сумме расходов, предусмотренных в смете.

В целях налогового учета *расходы, связанные с производством и реализацией*, группируются на прямые и косвенные. Именно такая группировка позволяет определить, какие расходы и в какой сумме будут учтены в данном периоде в целях формирования налоговой базы по налогу на прибыль. Согласно ст. 319 НК РФ сумма косвенных расходов на производство и реализацию, осуществленных в отчетном (налоговом) периоде, а также внереализационные расходы в полном объеме относятся к расходам текущего отчетного (налогового) периода, а прямые расходы относятся к расходам текущего отчетного (налогового) периода по мере реализации продукции, работ, услуг.

Классификацию всех доходов и расходов организация в обязательном порядке закрепляет в учетной политике в целях налогообложения. Это предусмотрено Кодексом, а также такая необходимость вызвана тем обстоятельством, что доходы могут быть уменьшены на соответствующие парные расходы.

В отличие от финансового бухгалтерского учета, где издержки на производство продукции формируются по статьям затрат, в целях исчисления налоговой базы по налогу на прибыль *расходы, связанные с производством и реализацией*, группируются по экономическим элементам:

1. *Материальные расходы* (ст. 253 НК РФ), к которым относятся: затраты на покупку сырья и материалов, инструмента и приспособлений, комплектующих изделий и полуфабрикатов, топлива, воды, энергии; расходы на оплату работ и услуг производственного характера, выполненных как сторонними организациями, так и структурными организациями самого предприятия; затраты на содержание и эксплуатацию основных средств; расходы на рекультивацию земель и природоохранные мероприятия; а также потери от недостачи или порчи товарно-материальных ценностей в пределах естественной убыли, утвержденной Правительством РФ;

2. *Расходы на оплату труда персонала* (ст. 255 НК РФ), участвующего в процессе производства товаров, выполнения работ, оказания услуг, а также расходы на обязательное пенсионное страхование, идущие на финансирование страховой и накопительной части трудовой пенсии на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, обязательное медицинское страхование, обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, начисленные на указанные суммы расходов на оплату труда;

3. *Амортизация*. Положения статьи 256 НК РФ определяют, какое имущество является амортизируемым – это основные средства и нематериальные активы, принадлежащие предприятию на праве собственности, используемые им для извлечения дохода, стоимость которых погашается путем начисления амортизации. Срок полезного использования данного имущества не должен быть менее 1 года, а первоначальная стоимость – более 100 000 рублей. Не подлежат амортизации земля и иные объекты природопользования (вода, недра и т.д.).

Амортизируемое имущество распределяется по амортизационным группам в зависимости от сроков полезного использования. С 1 января 2017 года действует новый классификатор основных фондов (утв. приказом Росстандарта от 12 декабря 2014 г. № 2018-ст). Поэтому чиновники внесли изменения в классификацию основных средств для налогового учета (постановление Правительства РФ от 7 июля 2016 г. № 640). В общероссийском классификаторе основных фондов (ОКОФ) предусмотрено 10 амортизационных групп. Предприятие имеет право самостоятельно определить срок полезного использования амортизируемого имущества внутри амортизационной группы.

Организации имеют право выбрать для начисления амортизации в налоговом учете один из двух способов: линейный и нелинейный. Под нелинейным способом понимается способ уменьшаемого остатка: для определения суммы амортизационных отчислений ежемесячно определяется остаточная стоимость каждого объекта основных средств, которая умножается на месячную норму амортизации. Выбранный метод начисления амортизации закрепляется в учетной политике для целей налогообложения.

Чтобы единовременно списать больше расходов при покупке

основного средства, организация может применить амортизационную премию – одновременно списать до 10% (по всем основным средствам) и до 30% (для основных средств, относящихся к третьей-седьмой амортизационным группам) первоначальной стоимости основного средства в расходах текущего периода.

Организация вправе установить в налоговой учетной политике, что амортизационная премия применяется выборочно и ее процент зависит от первоначальной стоимости основного средства.

Амортизационная премия признается в составе косвенных расходов в том отчетном периоде, на который приходится дата начала амортизации основных средств (п. 3 ст. 272 НК РФ). В случае реализации объекта, по которому ранее была применена амортизационная премия, ее необходимо восстановить только при наличии следующих условий:

- объект реализован ранее, чем по истечении 5 лет с момента введения в эксплуатацию;
- покупатель и продавец являются лицами взаимозависимыми.

4. В состав *прочих расходов* относятся затраты, которые связаны с производственным процессом и реализацией, но не включаются в состав ранее указанных расходов.

Открытый перечень прочих затрат, включаемых в расходы, связанные с производством и реализацией установлен ст. 264 НК РФ:

- налоги, сборы, таможенные пошлины и сборы, обязательные платежи, исчисленные и отражаемые в налоговых декларациях по соответствующему налогу, подлежащие уплате в бюджет за исключением: НДС и акцизов, налога на прибыль, платежей за сверхнормативные выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду;

- суммы комиссионных сборов и иных подобных расходов за выполненные сторонними организациями работы (предоставленные услуги);

- расходы на обеспечение пожарной безопасности;

- расходы на обеспечение нормальных условий труда и мер по технике безопасности, предусмотренных законодательством Российской Федерации,

- расходы по набору работников, включая расходы на услуги специализированных организаций по подбору персонала;

- расходы на оказание услуг по гарантийному ремонту и

обслуживанию, включая отчисления в резерв на предстоящие расходы на гарантийный ремонт и гарантийное обслуживание (с учетом положений статьи 267 НК РФ);

– арендные (лизинговые) платежи за арендуемое (принятое в лизинг) имущество (в том числе земельные участки), а также расходы на приобретение имущества, переданного в лизинг.

– расходы на содержание служебного транспорта (при определении обоснованности для целей налогового учета произведенных затрат на приобретение топлива необходимо учитывать нормы расхода топлив и смазочных материалов);

– расходы на командировки;

– расходы на юридические и информационные услуги;

– расходы на консультационные и иные аналогичные услуги;

– расходы на аудиторские услуги;

– расходы на публикацию бухгалтерской (финансовой) отчетности;

– представительские расходы;

– расходы на обучение по основным и дополнительным профессиональным образовательным программам, профессиональную подготовку и переподготовку, прохождение независимой оценки квалификации на соответствие требованиям к квалификации работников налогоплательщика;

– расходы на канцелярские товары;

– расходы на почтовые, телефонные, телеграфные и другие подобные услуги, расходы на оплату услуг связи;

– расходы, связанные с приобретением права на использование программ для ЭВМ и баз данных;

– расходы на рекламу. Они подразделяются на: ненормируемые (учитываются в расходах полностью) и нормируемые (учитываются частично);

– расходы на услуги по ведению бухгалтерского учета, оказываемые сторонними организациями или индивидуальными предпринимателями;

– взносы по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, производимые в соответствии с законодательством РФ;

– расходы работодателя по выплате в соответствии с законодательством РФ пособия по временной нетрудоспособности, выплаченные за счет средств работодателя;

– другие расходы, связанные с производством и реализацией.  
Все иные расходы, связанные с производством и реализацией, не представленные выше, относятся к косвенным расходам.

### **3.3. Порядок признания внереализационных доходов и расходов**

*Внереализационные доходы* – все доходы, которые нельзя отнести к доходам от реализации. Открытый перечень таких доходов приведен в ст. 250 НК РФ. Примером таких доходов являются:

- доходы от операций купли-продажи иностранной валюты;
- доходы, получаемые от долевого участия в других организациях, в том числе от участия в простом товариществе;
- доходы в виде стоимости материалов, полученных при демонтаже основных средств;
- доходы от сдачи имущества в аренду;
- доходы в виде безвозмездно полученного имущества (работ, услуг) или имущественных прав;
- доходы в виде положительной курсовой разницы (по валюте, ценным бумагам);
- доходы в виде сумм кредиторской задолженности, списанной в связи с истечением срока исковой давности;
- доходы прошлых лет, выявленные в отчетном периоде;
- штрафы и пени, начисленные за невыполнение договорных обязательств;
- доходы в виде процентов, полученных по договорам займа, кредита, банковского счета, банковского вклада, а также по ценным бумагам и другим долговым обязательствам;
- доходы в виде сумм восстановленных резервов, расходы на формирование которых были приняты в составе расходов;
- доходы в виде стоимости излишков материально-производственных запасов и прочего имущества, которые выявлены в результате инвентаризации;
- другие доходы от операций, непосредственно не связанных с производством продукции (работ, услуг) и ее реализацией.

В состав внереализационных расходов, не связанных с производством и реализацией, включаются обоснованные затраты на осуществление деятельности, непосредственно не связанной с производством и (или) реализацией, но формирующие

окончательный финансовый результат деятельности организации. Перечень внереализационных расходов приведен в ст. 265 НК РФ, этот перечень открытый и он во многом симметричен доходам. К внереализационным расходам относятся:

- начисленные проценты по долговым обязательствам любого вида, в том числе по ценным бумагам;

- отрицательная курсовая разница (по ценным бумагам и валюте);

- оплата услуг банка;

- штрафы, пени, неустойки за нарушение договорных обязательств, кроме штрафных санкций, перечисленных в бюджет;

- убытки прошлых лет, выявленные в отчетном налоговом периоде;

- потери от стихийных бедствий, пожаров, аварий и других чрезвычайных ситуаций;

- расходы на содержание переданного по договору аренды (лизинга) имущества (включая амортизацию по этому имуществу);

- расходы налогоплательщика, применяющего метод начисления, на формирование резервов по сомнительным долгам;

- расходы на ликвидацию выводимых из эксплуатации основных средств, на списание нематериальных активов, включая суммы недоначисленной в соответствии с установленным сроком полезного использования амортизации, а также расходы на ликвидацию объектов незавершенного строительства и иного имущества, монтаж которого не завершен (расходы на демонтаж, разборку, вывоз разобранного имущества), охрану недр и другие аналогичные работы;

- судебные расходы и арбитражные сборы;

- суммы безнадежных долгов, а в случае, если налогоплательщик принял решение о создании резерва по сомнительным долгам, суммы безнадежных долгов, не покрытые за счет средств резерва;

- потери от простоев по внутрипроизводственным причинам;

- расходы в виде недостачи материальных ценностей в производстве и на складах, на предприятиях торговли в случае отсутствия виновных лиц, а также убытки от хищений, виновники которых не установлены;

- убытки по сделке уступки права требования и другие убытки и обоснованные расходы.

### 3.4. Доходы и расходы, не учитываемые при исчислении налоговой базы

Некоторые доходы и расходы не учитываются при определении налоговой базы по налогу на прибыль. Закрытый перечень *доходов, не учитываемых при формировании налоговой базы* по налогу на прибыль, приведен в ст. 251 НК РФ. Рассмотрим некоторые из них:

– доходы в виде имущества, имущественных прав, работ или услуг, которые получены от других лиц в порядке предварительной оплаты товаров (работ, услуг) налогоплательщиками, определяющими доходы и расходы по методу начисления;

– доходы в виде имущества, имущественных прав или неимущественных прав, имеющих денежную оценку, которые получены в виде взносов (вкладов) в уставный (складочный) капитал (фонд) организации (включая доход в виде превышения цены размещения акций (долей) над их номинальной стоимостью (первоначальным размером));

– доходы в виде сумм налога на добавленную стоимость, подлежащих налоговому вычету у принимающей организации при передаче имущества, нематериальных активов и имущественных прав в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных обществ и товариществ или паевых взносов в паевые фонды кооперативов;

– доходы в виде имущества (включая денежные средства), поступившего комиссионеру, агенту и (или) иному поверенному в связи с исполнением обязательств по договору комиссии, агентскому договору или другому аналогичному договору, а также в счет возмещения затрат, произведенных комиссионером, агентом и (или) иным поверенным за комитента, принципала и (или) иного доверителя, если такие затраты не подлежат включению в состав расходов комиссионера, агента и (или) иного поверенного в соответствии с условиями заключенных договоров;

– доходы в виде средств или иного имущества, которые получены по договорам кредита или займа (иных аналогичных средств или иного имущества независимо от формы оформления заимствований, включая ценные бумаги по долговым обязательствам), а также средств или иного имущества, которые получены в счет погашения таких заимствований;



– доходы в виде имущества, безвозмездно полученного государственными и муниципальными образовательными учреждениями, а также негосударственными образовательными учреждениями, имеющими лицензии на право ведения образовательной деятельности, на ведение уставной деятельности;

– доходы в виде капитальных вложений в форме неотделимых улучшений арендованного имущества, произведенных арендатором, а также капитальные вложения в предоставленные по договору безвозмездного пользования объекты основных средств в форме неотделимых улучшений, произведенных организацией-ссудополучателем;

– другие доходы.

Открытый перечень *расходов, не учитываемых при формировании налоговой базы*, отражен в ст. 270 НК РФ. Примером таких расходов являются расходы:

– в виде сумм начисленных налогоплательщиком дивидендов и других сумм прибыли после налогообложения;

– в виде пени, штрафов и иных санкций, перечисляемых в бюджет (в государственные внебюджетные фонды), процентов, подлежащих уплате в бюджет, а также штрафов и других санкций, взимаемых государственными организациями;

– в виде взноса в уставный (складочный) капитал, вклада в простое товарищество, в инвестиционное товарищество;

– в виде расходов по приобретению и (или) созданию амортизируемого имущества, а также расходов, осуществленных в случаях достройки, дооборудования, реконструкции, модернизации, технического перевооружения объектов основных средств;

– в виде взносов на обязательное и добровольное страхование, на негосударственное пенсионное обеспечение, кроме взносов, признаваемых в расходах в соответствии с правилами и нормами отдельных статей (например, ст. 255 НК РФ);

– в виде сумм, превышающих оговоренные в гл. 25 НК РФ нормативы, например, проценты по долговым обязательствам, вознаграждения, предоставляемые руководству, представительские и рекламные расходы и другие;

– в виде имущества (включая денежные средства), переданного комиссионером, агентом и (или) иным поверенным в связи с исполнением обязательств по договору комиссии;

– по агентскому договору или иному аналогичному договору,

а также в счет оплаты затрат, произведенной комиссионером, агентом и (или) иным поверенным за комитента, принципала и (или) иного доверителя, если такие затраты не подлежат включению в состав расходов комиссионера, агента и (или) иного поверенного в соответствии с условиями заключенных договоров;

- в виде средств или иного имущества, которые переданы по договорам кредита или займа (иных аналогичных средств или иного имущества независимо от формы оформления заимствований, включая долговые ценные бумаги), а также в виде средств или иного имущества, которые направлены в погашение таких заимствований;

- в виде имущества, работ, услуг, имущественных прав, переданных в порядке предварительной оплаты налогоплательщиками, определяющими доходы и расходы по методу начисления;

- в виде сумм материальной помощи работникам;

- на оплату проезда к месту работы и обратно транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом, за исключением сумм, подлежащих включению в состав расходов на производство и реализацию товаров (работ, услуг) в силу технологических особенностей производства, и за исключением случаев, когда расходы на оплату проезда к месту работы и обратно предусмотрены трудовыми договорами (контрактами) и (или) коллективными договорами;

- на оплату путевок на лечение или отдых, экскурсий или путешествий, занятий в спортивных секциях, кружках или клубах, посещений культурно-зрелищных или физкультурных (спортивных) мероприятий, подписки, не относящейся к подписке на нормативно-техническую и иную используемую в производственных целях литературу, и на оплату товаров для личного потребления работников, а также другие аналогичные расходы, произведенные в пользу работников;

- в виде сумм вознаграждений и иных выплат, осуществляемых членам совета директоров;

- в виде суммы платы в счет возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн, зарегистрированными в реестре транспортных средств системы взимания платы, в размере, на который в соответствии с п. 2 ст. 362 НК РФ была уменьшена сумма

транспортного налога, исчисленного за налоговый (отчетный) период в отношении таких транспортных средств;

– в виде суммы платы в счет возмещения вреда, причиняемого автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн, зарегистрированными в реестре транспортных средств системы взимания платы, в размере, на который была уменьшена сумма транспортного налога, исчисленного за налоговый (отчетный) период в отношении этих транспортных средств (действует по 31 декабря 2018 года включительно);

– иные расходы, не соответствующие критериям, указанным в пункте 1 статьи 252 НК РФ.

### **3.5. Порядок переноса убытков на будущее при исчислении налога на прибыль**

Если финансовым результатом деятельности организации за налоговый период является не прибыль, а убыток, то организация вправе этот убыток перенести на будущее. Перенос убытка на будущее означает, что на сумму убытка (частично) можно уменьшить налогооблагаемую прибыль следующих отчетных (налоговых) периодов. При этом нельзя переносить убыток по деятельности, облагаемой по ставке 0%, а также необходимо учитывать следующие ограничения и условия переноса убытков:

– убыток уменьшает налоговую базу отчетного (налогового) периода;

– сумма переносимого убытка, которую организация вправе списать в текущем отчетном (налоговом) периоде, не может превышать 50% суммы налогооблагаемой прибыли, полученной за этот период;

– в периоде, на который переносится убыток, должна быть положительная налоговая база;

– образовавшийся при применении специальных налоговых режимов убыток нельзя учитывать при применении общей системы налогообложения (ОСНО);

– переносить убыток, полученный в прошлом налоговом периоде можно уже на первый отчетный период следующего налогового периода, если по его итогам получена прибыль;

– в случае, если убытки получены более, чем в одном

налоговом периоде, то перенос убытков на будущее производится в той очередности, в которой они понесены;

- убыток нужно подтвердить первичными бухгалтерскими документами;

- организация обязана хранить документы, подтверждающие объем понесенного убытка, в течение всего срока, когда уменьшает налоговую базу текущего налогового периода на суммы ранее полученных убытков и еще 4 года после окончания года, когда убыток был полностью списан;

- если по итогам налогового периода наряду с убытком от основной деятельности получены доходы, которые облагаются по отдельным налоговым ставкам (например, проценты по государственным и муниципальным ценным бумагам или дивиденды), то сумма переносимого убытка не уменьшает такие доходы.

В особом порядке осуществляется перенос некоторых убытков, например: по операциям с амортизируемым имуществом (ст. 323 НК РФ); по операциям по уступке (переуступке) права требования (ст. 279 НК РФ); от деятельности обслуживающих производств и хозяйств (ст. 275.1 НК РФ).

### **3.6. Порядок исчисления и уплаты налога на прибыль организаций**

В силу того, что налоговым периодом по налогу на прибыль является календарный год, то все показатели, принимающие участие в формировании налоговой базы, исчисляются непрерывно за налоговый период – нарастающим итогом.

В целях формирования налоговой базы организацией составляется документ «Расчет налоговой базы». Порядок составления расчета и его обязательные «разделы» указаны в ст. 315 НК РФ. Форма расчета составляется налогоплательщиком самостоятельно, расчет не признается регистром налогового учета и не утверждается учетной политикой организации.

При составлении расчета определяются показатели, которые позволяют рассчитать сумму прибыли, подлежащей налогообложению: доходы и расходы, связанные с реализацией; финансовый результат от реализации; доходы и расходы внереализационные; финансовый результат по внереализационным операциям; налоговая база за отчетный (налоговый) период; сумма убытка,

полученного в предыдущие периоды и подлежащая переносу; сумма прибыли, подлежащая налогообложению.

При исчислении налога на прибыль необходимо вести раздельный учет доходов и расходов, а также отдельно определять налоговую базу по операциям: связанным с использованием объектов обслуживающих производств и хозяйств; по договору простого товарищества; связанным с уступкой (переуступкой) права требования; с амортизируемым имуществом; по реализации покупных товаров; по договору доверительного управления имуществом; с ценными бумагами; с финансовыми инструментами срочных сделок.

Прибыль от осуществления этих операций увеличивает прибыль организации отчетного (налогового) периода, а убыток принимается к налоговому учету в особом порядке, установленном НК РФ в отношении каждой такой «особенной» операции.

С 1 января 2009 г. основная ставка по налогу на прибыль составляет 20 %. На период с 01.01.2017 г. – 31.12.2020 г. налогоплательщик должен распределять уплачиваемые суммы налога следующим образом: 17 % – в бюджет субъекта РФ и 3% – в федеральный бюджет.

Для отдельных категорий налогоплательщиков ставка налога, подлежащего зачислению в бюджеты субъектов федерации, законами этих субъектов может быть понижена до 13,5% (в 2017 – 2020 гг. – до 12,5%). В отношении организаций-резидентов особой экономической зоны (ОЭЗ) при условии ведения ими раздельного учета доходов и расходов от деятельности, осуществляемой на территории зоны и за ее пределами, региональные власти устанавливают ставку налога не выше 13,5% (в 2017-2020 гг. – до 12,5%). Сверх льготный размер ставок (вплоть до нуля процентов) установлен НК РФ при соблюдении ряда условий в отношении организаций, осуществляющих образовательную или медицинскую деятельность; резидентов технико-внедренческой ОЭЗ, сельскохозяйственных товаропроизводителей, участников региональных инвестиционных проектов и др. юридических лиц.

Ставки налога на доходы иностранных организаций, не связанных с деятельностью в России через постоянное представительство, установлены в размерах: 10% – от использования, содержания или сдачи в аренду транспортных средств в связи с осуществлением международных перевозок; 20% – по остальным

доходам этих организаций. В отношении дивидендов в зависимости от ситуации предусмотрены ставки 0, 13 или 15%, а по доходам от ценных бумаг – 0, 9, 15, 30%.

Налоговым периодом по налогу на прибыль является календарный год (ст. 285 НК РФ). По итогам налогового периода уплачивается налог на прибыль. Налоговый период состоит из отчетных периодов, по итогам которых уплачивается авансовый платеж.

Возможны следующие отчетные периоды: квартал, полугодие и девять месяцев календарного года – для организаций, уплачивающих ежеквартальные авансовые платежи по налогу на прибыль; месяц, два месяца, три месяца и так далее до окончания календарного года – для налогоплательщиков, исчисляющих ежемесячные авансовые платежи исходя из фактически полученной прибыли.

Законодательно установлены три способа исчисления и уплаты налога:

1. По итогам I квартала, полугодия, 9 месяцев и года плюс ежемесячные авансовые платежи внутри каждого квартала. То есть организация исчисляет авансовый платеж по итогам каждого отчетного (налогового) периода, исходя из ставки налога и облагаемой прибыли, рассчитанной нарастающим итогом с начала налогового периода до окончания отчетного (налогового) периода. В течение отчетного периода она определяет сумму ежемесячного авансового платежа, которая принимается равной: в I квартале – сумме ежемесячного авансового платежа, подлежащего уплате в последнем квартале предыдущего налогового периода; во II квартале – одной трети суммы авансового платежа, исчисленного за первый отчетный период текущего года; в III квартале – одной трети разницы между суммами авансовых платежей, рассчитанных по итогам полугодия и по итогам первого квартала; в IV квартале – одной трети разницы между суммами авансовых платежей, рассчитанных по итогам девяти месяцев и по итогам полугодия;

2. Квартальными платежами по итогам отчетного (налогового) периода без уплаты ежемесячных авансовых платежей. Применять этот способ могут не все организации, а только те, у которых за предыдущие четыре квартала выручка от реализации не превышала в среднем 15 млн. руб. за каждый квартал. Ежеквартально налог уплачивают также: бюджетные и автономные учреждения (за некоторым исключением); иностранные организации, осуществляющие деятельность в РФ через постоянное

представительство; некоммерческие организации, не имеющие дохода от реализации товаров и услуг, и др.;

3. Ежемесячно авансовыми платежами, исходя из фактически полученной прибыли. Организация при переходе на данный способ уплаты налога со следующего налогового периода уведомляет налоговый орган не позднее 31 декабря текущего года. При этом система уплаты не может изменяться в течение налогового периода.

Принятый юридическим лицом способ должен быть закреплен в его учетной политике.

Сроки уплаты авансовых платежей и налога на прибыль привязаны к срокам подачи налоговой отчетности соответственно за отчетные и налоговый периоды (ст. 287 НК РФ). Абсолютно все виды платежей связаны с 28 числом того или иного месяца (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Сроки уплаты авансовых платежей и налога на прибыль организаций

Вид платежа	Срок уплаты
Налог	Не позднее 28 марта года, следующего за налоговым периодом
Авансовый платеж по итогам отчетного периода	Не позднее 28 дней со дня окончания отчетного периода
Ежемесячные авансовые платежи, подлежащие уплате в течение отчетного периода	Не позднее 28-го числа каждого месяца этого отчетного периода
Ежемесячные авансовые платежи по фактически полученной прибыли	Не позднее 28-го числа месяца, следующего за месяцем исчисления налога

Налоговые декларации обязаны подавать все юридические лица независимо от наличия у них обязанности по уплате авансового платежа (налога) по истечении каждого отчетного и налогового периода в налоговые органы по месту своего нахождения и месту нахождения каждого обособленного подразделения (ст. 289 НК РФ).

**Контрольные вопросы**

1. Дайте общую характеристику налога на прибыль организаций.
2. В каком нормативно-правовом акте отражен порядок исчисления и уплаты действующего налога на прибыль организаций?
3. Кто является налоговым резидентом и нерезидентом РФ по налогу на

прибыль организаций? Каковы правила налогообложения, применяемые к таким субъектам?

4. Какие можно дать определения контролируемой иностранной компании и контролирующему ее лицу?

5. Какова роль налоговых агентов в отношениях по налогу на прибыль организаций?

6. Что представляет собой консолидированная группа налогоплательщиков? Какие существуют ограничения на ее создание?

7. Что выступает объектом обложения по налогу на прибыль у налоговых резидентов и налоговых нерезидентов?

8. Какие доходы облагаются налогом на прибыль организаций, а какие не участвуют в расчете налогооблагаемой базы?

9. Охарактеризуйте виды расходов для целей налогообложения прибыли.

10. Что такое внереализационные доходы и расходы?

11. Какие установлены ставки налога на прибыль организаций в Налоговом кодексе РФ?

12. Как происходит исчисление и уплата налога?

13. В какие сроки должен быть уплачен налог на прибыль организаций?

14. Какие существуют подходы к минимизации налога на прибыль организаций?

15. Как рассматривать минимизацию налога на прибыль в рамках оптимизации налогообложения хозяйствующего субъекта?

16. Какие риски возникают при минимизации налога на прибыль организаций? Как обезопасить при этом ведение бизнеса?



## 4. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 4.1. Упрощенная система налогообложения

Согласно ст. 346.11 НК РФ (ч. 2) от 05.08.2000 г. № 117-ФЗ, «упрощенная система налогообложения организациями и индивидуальными предпринимателями применяется наряду с иными режимами налогообложения, предусмотренными законодательством РФ о налогах и сборах». Применение упрощенной системы налогообложения (далее УСН) организациями предусматривает их освобождение от обязанности по уплате: налога на прибыль организаций; налога на имущество организаций; налога на добавленную стоимость. Иные налоги, сборы и страховые взносы уплачиваются организациями, применяющими УСН, в соответствии с законодательством о налогах и сборах. Применение УСН индивидуальными предпринимателями (далее ИП) предусматривает их освобождение от обязанности по уплате налога на доходы физических лиц, налога на имущество физических лиц. ИП, применяющие УСН, не признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость. Иные налоги, сборы и страховые взносы уплачиваются индивидуальными предпринимателями, применяющими УСН, в соответствии с законодательством о налогах и сборах. Для организаций и ИП, применяющих УСН, сохраняются действующие порядок ведения кассовых операций и порядок представления статистической отчетности.

*Налогоплательщиками* признаются организации и индивидуальные предприниматели, перешедшие на упрощенную систему налогообложения и применяющие ее в порядке, установленном главой 26.2 НК РФ.

Согласно НК РФ, организация имеет право перейти на упрощенную систему налогообложения, если по итогам девяти месяцев того года, в котором организация подает уведомление о переходе на упрощенную систему налогообложения, доходы не превысили 112,5 млн. рублей. Указанная величина предельного размера доходов организации, ограничивающая право организации перейти на упрощенную систему налогообложения, подлежит индексации не позднее 31 декабря текущего года на коэффициент-дефлятор, установленный на следующий календарный год.

НК РФ приводит перечень тех, кто не вправе применять упрощенную систему налогообложения.

Налогоплательщики, применяющие УСН, не вправе до окончания налогового периода перейти на иной режим налогообложения, если иное не предусмотрено НК РФ. Если по итогам налогового периода доходы налогоплательщика превысили 150 млн. рублей и (или) в течение отчетного (налогового) периода допущено несоответствие требованиям, установленным НК РФ, такой налогоплательщик считается утратившим право на применение УСН с начала того квартала, в котором допущены указанное превышение и (или) несоответствие указанным требованиям.

*Объектом налогообложения признаются:* доходы; доходы, уменьшенные на величину расходов. Выбор объекта налогообложения осуществляется самим налогоплательщиком, за исключением случая, предусмотренного НК РФ. Объект налогообложения может изменяться налогоплательщиком ежегодно. Объект налогообложения может быть изменен с начала налогового периода, если налогоплательщик уведомит об этом налоговый орган до 31 декабря года, предшествующего году, в котором налогоплательщик предлагает изменить объект налогообложения. В течение налогового периода налогоплательщик не может менять объект налогообложения.

При определении объекта налогообложения учитываются доходы, определяемые в порядке, установленном НК РФ, а именно:

1. Доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав (далее – доходы от реализации);
2. Внереализационные доходы.

При определении доходов из них исключаются суммы налогов, предъявленные в соответствии с НК налогоплательщиком покупателю (приобретателю) товаров (работ, услуг, имущественных прав).

*При определении объекта налогообложения не учитываются:*

1. Доходы, указанные в ст. 251 НК РФ;
2. Доходы организации, облагаемые налогом на прибыль организаций по налоговым ставкам, предусмотренным пп. 1.6, 3 и 4 ст. 284 НК;
3. Доходы ИП, облагаемые налогом на доходы физических лиц;
4. Доходы, полученные товариществами собственников

жилья, товариществами собственников недвижимости, управляющими организациями, садоводческими, огородническими или дачными некоммерческими товариществами (некоммерческими партнерствами), жилищными, садоводческими, огородническими, дачными или иными специализированными потребительскими кооперативами от собственников (пользователей) недвижимости в оплату коммунальных услуг, оказанных сторонними организациями.

При определении объекта налогообложения налогоплательщик уменьшает полученные доходы на следующие *расходы*, указанные в НК РФ:

1. Расходы на приобретение, сооружение и изготовление основных средств, а также на достройку, дооборудование, реконструкцию, модернизацию и техническое перевооружение основных средств;

2. Расходы на приобретение нематериальных активов, а также их создание самим налогоплательщиком;

3. Расходы на ремонт основных средств (в том числе арендованных);

4. Арендные (в том числе лизинговые) платежи за арендуемое (в том числе принятое в лизинг) имущество;

5. Материальные расходы;

6. Расходы на оплату труда, выплату пособий по временной нетрудоспособности в соответствии с законодательством РФ;

7. Расходы на все виды обязательного страхования работников, имущества и ответственности, включая страховые взносы на обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, обязательное медицинское страхование, обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, производимые в соответствии с законодательством РФ;

8. Суммы налога на добавленную стоимость по оплаченным товарам (работам, услугам), приобретенным налогоплательщиком и подлежащим включению в состав расходов;

9. Проценты, уплачиваемые за предоставление в пользование денежных средств (кредитов, займов), а также расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями, в том числе связанные с продажей иностранной валюты при взыскании налога, сбора, пеней и штрафа за счет имущества

налогоплательщика;

10. Расходы на обеспечение пожарной безопасности, на услуги по охране имущества, обслуживанию охранно-пожарной сигнализации, на приобретение услуг пожарной охраны и др.

*Датой получения доходов* признается день поступления денежных средств на счета в банках и (или) в кассу, получения иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав, а также погашения задолженности (оплаты) налогоплательщику иным способом (кассовый метод).

В случае возврата налогоплательщиком сумм, ранее полученных в счет предварительной оплаты поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг, передачи имущественных прав, на сумму возврата уменьшаются доходы того налогового периода, в котором произведен возврат.

Указанный порядок признания доходов, применяется налогоплательщиками, применяющими в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов, а также налогоплательщиками, применяющими в качестве объекта налогообложения доходы, при условии ведения ими учета сумм выплат (средств).

*Расходами налогоплательщика признаются* затраты после их фактической оплаты. При этом расходы учитываются в составе расходов с учетом следующих особенностей:

1. Материальные расходы, а также расходы на оплату труда – в момент погашения задолженности путем списания денежных средств с расчетного счета налогоплательщика, выплаты из кассы, а при ином способе погашения задолженности – в момент такого погашения;

2. Расходы по оплате стоимости товаров, приобретенных для дальнейшей реализации, – по мере реализации указанных товаров;

3. Расходы на уплату налогов, сборов и страховых взносов – в размере, фактически уплаченном налогоплательщиком при самостоятельном исполнении обязанности по уплате налогов, сборов и страховых взносов либо при погашении задолженности перед иным лицом, возникшей вследствие уплаты этим лицом в соответствии с НК РФ за налогоплательщика сумм налогов, сборов и страховых взносов;

4. Расходы на приобретение (сооружение, изготовление) основных средств, достройку, дооборудование, реконструкцию,

модернизацию и техническое перевооружение основных средств, а также расходы на приобретение (создание самим налогоплательщиком) нематериальных активов, отражаются в последнее число отчетного (налогового) периода в размере уплаченных сумм;

5. Расходы по приобретению товаров (работ, услуг) и (или) имущественных прав, оплаченные векселем, – после оплаты векселя.

При переходе налогоплательщика с объекта налогообложения в виде доходов на объект налогообложения в виде доходов, уменьшенных на величину расходов, расходы, относящиеся к налоговым периодам, в которых применялся объект налогообложения в виде доходов, при исчислении налоговой базы не учитываются.

*Порядок определения налоговой базы* будет зависеть от объекта налогообложения.

*Если объектом налогообложения являются доходы* организации или ИП, налоговой базой признается денежное выражение доходов организации или индивидуального предпринимателя. В случае, *если объектом налогообложения являются доходы* организации или ИП, *уменьшенные на величину расходов*, налоговой базой признается денежное выражение доходов, уменьшенных на величину расходов.

При определении налоговой базы доходы и расходы определяются нарастающим итогом с начала налогового периода. Налогоплательщик, который применяет в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов, уплачивает минимальный налог, который исчисляется за налоговый период в размере 1 % налоговой базы. Минимальный налог уплачивается в случае, если за налоговый период сумма исчисленного в общем порядке налога меньше суммы исчисленного минимального налога.

Налогоплательщик, использующий в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов, вправе уменьшить исчисленную по итогам налогового периода налоговую базу на сумму убытка, полученного по итогам предыдущих налоговых периодов, в которых налогоплательщик применял УСН и использовал в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов. В случае получения убытка, налогоплательщику предоставлено право осуществлять перенос убытка

на будущие налоговые периоды в течение 10 лет, следующих за тем налоговым периодом, в котором получен этот убыток.

*Налоговым периодом* признается календарный год. *Отчетными периодами* признаются первый квартал, полугодие и девять месяцев календарного года.

Порядок определения *налоговых ставок* следующий.

В первом случае, если объектом налогообложения являются доходы, налоговая ставка устанавливается в размере 6%.

Законами субъектов РФ могут быть установлены налоговые ставки в пределах от 1 до 6 % в зависимости от категорий налогоплательщиков.

Во втором случае, если объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов, налоговая ставка устанавливается в размере 15 %. Законами субъектов РФ могут быть установлены дифференцированные налоговые ставки в пределах от 5 до 15 % в зависимости от категорий налогоплательщиков.

Законами субъектов РФ может быть установлена налоговая ставка в размере 0 % для налогоплательщиков – ИП, выбравших объект налогообложения в виде доходов или в виде доходов, уменьшенных на величину расходов, впервые зарегистрированных после вступления в силу указанных законов и осуществляющих предпринимательскую деятельность в производственной, социальной и (или) научной сферах, а также в сфере бытовых услуг населению.

Виды предпринимательской деятельности в производственной, социальной и научной сферах, в отношении которых устанавливается налоговая ставка в размере 0%, устанавливаются субъектами РФ на основании Общероссийского классификатора видов экономической деятельности. По итогам налогового периода доля доходов от реализации товаров (работ, услуг) при осуществлении видов предпринимательской деятельности, в отношении которых применялась налоговая ставка в размере 0%, в общем объеме доходов от реализации товаров (работ, услуг) должна быть не менее 70 %.

Налог исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы. Налогоплательщики, выбравшие в качестве объекта налогообложения доходы, по итогам каждого отчетного периода исчисляют сумму авансового платежа по

налогу, исходя из ставки налога и фактически полученных доходов, рассчитанных нарастающим итогом с начала налогового периода до окончания соответственно первого квартала, полугодия, девяти месяцев с учетом ранее исчисленных сумм авансовых платежей по налогу. Налогоплательщики, выбравшие в качестве объекта налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов, по итогам каждого отчетного периода исчисляют сумму авансового платежа по налогу, исходя из ставки налога и фактически полученных доходов, уменьшенных на величину расходов, рассчитанных нарастающим итогом с начала налогового периода до окончания соответственно первого квартала, полугодия, девяти месяцев с учетом ранее исчисленных сумм авансовых платежей по налогу.

Ранее исчисленные суммы авансовых платежей по налогу засчитываются при исчислении сумм авансовых платежей по налогу за отчетный период и суммы налога за налоговый период.

Налог, подлежащий уплате по истечении налогового периода, уплачивается не позднее сроков, установленных для подачи налоговой декларации: организации – не позднее 31 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом; ИП – не позднее 30 апреля года, следующего за истекшим налоговым периодом.

Авансовые платежи по налогу уплачиваются не позднее 25-го числа первого месяца, следующего за истекшим отчетным периодом.

#### **4.2. Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности**

Согласно НК РФ, *вмененный доход* – потенциально возможный доход налогоплательщика единого налога, рассчитываемый с учетом совокупности условий, непосредственно влияющих на получение указанного дохода, и используемый для расчета величины единого налога по установленной ставке. Именно величина вмененного дохода является налоговой базой для исчисления суммы единого налога. Она рассчитывается как произведение базовой доходности по определенному виду предпринимательской деятельности, исчисленной за налоговый период, и величины физического показателя, характеризующего данный вид деятельности.

*Базовая доходность* – условная месячная доходность

в стоимостном выражении на ту или иную единицу физического показателя, характеризующего определенный вид предпринимательской деятельности в различных сопоставимых условиях, которая используется для расчета величины вмененного дохода.

Для исчисления суммы единого налога в зависимости от вида предпринимательской деятельности используются следующие *физические показатели*, характеризующие определенный вид предпринимательской деятельности, и базовая доходность в месяц (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Физические показатели, характеризующие  
определенный вид предпринимательской деятельности  
и базовая доходность в месяц (фрагмент)

Виды предпринимательской деятельности	Физические показатели	Базовая доходность в месяц, руб.
Оказание бытовых услуг	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	7 500
Оказание ветеринарных услуг	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	7 500
Оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств	Количество работников, включая индивидуального предпринимателя	12 000

НК РФ определяет *базовую доходность* как условную месячная доходность в стоимостном выражении на ту или иную единицу физического показателя, характеризующего определенный вид предпринимательской деятельности в различных сопоставимых условиях, которая используется для расчета величины вмененного дохода.

НК РФ также введено понятие «*корректирующие коэффициенты базовой доходности*» – это коэффициенты, показывающие степень влияния того или иного условия на результат предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом, а именно:

$K_1$  – устанавливаемый на календарный год коэффициент-дефлятор;

$K_2$  – корректирующий коэффициент базовой доходности, учитывающий совокупность особенностей ведения предпринимательской деятельности, в том числе ассортимент товаров



(работ, услуг), сезонность, режим работы, величину доходов, особенности места ведения предпринимательской деятельности, площадь информационного поля электронных табло, площадь информационного поля наружной рекламы с любым способом нанесения изображения, площадь информационного поля наружной рекламы с автоматической сменой изображения, количество автобусов любых типов, трамваев, троллейбусов, легковых и грузовых автомобилей, прицепов, полуприцепов и прицепов-ропусков, речных судов, используемых для распространения и (или) размещения рекламы, и иные особенности.

Базовая доходность корректируется (умножается) на коэффициенты  $K_1$  и  $K_2$ .

Если постановка организации или ИП на учет в налоговом органе в качестве налогоплательщика единого налога или их снятие с указанного учета произведены не с первого дня календарного месяца, размер вмененного дохода за данный месяц рассчитывается исходя из фактического количества дней осуществления организацией или ИП предпринимательской деятельности по следующей формуле (4.1):

$$ВД = \frac{БД \cdot ФП}{КД} \cdot КД_1, \quad (4.1)$$

где  $ВД$  – сумма вмененного дохода за месяц;

$БД$  – базовая доходность, скорректированная на коэффициенты  $K_1$  и  $K_2$ ;

$ФП$  – величина физического показателя;

$КД$  – количество календарных дней в месяце;

$КД_1$  – фактическое количество дней осуществления предпринимательской деятельности в месяце в качестве налогоплательщика единого налога.

*Налогоплательщиками* являются организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие на территории муниципального района, городского округа, городов федерального значения Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя, в которых введен единый налог, предпринимательскую деятельность, облагаемую единым налогом, и перешедшие на уплату единого налога в порядке, установленном НК РФ.

*Система налогообложения в виде ЕНВД* для отдельных видов деятельности может применяться по решениям представительных органов муниципальных районов, городских округов,

законодательных (представительных) органов государственной власти городов федерального значения Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя *в отношении следующих видов предпринимательской деятельности:*

1. Оказания бытовых услуг;
2. Оказания ветеринарных услуг;
3. Оказания услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств;
4. Оказания услуг по предоставлению во временное владение (в пользование) мест для стоянки автотранспортных средств, а также по хранению автотранспортных средств на платных стоянках (за исключением штрафных автостоянок);
5. Оказания автотранспортных услуг по перевозке пассажиров и грузов, осуществляемых организациями и ИП, имеющими на праве собственности или ином праве (пользования, владения и (или) распоряжения) не более 20 транспортных средств, предназначенных для оказания таких услуг;
6. Розничной торговли, осуществляемой через магазины и павильоны с площадью торгового зала не более 150 м<sup>2</sup> по каждому объекту организации торговли;
7. Розничной торговли, осуществляемой через объекты стационарной торговой сети, не имеющей торговых залов, а также объекты нестационарной торговой сети;
8. Оказания услуг общественного питания, осуществляемых через объекты организации общественного питания с площадью зала обслуживания посетителей не более 150 м<sup>2</sup> по каждому объекту организации общественного питания;
9. Оказания услуг общественного питания, осуществляемых через объекты организации общественного питания, не имеющие зала обслуживания посетителей;
10. Распространения наружной рекламы с использованием рекламных конструкций;
11. Размещения рекламы с использованием внешних и внутренних поверхностей транспортных средств;
12. Оказания услуг по временному размещению и проживанию организациями и предпринимателями, использующими в каждом объекте предоставления данных услуг общую площадь помещений для временного размещения и проживания не более 500 м<sup>2</sup>;

13. Оказания услуг по передаче во временное владение и (или) в пользование торговых мест, расположенных в объектах стационарной торговой сети, не имеющих торговых залов, объектов нестационарной торговой сети, а также объектов организации общественного питания, не имеющих зала обслуживания посетителей;

14. Оказания услуг по передаче во временное владение и (или) в пользование земельных участков для размещения объектов стационарной и нестационарной торговой сети, а также объектов организации общественного питания.

*ЕНВД не применяется в отношении видов предпринимательской деятельности, в следующих случаях:*

– в случае осуществления таких видов деятельности в рамках договора простого товарищества (договора о совместной деятельности) или договора доверительного управления имуществом;

– в случае осуществления таких видов деятельности налогоплательщиками, отнесенными к категории крупнейших в соответствии с НК РФ;

– в случае установления в муниципальном образовании (городе федерального значения Москве, Санкт-Петербурге или Севастополе) в соответствии с гл. 33 НК РФ торгового сбора в отношении таких видов деятельности.

Единый налог не применяется в отношении видов предпринимательской деятельности, если они осуществляются организациями и ИП, перешедшими на уплату единого сельскохозяйственного налога, и указанные организации и ИП реализуют через свои объекты организации торговли и (или) общественного питания произведенную ими продукцию, в том числе продукцию первичной обработки, произведенную ими из сельскохозяйственного сырья собственного производства.

*На уплату ЕНВД не вправе переходить:*

1. Организации и ИП, средняя численность работников которых за предшествующий календарный год превышает 100 человек;

2. Организации, в которых доля участия других организаций составляет более 25%. Ограничение не распространяется на организации, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов, если среднесписочная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50%, а их доля в фонде оплаты труда – не менее 25%, на организации потребительской кооперации, а также на хозяйственные

общества, единственными учредителями которых являются потребительские общества и их союзы;

3. Образовательные организации, медицинские организации и организации социального обслуживания в части предпринимательской деятельности по оказанию услуг общественного питания, если оказание услуг общественного питания является неотъемлемой частью процесса функционирования указанных организаций и эти услуги оказываются непосредственно указанными организациями;

4. Организации и ИП, осуществляющие виды предпринимательской деятельности в части оказания услуг по передаче во временное владение и (или) в пользование автозаправочных станций и автогазозаправочных станций.

Если по итогам налогового периода у налогоплательщика средняя численность работников превысила 100 человек и (или) им было допущено нарушение указанного требования, он *считается утратившим право* на применение системы налогообложения по ЕНВД и перешедшим на общий режим налогообложения с начала налогового периода, в котором были допущены нарушения указанных требований.

*Уплата организациями ЕНВД предусматривает их освобождение от обязанности по уплате налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций.*

*Уплата ИП ЕНВД предусматривает их освобождение от обязанности по уплате налога на доходы физических лиц, налога на имущество физических лиц.*

Организации и ИП, являющиеся налогоплательщиками ЕНВД, не признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость, за исключением налога на добавленную стоимость, подлежащего уплате в соответствии с НК РФ при ввозе товаров на территорию РФ.

Исчисление и уплата иных налогов, сборов и страховых взносов осуществляются налогоплательщиками в соответствии с законодательством РФ о налогах и сборах.

*Налоговым периодом* по единому налогу признается квартал. *Ставка единого налога* устанавливается в размере 15% от величины вмененного дохода, однако, нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных районов, городских округов, законами городов федерального значения Москвы,

Санкт-Петербурга и Севастополя могут быть установлены ставки единого налога в пределах от 7,5 до 15% в зависимости от категорий налогоплательщиков и видов предпринимательской деятельности, в отношении которых может применяться единый налог.

Уплата единого налога производится налогоплательщиком по итогам налогового периода не позднее 25-го числа первого месяца следующего налогового периода в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации по месту постановки на учет в налоговом органе в качестве налогоплательщика единого налога.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключаются особенности применения упрощенной системы налогообложения?
2. Что является объектом налогообложения при применении упрощенной системы налогообложения?
3. Опишите порядок определения налогооблагаемой базы при применении упрощенной системы налогообложения.
4. Какие налоговые ставки используются при применении упрощенной системы налогообложения?
5. Что такое «вмененный доход», «базовая доходность»?
6. Перечислите виды деятельности и соответствующие им физические показатели. Поясните, для чего они применяются.
7. В отношении каких видов деятельности может применяться система налогообложения в виде ЕНВД?

## **5. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ТОВАРОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ (ЕДИНЫЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ НАЛОГ)**

### **5.1. Общие условия применения системы налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей**

Система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (далее ЕСХН) устанавливается НК РФ и применяется наряду с иными режимами налогообложения, предусмотренными законодательством РФ о налогах и сборах (глава 26.1 НК РФ).

Организации, являющиеся налогоплательщиками ЕСХН, *освобождаются* от обязанности по уплате налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций. До 1 января 2019 г. организации, являющиеся налогоплательщиками ЕСХН, не признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость. Иные налоги, сборы и страховые взносы уплачиваются организациями, перешедшими на уплату ЕСХН, в соответствии с законодательством РФ о налогах и сборах.

ИП, являющиеся налогоплательщиками ЕСХН, освобождаются от обязанности по уплате налога на доходы физических лиц, налога на имущество физических лиц.

До 1 января 2019 г. ИП, являющиеся налогоплательщиками ЕСХН, не признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость.

Иные налоги, сборы и страховые взносы уплачиваются индивидуальными предпринимателями, перешедшими на уплату ЕСХН, в соответствии с законодательством РФ о налогах и сборах.

Стоит отметить, что нормы ст. 346.1 распространяются также и на крестьянские (фермерские) хозяйства.

### **5.2. Налогоплательщики, порядок и условия перехода на уплату единого сельскохозяйственного налога**

*Налогоплательщиками* единого сельскохозяйственного налога признаются организации и индивидуальные предприниматели, являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями и перешедшие на уплату ЕСХН.

Сельскохозяйственными товаропроизводителями признаются:

1. Организации и ИП, производящие сельскохозяйственную продукцию, осуществляющие ее первичную и последующую (промышленную) переработку (в том числе на арендованных основных средствах) и реализующие эту продукцию, при условии, что в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) таких организаций и ИП доля дохода от реализации произведенной ими сельскохозяйственной продукции, включая продукцию ее первичной переработки, произведенную ими из сельскохозяйственного сырья собственного производства, а также от оказания сельскохозяйственным товаропроизводителям услуг, составляет не менее 70%;

2. Организации и ИП, оказывающие услуги сельскохозяйственным товаропроизводителям, которые относятся в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности к вспомогательной деятельности в области производства сельскохозяйственных культур и послеуборочной обработки сельскохозяйственной продукции, в том числе:

– услуги в области растениеводства в части подготовки полей, посева сельскохозяйственных культур, возделывания и выращивания сельскохозяйственных культур, опрыскивания сельскохозяйственных культур, обрезки фруктовых деревьев и виноградной лозы, пересаживания риса, рассаживания свеклы, уборки урожая, обработки семян до посева (посадки);

– услуги в области животноводства в части обследования состояния стада, перегонок скота, выпаса скота, выбраковки сельскохозяйственной птицы, содержания сельскохозяйственных животных и ухода за ними.

При этом в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) организаций и ИП, осуществляющих деятельность по оказанию услуг сельскохозяйственным товаропроизводителям, доля дохода от реализации указанных услуг должна составлять не менее 70%;

3. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы (перерабатывающие, сбытовые (торговые), снабженческие, садоводческие, огороднические, животноводческие), у которых доля доходов от реализации сельскохозяйственной продукции собственного производства членов данных кооперативов, включая продукцию первичной переработки, произведенную данными

кооперативами из сельскохозяйственного сырья собственного производства членов этих кооперативов, а также от выполненных работ (услуг) для членов данных кооперативов составляет в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) не менее 70 %;

4. Градо- и поселкообразующие российские рыбохозяйственные организации, численность работающих в которых с учетом совместно проживающих с ними членов семей составляет не менее половины численности населения соответствующего населенного пункта и которые удовлетворяют следующим условиям:

- если в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) доля дохода от реализации их уловов водных биологических ресурсов и (или) произведенной собственными силами из них рыбной и иной продукции из водных биологических ресурсов составляет за налоговый период не менее 70%;

- если они осуществляют рыболовство на судах рыбопромыслового флота, принадлежащих им на праве собственности, или используют их на основании договоров фрахтования;

5. Рыбохозяйственные организации и ИП при соблюдении ими следующих условий:

- если средняя численность работников не превышает за налоговый период 300 человек;

- если в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) доля дохода от реализации их уловов водных биологических ресурсов и (или) произведенной собственными силами из них рыбной и иной продукции из водных биологических ресурсов составляет за налоговый период не менее 70%;

- если они осуществляют рыболовство на судах рыбопромыслового флота, принадлежащих им на праве собственности, или используют их на основании договоров фрахтования.

Для организаций и ИП, осуществляющих последующую (промышленную) переработку продукции первичной переработки, произведенной ими из сельскохозяйственного сырья собственного производства или из сельскохозяйственного сырья собственного производства членов сельскохозяйственных потребительских кооперативов, доля дохода от реализации продукции первичной переработки, произведенной ими из сельскохозяйственного сырья собственного производства, и доля дохода от реализации продукции первичной переработки, произведенной из сельскохозяйственного сырья собственного производства членов



сельскохозяйственных потребительских кооперативов, в общем доходе от реализации произведенной ими продукции из сельскохозяйственного сырья собственного производства или из сельскохозяйственного сырья собственного производства членов сельскохозяйственных потребительских кооперативов определяются исходя из соотношения расходов на производство сельскохозяйственной продукции и первичную переработку сельскохозяйственной продукции и общей суммы расходов на производство продукции из произведенного ими сельскохозяйственного сырья.

Согласно НК РФ, к сельскохозяйственной продукции относятся продукция растениеводства сельского и лесного хозяйства и продукция животноводства (в том числе полученная в результате выращивания и дорастивания рыб и других водных биологических ресурсов), конкретные виды которых определяются Правительством Российской Федерации в соответствии с Общероссийским классификатором продукции по видам экономической деятельности. Порядок отнесения продукции к продукции первичной переработки, произведенной из сельскохозяйственного сырья собственного производства, устанавливается Правительством РФ.

На уплату ЕСХН вправе перейти следующие сельскохозяйственные товаропроизводители при соблюдении ими следующих условий:

1. Сельскохозяйственные товаропроизводители, если по итогам работы за календарный год, предшествующий календарному году, в котором организация или ИП подает уведомление о переходе на уплату ЕСХН, в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) доля дохода от реализации произведенной ими сельскохозяйственной продукции, включая продукцию первичной переработки, произведенную ими из сельскохозяйственного сырья собственного производства, и (или) от оказания услуг, составляет не менее 70 %;

2. Сельскохозяйственные товаропроизводители – сельскохозяйственные потребительские кооперативы, если по итогам работы за календарный год, предшествующий календарному году, в котором они подают уведомление о переходе на уплату ЕСХН, в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) доля доходов от реализации сельскохозяйственной продукции собственного производства членов сельскохозяйственных потребительских кооперативов, включая продукцию первичной переработки,

произведенную данными кооперативами из сельскохозяйственного сырья собственного производства членов данных кооперативов, а также от выполненных работ (услуг) для членов данных кооперативов составляет не менее 70%;

3. Сельскохозяйственные товаропроизводители – рыбохозяйственные организации, являющиеся градо- и поселкообразующими российскими рыбохозяйственными организациями, если они удовлетворяют следующим условиям:

– если в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) за календарный год, предшествующий календарному году, в котором эти организации подают уведомление о переходе на уплату ЕСХН, доля дохода от реализации их уловов водных биологических ресурсов и (или) произведенной из них собственными силами рыбной и иной продукции из водных биологических ресурсов составляет не менее 70%;

– если они осуществляют рыболовство на судах рыбопромышленного флота, принадлежащих им на праве собственности, или используют их на основании договоров фрахтования;

4. Сельскохозяйственные товаропроизводители – рыбохозяйственные организации и ИП с начала следующего календарного года, если они удовлетворяют следующим условиям:

– если средняя численность работников, за каждый из двух календарных лет, предшествующих календарному году, в котором организация или ИП подают уведомление о переходе на уплату ЕСХН, не превышает 300 человек;

– если в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) за календарный год, предшествующий календарному году, в котором подается уведомление о переходе на уплату единого сельскохозяйственного налога, доля дохода от реализации их уловов водных биологических ресурсов и (или) произведенной из них собственными силами рыбной и иной продукции из водных биологических ресурсов составляет не менее 70%;

5. Вновь созданные в текущем году организации с начала следующего календарного года, если в общем объеме доходов от реализации товаров (работ, услуг) по итогам последнего отчетного периода в текущем календарном году, определяемого в связи с применением иного налогового режима, доля дохода от реализации произведенной этими организациями сельскохозяйственной продукции, включая продукцию первичной переработки,

произведенную ими из сельскохозяйственного сырья собственного производства, составляет не менее 70%;

6. Вновь созданные в текущем календарном году сельскохозяйственные потребительские кооперативы с начала следующего календарного года, если в общем объеме доходов от реализации товаров (работ, услуг) за последний отчетный период в текущем календарном году, определяемый в связи с применением иного налогового режима, доля доходов от реализации сельскохозяйственной продукции собственного производства членов сельскохозяйственных потребительских кооперативов, включая продукцию первичной переработки, произведенную данными кооперативами из сельскохозяйственного сырья собственного производства членов данных кооперативов, а также от выполненных работ (услуг) для членов данных кооперативов составляет не менее 70%;

7. Вновь созданные в текущем календарном году рыбохозяйственные организации или вновь зарегистрированные ИП вправе подать уведомление о переходе на уплату ЕСХН с начала следующего календарного года при соблюдении ими следующих условий:

– если по итогам последнего отчетного периода в текущем календарном году средняя численность работников не превышает 300 человек (данная норма не распространяется на градо- и поселкообразующие российские рыбохозяйственные организации);

– если в общем объеме доходов от реализации товаров (работ, услуг) за последний отчетный период в текущем календарном году, определяемый в связи с применением иного налогового режима, доля дохода от реализации выловленных ими рыбы и (или) объектов водных биологических ресурсов, включая продукцию их первичной переработки, произведенную собственными силами из выловленных ими рыбы и (или) объектов водных биологических ресурсов, составляет не менее 70%;

– если они осуществляют рыболовство на судах рыбопромышленного флота, принадлежащих им на праве собственности, или используют их на основании договоров фрахтования;

8. Вновь зарегистрированные в текущем календарном году ИП с начала следующего календарного года, если за период до 1 октября текущего года в общем доходе от реализации товаров (работ, услуг) в связи с осуществлением предпринимательской деятельности таких индивидуальных предпринимателей доля дохода от реализации произведенной ими сельскохозяйственной

продукции, включая продукцию первичной переработки, произведенную ими из сельскохозяйственного сырья собственного производства, составляет не менее 70%.

### 5.3. Объект налогообложения

Согласно ст. 364.4 НК РФ, «объектом налогообложения признаются доходы, уменьшенные на величину расходов».

При определении объекта налогообложения учитываются доходы, определяемые в порядке, установленном п. 1 и 2 ст. 248 НК РФ, а именно: доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав (далее – доходы от реализации); внереализационные доходы.

При определении доходов из них исключаются суммы налогов, предъявленные в соответствии с НК налогоплательщиком покупателю (приобретателю) товаров (работ, услуг, имущественных прав).

При определении объекта налогообложения не учитываются:

- доходы, указанные в ст. 251 НК РФ;
- доходы организации, облагаемые налогом на прибыль организаций по налоговым ставкам, предусмотренным п. 1.6, 3 и 4 ст. 284 НК РФ;
- доходы ИП в виде дивидендов, а также доходы ИП, облагаемые налогом на доходы физических лиц по налоговым ставкам, предусмотренным п. 2 и 5 ст. 224 НК РФ.

При определении объекта налогообложения налогоплательщики уменьшают полученные ими доходы на следующие расходы, определенные НК РФ:

1. Расходы на приобретение, сооружение и изготовление основных средств, а также на достройку, дооборудование, реконструкцию, модернизацию и техническое перевооружение основных средств;
2. Расходы на приобретение нематериальных активов, создание нематериальных активов самим налогоплательщиком;
3. Расходы на ремонт основных средств (в том числе арендованных);
4. Арендные (в том числе лизинговые) платежи за арендуемое (в том числе принятое в лизинг) имущество;
5. Материальные расходы, включая расходы на приобретение

семян, рассады, саженцев и другого посадочного материала, удобрений, кормов, лекарственных препаратов для ветеринарного применения, биопрепаратов и средств защиты растений;

6. Расходы на оплату труда, выплату компенсаций, пособий по временной нетрудоспособности в соответствии с законодательством РФ;

7. Расходы на обязательное и добровольное страхование, которые включают страховые взносы по всем видам обязательного страхования, в том числе страховые взносы на обязательное пенсионное страхование, обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством, обязательное медицинское страхование, обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также по определенным НК РФ видам добровольного страхования и др.

Признание доходов и расходов налогоплательщика осуществляется в следующем порядке:

1. Датой получения доходов признается день поступления средств на счета в банках и (или) в кассу, получения иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных прав, а также погашения задолженности иным способом (кассовый метод);

2. Расходами налогоплательщика признаются затраты после их фактической оплаты. При этом расходы учитываются в составе расходов с учетом следующих особенностей:

– материальные расходы, в том числе расходы на приобретение сырья и материалов (включая расходы на приобретение семян, рассады, саженцев и другого посадочного материала, удобрений, кормов, лекарственных препаратов для ветеринарного применения, биопрепаратов и средств защиты растений), а также расходы на оплату труда учитываются в составе расходов в момент погашения задолженности путем списания денежных средств с расчетного счета налогоплательщика, выплаты из кассы, а при ином способе погашения задолженности – в момент такого погашения;

– расходы по оплате стоимости товаров, приобретенных для дальнейшей реализации, в том числе расходы, связанные с приобретением и реализацией указанных товаров, включая расходы по хранению, обслуживанию и транспортировке, учитываются в составе расходов после их фактической оплаты;

– расходы на уплату налогов, сборов и страховых взносов

учитываются в составе расходов в размере, фактически уплаченном налогоплательщиком. При наличии задолженности по уплате налогов, сборов и страховых взносов расходы на ее погашение учитываются в составе расходов в пределах фактически погашенной задолженности в те отчетные (налоговые) периоды, когда налогоплательщик погашает указанную задолженность;

– расходы на приобретение (сооружение, изготовление), доставку, дооборудование, реконструкцию, модернизацию и техническое перевооружение основных средств, а также расходы на приобретение (создание самим налогоплательщиком) нематериальных активов, отражаются в последний день отчетного (налогового) периода в размере оплаченных сумм. При этом указанные расходы учитываются только по основным средствам и нематериальным активам, используемым при осуществлении предпринимательской деятельности;

– при выдаче налогоплательщиком продавцу в оплату приобретаемых товаров (работ, услуг) и (или) имущественных прав векселя расходы по приобретению указанных товаров (работ, услуг) и (или) имущественных прав учитываются после оплаты указанного векселя. При передаче налогоплательщиком продавцу в оплату приобретаемых товаров (работ, услуг) и (или) имущественных прав векселя, выданного третьим лицом, расходы по приобретению указанных товаров (работ, услуг) и (или) имущественных прав учитываются на дату передачи указанного векселя за приобретенные товары (выполненные работы, оказанные услуги) и (или) имущественные права. Указанные в настоящем подпункте расходы учитываются исходя из цены договора, но в размере, не превышающем суммы долгового обязательства, указанной в векселе.

Организации обязаны вести учет показателей своей деятельности, необходимых для исчисления налоговой базы и суммы ЕСХН, на основании данных бухгалтерского учета.

ИП ведут учет доходов и расходов для целей исчисления налоговой базы по ЕСХН в книге учета доходов и расходов ИП, применяющих систему налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (ЕСХН), форма и порядок заполнения которой утверждаются Министерством финансов РФ.

#### 5.4. Налоговая база, налоговая ставка, налоговый период

*Налоговой базой* признается денежное выражение доходов, уменьшенных на величину расходов.

При определении налоговой базы доходы и расходы определяются нарастающим итогом с начала налогового периода.

Налогоплательщики вправе уменьшить налоговую базу за налоговый период на сумму убытка, полученного по итогам предыдущих налоговых периодов. Под убытком понимается превышение расходов над доходами.

Налогоплательщики вправе осуществлять перенос убытка на будущие налоговые периоды в течение 10 лет, следующих за тем налоговым периодом, в котором получен этот убыток. Налогоплательщики вправе перенести на текущий налоговый период сумму полученного в предыдущем налоговом периоде убытка.

Убыток, не перенесенный на следующий год, может быть перенесен целиком или частично на любой год из последующих девяти лет. Если налогоплательщики получили убытки более чем в одном налоговом периоде, перенос таких убытков на будущие налоговые периоды производится в той очередности, в которой они получены.

На настоящий момент времени *налоговая ставка* устанавливается НК РФ в размере 6%. С 1 января 2019 года законами субъектов РФ могут быть установлены дифференцированные налоговые ставки в пределах от 0 до 6% для всех или отдельных категорий налогоплательщиков в зависимости:

- от видов производимой сельскохозяйственной продукции, а также работ и услуг, указанных в статье 346.2 НК РФ;

- от размера доходов от реализации произведенной сельскохозяйственной продукции, включая продукцию ее первичной переработки, произведенную из сельскохозяйственного сырья собственного производства, а также от выполнения работ и оказания услуг, указанных в статье 346.2 НК РФ;

- от места ведения предпринимательской деятельности;

- от средней численности работников.

ЕСХН исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы.

Налогоплательщики по итогам отчетного периода исчисляют сумму авансового платежа по ЕСХН, исходя из налоговой ставки и

фактически полученных доходов, уменьшенных на величину расходов, рассчитанных нарастающим итогом с начала налогового периода до окончания полугодия. Авансовые платежи по ЕСХН уплачиваются не позднее 25 календарных дней со дня окончания отчетного периода. Уплаченные авансовые платежи по ЕСХН засчитываются в счет уплаты ЕСХН по итогам налогового периода.

Уплата ЕСХН и авансового платежа по ЕСХН производится налогоплательщиками по местонахождению организации (месту жительства ИП).

**Налоговым периодом** признается календарный год. **Отчетным периодом** признается полугодие.

Налогоплательщики по истечении налогового периода представляют в налоговые органы налоговые декларации: организации - по месту своего нахождения; индивидуальные предприниматели - по месту своего жительства.

Налогоплательщики представляют налоговую декларацию: по итогам налогового периода не позднее 31 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом; не позднее 25-го числа месяца, следующего за месяцем, в котором согласно уведомлению, представленному налогоплательщиком в налоговый орган в соответствии с НК РФ, им прекращена предпринимательская деятельность в качестве сельскохозяйственного товаропроизводителя.

### **Контрольные вопросы**

1. Опишите общие условия применения системы налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей.
2. Опишите критерии для признания товаропроизводителей сельскохозяйственными.
3. Кто признается налогоплательщиком ЕСХН?
4. Опишите, кто вправе перейти на уплату ЕСХН согласно НК РФ.
5. Что является объектом налогообложения?
6. Что признается налоговой базой?
7. Какая налоговая ставка по ЕСХН установлена законодательством РФ?
8. Что признается налоговым периодом, отчетным периодом?



## **6. КОСВЕННЫЕ НАЛОГИ: НАЛОГ НА ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ, АКЦИЗЫ**

### **6.1. Налог на добавленную стоимость: его место и роль в налоговой системе**

Налог на добавленную стоимость (НДС) является важнейшим источником пополнения государственных бюджетов большинства европейских стран. Это косвенный, многоступенчатый налог, фактически оплачиваемый потребителем. НДС представляет собой форму изъятия в бюджет части прироста стоимости, которая создается на всех стадиях производства и реализации – от сырья до предметов потребления. Идея создания конструкции данного налога принадлежит французскому экономисту М. Лоре, представившему в 1954 г. схему действия НДС и доказавшему эффективность собираемости этого налога и способность противодействовать уклонению от его уплаты.

В России НДС был введен на начальном этапе формирования современной налоговой системы на основании Закона РФ «Об основах налоговой системы в РФ». Порядок его применения был установлен Законом РФ от 6.12.1991 г. № 1991-1 «О налоге на добавленную стоимость» и сохранялся с учетом изменений и дополнений к названному Закону до принятия 21 главы НК РФ, вступившей в силу с 1 января 2001 года. С 1992 года в России одним из двух основных федеральных налогов становится НДС.

### **6.2. Налогоплательщики, объект налогообложения по НДС**

На основании ст. 143 НК РФ *налогоплательщиками НДС* являются:

- организации;
- индивидуальные предприниматели;
- лица, занимающиеся перемещением товаров через таможенную границу Российской Федерации, определяемые в соответствии с Таможенным законодательством РФ (рис. 6.1).

Налоговый кодекс РФ предусматривает право организаций и ИП освободиться от исполнения обязанностей налогоплательщика, связанных с исчислением и уплатой НДС. Критерием такого освобождения выступает объем выручки от реализации.



Рис. 6.1. Плательщики налога на добавленную стоимость

Согласно ст. 145 НК РФ организации и индивидуальные предприниматели могут освободиться от исполнения обязанностей налогоплательщика, если за три предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров

(работ, услуг) без учета налога не превысила в совокупности два миллиона рублей. Данное освобождение от уплаты НДС не распространяется на организации и индивидуальных предпринимателей, реализующих подакцизные товары в течение трех предшествующих последовательных календарных месяцев. Освобождение от обязанностей плательщика НДС не распространяется на импорт товаров. Лица, использующие право на освобождение, должны представить соответствующее письменное уведомление и соответствующие документы, которые подтверждают право на такое освобождение, в налоговый орган по месту своего учета. Указанные уведомление и документы представляются не позднее 20-го числа месяца, начиная с которого эти лица используют право на освобождение. Освобождением от обязанностей плательщика НДС организация или предприниматель должны пользоваться в течение 12 календарных месяцев. По истечении этого срока налогоплательщик может вновь представить в налоговый орган уведомление и документы, чтобы продлить освобождение еще на 12 месяцев.

*Объектом налогообложения* налога на добавленную стоимость признаются операции по реализации товаров, работ и услуг, к которым относятся (ст. 146 НК РФ): реализация товаров на территории Российской Федерации; передача товаров на территории Российской Федерации для собственных нужд, расходы на которые не принимаются к вычету при исчислении налога на прибыль; выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления; ввоз товаров на территорию Российской Федерации.

Не признаются объектами обложения НДС:

1. Операции, которые в соответствии с п. 3 ст. 39 НК не признаются реализацией товаров, работ, услуг (обращение российской или иностранной валюты, передача имущества и имущественных прав правопреемникам организаций, взносы инвестиционного характера, иные операции);

2. Передача на безвозмездной основе имущества органам государственной власти и органам местного самоуправления;

3. Передача имущества государственных и муниципальных предприятий, выкупаемого в порядке приватизации;

4. Операции по реализации земельных участков (долей в них);

5. Передача имущественных прав организации ее правопреемнику (правопреемникам);

6. Передача денежных средств или недвижимого имущества на формирование или пополнение целевого капитала некоммерческой организации.

Для определения объекта обложения НДС важно правильно установить место реализации товаров (работ, услуг) согласно ст. 147 и 148 НК РФ, так как по содержанию налога им должна быть именно территория РФ (рис. 6.2).

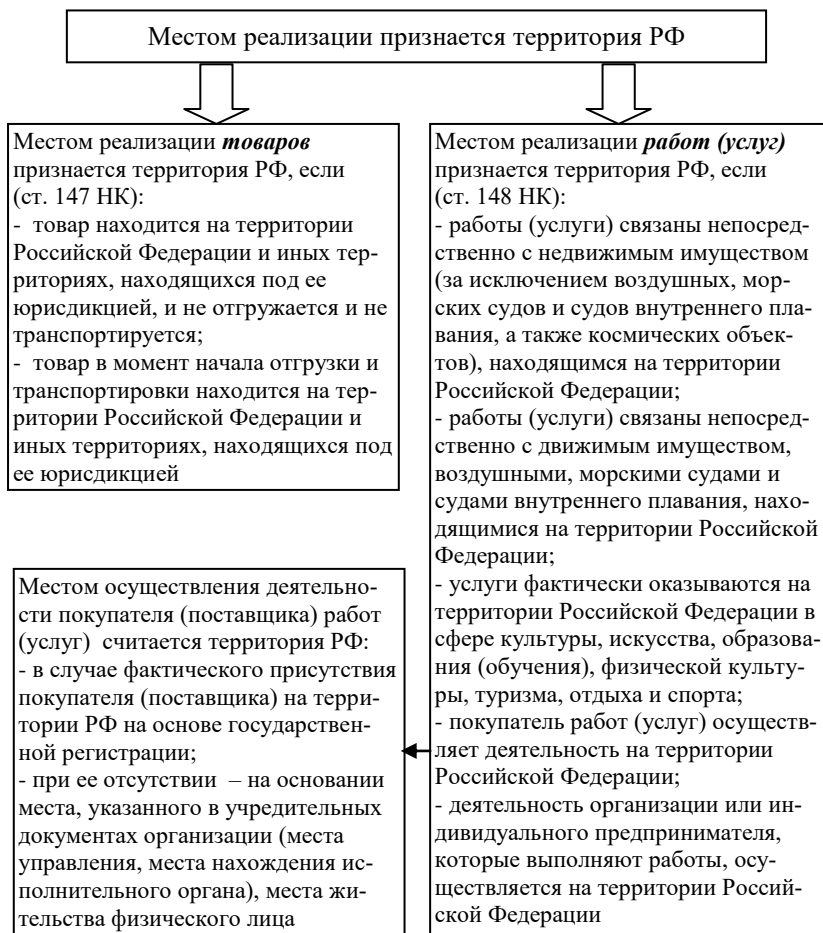


Рис. 6.2. Условия признания территории РФ

Если местом реализации работ (услуг) признается РФ, то

операции по реализации таких работ (услуг) облагаются НДС. Если местом их реализации признается иностранное государство, то в России объекта налогообложения НДС нет.

### **6.3. Порядок расчета налоговой базы по НДС**

*Налоговая база* по НДС рассчитывается налогоплательщиком самостоятельно. На основании ст. 153 НК РФ налоговая база при реализации товаров определяется налогоплательщиком в зависимости от особенностей реализации произведенных им или приобретенных на стороне товаров. Общие требования к порядку формирования налоговой базы:

- налоговая база определяется по окончании налогового периода (ст. 54 НК РФ);
- налоговая база определяется в рублях;
- налоговая база по операциям, облагаемым по разным налоговым ставкам, определяется отдельно;
- налоговая база при реализации товаров (работ, услуг) определяется налогоплательщиком в зависимости от особенностей реализации произведенных им или приобретенных на стороне товаров (работ, услуг);

– выручка от реализации товаров (работ, услуг) определяется исходя из всех доходов налогоплательщика, полученных им в денежной, натуральной формах, включая оплату ценными бумагами.

При определении налоговой базы выручка налогоплательщика в иностранной валюте пересчитывается в рубли по курсу ЦБ РФ на дату реализации товаров или на дату фактического осуществления расходов. При исчислении НДС важную *роль играет момент определения налоговой базы*. Согласно ст. 167 НК учетная политика для целей налогообложения НДС является единой для всех налогоплательщиков, и моментом определения налоговой базы признается наиболее ранняя из следующих операций: день отгрузки товаров, имущественных прав; день оплаты, частичной оплаты в счет предстоящих поставок товаров, передачи имущественных прав.

### **6.4. Ставки, порядок исчисления и уплаты НДС**

*Налоговые ставки по НДС* предусмотрены ст. 164 НК (рис. 6.3).

Наиболее распространенной является основная ставка НДС, равная 18%. Данная ставка применяется ко всем операциям,

которые не подлежат обложению по пониженной или специальной ставке.

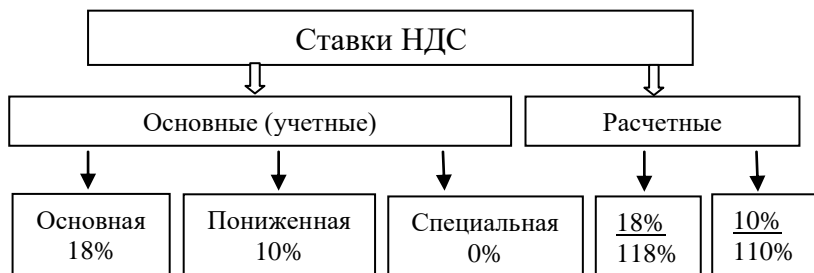


Рис. 6.3. Ставки налога на добавленную стоимость

Налогообложение по пониженной ставке, равной 10%, осуществляется при реализации в РФ и при ввозе на территорию РФ:

- продовольственных товаров (скот, птица, мясо, молоко, яйца, масло, соль, сахар, хлеб, крупы, рыба, макаронные изделия, продукты детского питания, овощи и др.);

- товаров для детей (трикотажные изделия, швейные изделия, обувь, кровати, матрасы, коляски, школьные принадлежности и др.);

- периодических печатных изданий (книжная продукция, связанная с образованием, наукой, культурой), за исключением периодических изданий рекламного или эротического характера;

- медицинских товаров (лекарственные средства, средства внутриаптечного изготовления, изделия медицинского назначения).

Специальная ставка, равная 0%, применяется при реализации:

- товаров, вывезенных в таможенной процедуре экспорта;

- услуг по международной перевозке товаров. Под международными перевозками товаров понимаются перевозки товаров морскими, речными судами, судами смешанного (река-море) плавания, воздушными судами, железнодорожным транспортом и автотранспортными средствами, при которых пункт отправления или пункт назначения товаров расположен за пределами территории Российской Федерации;

- работ (услуг), выполняемых (оказываемых) организациями трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов;

- услуг по перевозке пассажиров и багажа на основании единых международных перевозочных документов;
- товаров в области космической деятельности;
- драгоценных металлов налогоплательщиками, осуществляющими их добычу или производство из лома и отходов;
- товаров для официального пользования иностранными дипломатическими и приравненными к ним представительствами или для личного пользования их персонала.

Для определения суммы НДС в составе цены, сформированной с учетом НДС, предусмотрены расчетные ставки налога. Применение их ограничено. Так, налогоплательщик не вправе в большинстве случаев расчетным методом выделить НДС из цены приобретаемого товара с учетом НДС для принятия суммы налога к вычету. Для этого продавец указанного товара должен выставить счет-фактуру с выделением суммы НДС отдельной строкой.

*Порядок исчисления налога* определяется ст. 166 НК. Сумма налога, подлежащая уплате в бюджет, определяется по итогам каждого налогового периода как общая исчисленная сумма налога, уменьшенная на величину налоговых вычетов и увеличенная на сумму налога, подлежащего восстановлению.

Сумма налога при определении налоговой базы исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы, а при раздельном учете – как сумма налога, полученная в результате сложения сумм налогов, исчисляемых отдельно как соответствующие налоговым ставкам процентные доли соответствующих налоговых баз.

Общая сумма налога исчисляется по итогам каждого налогового периода применительно ко всем операциям, признаваемым объектом налогообложения.

Одним из обязательных условий принятия покупателем предъявленных продавцом товаров сумм НДС к вычету является счет-фактура. Счет-фактура является документом, служащим основанием для принятия предъявленных сумм налога к вычету или возмещению. Налогоплательщик обязан составить счет-фактуру, вести журналы учета полученных и выставленных счетов-фактур, книги покупок и книги продаж. Счет-фактура может быть составлен и выставлен на бумажном носителе и (или) в электронной форме. Счет-фактура подписывается руководителем и главным бухгалтером. В счетах-фактурах не допускаются подчистки

и помарки. Исправления заверяются подписью руководителя с указанием даты исправления.

Счета-фактуры не составляются по операциям, не подлежащим налогообложению: по операциям реализации ценных бумаг банками, страховыми организациями, негосударственными пенсионными фондами. В расчетных и первичных учетных документах, а также в счетах-фактурах сумма НДС выделяется отдельной строкой. При отгрузке продукции, необлагаемой НДС сумма налога не указывается и делается надпись «*Без НДС*».

Покупатели продукции ведут *книгу покупок*, предназначенную для регистрации счетов-фактур, полученных от поставщика, в целях определения суммы НДС, которая подлежит вычету из бюджета при наличии счетов-фактур и книги покупок. Счета-фактуры, полученные от поставщиков, регистрируются в книге покупок в хронологическом порядке по мере оплаты и оприходования продукции.

Для регистрации счетов-фактур и в целях определения суммы НДС по реализованным товарам поставщиком ведется книга продаж. Счета-фактуры отражаются в книге продаж в хронологическом порядке по мере реализации продукции или получения авансов, в том отчетном периоде, в котором для целей налогообложения признается реализация товаров, но не позднее пятидневного срока. Счета-фактуры, журналы учета счетов-фактур, книга продаж и книга покупок прошнуровываются, пронумеровываются, скрепляются печатью и хранятся полные пять лет, начиная с даты заполнения или последней даты проверки.

*Налоговый период* по НДС согласно ст. 163 НК для всех налогоплательщиков установлен как квартал. Уплата налога производится по итогам каждого налогового периода исходя из соответствующей суммы реализации товаров (работ, услуг) за истекший налоговый период не позднее 25-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом.

### **6.5. Налоговые вычеты, налоговые льготы, операции, не облагаемые НДС**

Налогоплательщик имеет право уменьшить исчисленную к уплате в бюджет сумму НДС на налоговые вычеты. Правила признания налоговых вычетов определены статьей 171 НК РФ.



Вычетам подлежат суммы НДС:

- предъявленные поставщиками при приобретении товаров, работ, услуг на территории РФ;
- уплаченные продавцом с полученных от покупателей сумм частичной оплаты предстоящих платежей;
- уплаченные в бюджет налогоплательщиком в качестве налогового агента;
- уплаченные при ввозе товаров в Россию для внутреннего потребления;
- уплаченные налогоплательщиком при ввозе товаров на территорию РФ (иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией) в таможенной процедуре переработки для внутреннего потребления.

При обложении НДС используют следующие налоговые льготы:

1. Освобождаются от налогообложения НДС, в частности:
  - операции по реализации важнейших и жизненно необходимых медицинских товаров, изделий, техники по перечню, утверждённому Правительством РФ;
  - медицинские услуги, оказываемые бюджетными медицинскими учреждениями;
  - услуги по содержанию детей в дошкольных учреждениях;
  - услуги городского пассажирского транспорта и транспорта пригородного сообщения;
  - ритуальные услуги;
  - образовательные услуги некоммерческих образовательных учреждений;
  - реставрационные работы и услуги;
  - услуги учреждений культуры и искусства;
  - банковские операции (за исключением инкассации);
  - услуги по страхованию;
  - реализация земельных участков, жилых домов и помещений;
  - услуги адвокатов и т.д.;
2. Освобождаются от уплаты НДС организации и индивидуальные предприниматели, если при осуществлении своей деятельности за три предыдущих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учёта налогов не превысила в совокупности 2 млн. руб.;

3. Используются налоговые вычеты, которые дают налогоплательщику право уменьшить общую сумму НДС, подлежащую перечислению в бюджет, на суммы налога, предъявленные налогоплательщику и уплаченные им, в частности при приобретении товаров (работ, услуг), предназначенных для осуществления производственной деятельности или для перепродажи.

Согласно Налоговому Кодексу РФ ряд операций на территории РФ не подлежит обложению НДС. Все операции, не подлежащие налогообложению НДС, можно условно разбить на четыре группы:

1. Социально значимые: реализация медицинских товаров/услуг, услуг детских дошкольных учреждений, услуг в сфере образования и искусства;

2. Экономические: реализация товаров, помещенных под таможенный режим магазина беспошлинной торговли, реализация необработанных алмазов;

3. Не создающие добавленной стоимости: страховая деятельность, игорный бизнес;

4. Льготируемые: операции, осуществляемые организациями, использующими труд инвалидов, религиозными организациями.

К операциям, не подлежащим налогообложению, согласно ст. 149-150 НК, относятся:

– предоставление арендодателем в аренду на территории РФ помещений иностранным гражданам или организациям, аккредитованным в РФ;

– реализация (а также передача, выполнение, оказание для собственных нужд) товаров, выполнение работ и услуг на территории РФ социального обусловленного характера. Среди них: медицинские товары и услуги, услуги в сфере образования по проведению некоммерческими организациями учебно-производственного (по направлениям основного и дополнительного образования) или воспитательного процесса, услуги по перевозке пассажиров, ритуальные услуги, реализация почтовых марок и лотерейных билетов, проводимых по решению уполномоченного органа, услуги по предоставлению в пользование жилых помещений в жилищном фонде всех форм собственности, услуги, оказываемые учреждениями культуры и искусства в сфере культуры и искусства, а также реализация предметов религиозного назначения и религиозной литературы, осуществление ряда банковских

операций, оказание услуг адвокатами, совершение нотариусами нотариальных действий, услуги санаторно-курортных, оздоровительных организаций и организаций отдыха и другие;

– ввоз товаров на территорию РФ и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией.

## **6.6. Плательщики акциза, объект налогообложения акцизами**

*Акциз* – федеральный косвенный налог, который устанавливается на отдельные группы товаров массового потребления и включается в цену товара. Тем самым фактически происходит его переложение на потребителя.

В современном мире выделяют четыре основные группы подакцизных товаров: товары нежелательного потребления; предметы роскоши; товары с высокой рентабельностью производства; товары, производство и потребление которых приводят к появлению некомпенсируемых отрицательных экстерналий.

В современной России налог действует с 1 января 1992 года. В настоящее время порядок исчисления и уплаты акцизов определен Налоговым кодексом РФ (часть вторая, гл. 22). Акцизы охватывают ограниченный перечень товаров и не распространяются на работы и услуги. Акцизами облагаются, как правило, высокорентабельные товары для изъятия в доход государственного бюджета полученной производителями сверхприбыли.

*Плательщиками* акциза признаются: российские и иностранные организации (ст. 11 НК РФ); индивидуальные предприниматели (ст. 11 НК РФ); лица, которые перемещают подакцизные товары через таможенную границу Таможенного союза. (ст. 179 НК РФ).

Обязанность по уплате акциза возникает только тогда, когда лица, признаваемые плательщиками акциза, совершают определенные операции с подакцизными товарами: производят, реализуют, перемещают через границу. (п. 2 ст. 179 НК РФ).

Перечень *подакцизных товаров* установлен ст. 181 НК РФ:

– этиловый спирт, произведенный из пищевого или непищевого сырья, в том числе денатурированный этиловый спирт, спирт-сырец, винный, виноградный, плодовой, коньячный, кальвадосный, висковый дистилляты (далее также - этиловый спирт);

– спиртосодержащая продукция (растворы, эмульсии,

суспензии и другие виды продукции в жидком виде) с объемной долей этилового спирта более 9 %, за исключением алкогольной продукции;

– алкогольная продукция (водка, ликероводочные изделия, коньяки, вино, фруктовое вино, ликерное вино, игристое вино (шампанское), винные напитки, сидр, пуаре, медовуха, пиво, напитки, изготавливаемые на основе пива, иные напитки с объемной долей этилового спирта более 0,5 %, за исключением пищевой продукции в соответствии с перечнем, установленным Правительством РФ;

– табачная продукция;

– автомобили легковые;

– мотоциклы с мощностью двигателя свыше 112,5 кВт (150 л.с.);

– автомобильный бензин;

– дизельное топливо;

– моторные масла для дизельных и (или) карбюраторных (инжекторных) двигателей;

– прямогонный бензин;

– средние дистилляты;

– бензол, параксиллол, ортоксиллол;

– авиационный керосин;

– природный газ (в случаях, предусмотренных международными договорами Российской Федерации);

– электронные системы доставки никотина;

– жидкости для электронных систем доставки никотина;

– табак (табачные изделия), предназначенный для потребления путем нагревания.

Группа товаров, облагаемых акцизами, постоянно меняется. Изменения, вносимые в этот список, обычно основаны на экономической ситуации в стране.

Согласно главе 22 НК РФ не являются подакцизными следующие товары:

– лекарственные средства, прошедшие государственную регистрацию в уполномоченном федеральном органе исполнительной власти и внесенные в Государственный реестр лекарственных средств;

– продукция ветеринарного назначения, разлитая в емкости, по объему не превышающие 100 мл;

– парфюмерно-косметические товары, объем емкости которых не превышает 100 мл, а доля спирта составляет 80 и 90%, при наличии пульверизатора, а также с долей этилового спирта до 90% и объемом, не превышающим 3 мл и др.

Весь вышеприведенный перечень можно дополнительно разделить на две группы: товары, подлежащие обязательной маркировке; товары, не подлежащие обязательной маркировке.

К первой группе относятся табачная (расфасованная для розничной продажи) и алкогольная (емкости от 50 мл до 100 л) продукции (за исключением пива, сидора, медовухи), тогда как во вторую группу попадают легковые автомобили, автомобильный бензин, моторные масла и др.

*Объектами налогообложения признаются (ст. 182 НК РФ):*

– реализация на территории Российской Федерации лицами произведенных ими подакцизных товаров;

– передача прав собственности на подакцизные товары одним лицом другому лицу на возмездной и (или) безвозмездной основе;

– продажа лицами переданных им на основании приговоров или решений судов, арбитражных судов;

– передача на территории Российской Федерации лицами произведенных ими из давальческого сырья (материалов) подакцизных товаров собственнику указанного сырья (материалов) и ряд других.

Налоговым кодексом РФ также определены операции, не подлежащие налогообложению (ст. 182 НК РФ): передача подакцизных товаров одним структурным подразделением организации другому; экспорт подакцизных товаров; первичная реализация конфискованных подакцизных товаров на промышленную переработку и др.

Отметим особенности налогообложения при перемещении подакцизных товаров через таможенную границу Евразийского экономического союза (ст. 185 НК РФ). При ввозе подакцизных товаров на территорию Российской Федерации: для внутреннего потребления, переработки – акциз уплачивается в полном объеме; для реимпорта – налогоплательщик уплачивает суммы акциза от которых был освобожден; для транзита, таможенного склада, реэкспорта, беспошлинной торговли, свободного склада и др. – акциз не уплачивается; для переработки – акциз не уплачивается, при условии вывоза продуктов переработки в условленные сроки.

При вывозе подакцизных товаров с территории РФ в целях реэкспорта – уплаченные при ввозе суммы акциза возвращаются налогоплательщику.

### **6.7. Налоговые ставки, порядок определения налоговой базы по акцизам**

При реализации налогоплательщиком подакцизных товаров *налоговая база* определяется в зависимости от ставок, установленных в отношении этих видов товаров (ст. 187 НК РФ) отдельно по каждому виду подакцизных товаров:

- по товарам, на которые установлены твердые ставки, – как объем реализованных (переданных) подакцизных товаров в натуральном выражении;

- по товарам, на которые установлены адвалорные (в %) ставки, – как стоимость реализованных (переданных) подакцизных товаров (без акциза, НДС);

- по товарам, на которые установлены комбинированные ставки акцизов, – как объем реализованных (переданных) подакцизных товаров в натуральном выражении и как расчетная стоимость реализованных (переданных) подакцизных товаров.

В налоговую базу не включаются полученные налогоплательщиком средства, не связанные с реализацией подакцизных товаров. Налоговая база может увеличиться согласно ст. 189 НК РФ на суммы, полученные за реализованные подакцизные товары в виде финансовой помощи, авансовых или иных платежей в счет оплаты предстоящих поставок подакцизных товаров.

При ввозе подакцизных товаров на территорию Российской Федерации налоговая база определяется (ст. 191 НК РФ):

- по товарам, на которые установлены твердые (специфические) налоговые ставки, – как объем ввозимых подакцизных товаров в натуральном выражении;

- по товарам, на которые установлены адвалорные (в процентах) налоговые ставки, – как сумма их таможенной стоимости и таможенной пошлины, подлежащей уплате;

- по товарам, на которые установлены комбинированные налоговые ставки, состоящие из твердой (специфической) и адвалорной (в процентах) налоговых ставок, – как объем ввозимых подакцизных товаров в натуральном выражении для исчисления

акциза при применении твердой (специфической) налоговой ставки и как расчетная стоимость ввозимых подакцизных товаров, исчисляемая исходя из максимальных розничных цен, для исчисления акциза при применении адвалорной (в процентах) налоговой ставки.

Налогообложение подакцизных товаров осуществляется по единым на всей территории РФ налоговым ставкам (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Ставки акцизов, действующие в 2018-2019 гг. (выборочно)

Виды подакцизных товаров	Налоговая ставка (в % и (или) рублях за единицу измерения)	
	с 1 января по 31 декабря 2018 года	с 1 января по 31 декабря 2019 года
Алкогольная продукция с объемной долей этилового спирта свыше 9% (за исключением пива, вин натуральных)	523 рубля за 1 литр	523 рубля за 1 литр
Пиво с нормативным (стандартизированным) содержанием объемной доли этилового спирта свыше 8,6 процента	39 руб. за 1 литр	39 руб. за 1 литр
Сигареты, папиросы	1 718 руб. за 1 000 шт. + 14,5 % расчетной стоимости, исчисляемой исходя из максимальной розничной цены, но не менее 2 335 руб. за 1 000 шт.	1 890 руб. за 1 000 шт. + 14,5 % расчетной стоимости, исчисляемой исходя из максимальной розничной цены, но не менее 2 568 руб. за 1 000 шт.
Автомобильный бензин класса 5	10 535 руб. за 1 тонну	10 957 руб. за 1 тонну
Дизельное топливо	7 072 рубля за 1 тонну	7 355 руб. за 1 тонну
Автомобили легковые с мощностью двигателя свыше 67,5 кВт (90 л.с.) и до 112,5 кВт (150 л.с.) включительно	45 руб. за 0,75 кВт (1 л.с.)	47 руб. за 0,75 кВт (1 л.с.)

*Налоговый период* (ст. 192 НК РФ) – календарный месяц.

*Порядок и способы исчисления* суммы налога определены ст. 194 НК РФ. Величина акциза определяется налогоплательщиком самостоятельно. Сумма акциза в регистрах бухгалтерского учета должна быть выделена отдельной строкой на основании

первичных документов: накладных, приходно-кассовых ордеров, актов выполненных работ, счетов и счетов-фактур. В противном случае исчисление акциза расчетным путем по этим документам не производится. Порядок исчисления налога предусматривает учет следующих трех условий.

1. Сумма налога по подакцизным товарам, по которым установлены твердые ставки, исчисляется как произведение налоговой базы и налоговой ставки.

2. Сумма акциза по товарам (в том числе ввозимым на территорию РФ), на которые установлены адвалорные ставки, исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы.

3. Если налогоплательщик не ведет раздельного учета налоговой базы в отношении подакцизных товаров, устанавливается особый порядок исчисления налога. В этом случае сумма акциза по подакцизным товарам определяется исходя из максимальной из применяемых плательщиком налоговой ставки от единой налоговой базы, определенной по всем облагаемым акцизом операциям.

Налогоплательщик имеет право уменьшить сумму акциза по подакцизным товарам, определенную в соответствии со статьей 194 НК РФ, на установленные статьей 200 налоговые вычеты:

– суммы акциза, уплаченные налогоплательщиком при приобретении или ввозе в РФ подакцизных товаров, в дальнейшем использованных как сырье для производства подакцизных товаров;

– суммы акциза, уплаченные налогоплательщиком, в случае возврата или отказа покупателем от подакцизных товаров (за исключением алкогольной продукции);

– при передаче подакцизных товаров, произведенных из давальческого сырья (материалов), в случае, если давальческим сырьем (материалами) являются подакцизные товары;

– общая сумма акциза, исчисленная налогоплательщиком с сумм авансовых и (или) иных платежей, полученных в счет оплаты предстоящих поставок подакцизных товаров и др.

При транспортировке приобретенных подакцизных товаров, предназначенных для использования в качестве сырья для производства других подакцизных товаров (за исключением нефтепродуктов), а также в процессе их производства, хранения, перемещения и последующей технологической обработки подакцизные товары могут быть безвозвратно утеряны. В этом случае согласно



ст. 200 НК РФ сумма акциза, приходящаяся на утраченные подакцизные товары, также подлежит вычету. Однако вычету подлежит только сумма акциза, относящаяся к части товаров, безвозвратно утерянных в пределах норм технологических потерь и естественной убыли, утвержденных уполномоченным федеральным органом исполнительной власти для соответствующей группы товаров.

Для целей налогового планирования необходимо четко соблюдать порядок применения налоговых вычетов. Согласно п. 5 ст. 202 НК РФ порядок определения акциза к уплате в бюджет при использовании вычетов следующий. Если сумма налоговых вычетов в каком-либо налоговом периоде превышает сумму акциза, исчисленную по реализованным подакцизным товарам, налогоплательщик в этом налоговом периоде акциз не уплачивает, при этом сумма превышения налоговых вычетов над суммой акциза, подлежит зачету в счет текущих и (или) предстоящих в следующем налоговом периоде платежей по акцизу.

Вычеты производятся после отражения в учете операций по реализации подакцизных товаров. Вычеты сумм акциза, уплаченных по приобретенному подакцизному сырью, производятся на основании расчетных документов и счетов-фактур, выставленных продавцами при приобретении налогоплательщиком подакцизных товаров, либо на основании таможенных деклараций или иных документов, подтверждающих ввоз подакцизных товаров на таможенную территорию Российской Федерации и уплату соответствующей суммы акциза.

Вычетам подлежат только суммы акциза, фактически уплаченные продавцам при приобретении подакцизных товаров либо фактически уплаченные при ввозе подакцизных товаров на таможенную территорию Российской Федерации.

Сумма начисленного акциза у налогоплательщика относится на расходы, принимаемые к вычету при исчислении налога на прибыль организаций.

Порядок и сроки уплаты зависят от вида подакцизных товаров. Уплата акциза при реализации (передаче) налогоплательщиками произведенных ими подакцизных товаров производится исходя из фактической реализации (передачи) указанных товаров за истекший налоговый период не позднее 25-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом, но есть исключения:

- Налогоплательщики уплачивают акциз не позднее

25-го числа третьего месяца, следующего за истекшим налоговым периодом при совершении следующих операций: с прямогонным бензином; с бензолом, параксилолом или ортоксилолом; со средними дистиллятами; с денатурированным этиловым спиртом; с авиационным керосином.

– Налогоплательщики уплачивают акциз не позднее 25-го числа шестого месяца, следующего за налоговым периодом, при совершении следующих операций: реализация бункерного топлива; реализация средних дистиллятов.

Налогоплательщики обязаны представлять в налоговые органы по месту своего нахождения или нахождения своего обособленного подразделения налоговую декларацию за налоговый период.

### **Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой добавленная стоимость?
2. Кто и на каких условиях имеет право освободиться от обязанностей плательщика НДС?
3. Какие операции являются объектом обложения НДС?
4. Назовите критерии определения места реализации товаров, работ, услуг.
5. Какие операции не подлежат обложению НДС?
6. Как определяется налоговая база по НДС?
7. Кто является налогоплательщиком НДС?
8. Каковы условия освобождения от уплаты НДС?
9. Что является объектом налогообложения НДС?
10. Какие ставки используются при исчислении НДС и в каких случаях они применяются?
11. Каков порядок исчисления НДС?
12. Для чего предназначен счет-фактура?
13. Как определяется сумма НДС, подлежащая уплате в бюджет?
14. Для чего предназначены счета-фактуры?
15. Каковы сроки и порядок уплаты НДС в бюджет?
16. В чем состоит сущность акцизного налогообложения?
17. Какие товары относятся к подакцизным?
18. Кто является плательщиком акцизов в Российской Федерации?
19. Каковы особенности определения объекта налогообложения акцизами?
20. Какие операции в Российской Федерации не подлежат обложению акцизами?

## 7. НАЛОГОВЫЕ ПЛАТЕЖИ ЗА ПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИРОДНЫМИ РЕСУРСАМИ

### 7.1. Экономическая сущность и назначение платежей за пользование природными ресурсами

Действенным инструментом экономического механизма обеспечения экологической безопасности является взимание экологических налогов и платежей с физических и юридических лиц, осуществляющих пользование природными ресурсами.

Существующая в России система экологических налогов и платежей схематично представлена на рисунке 7.1.

В действующей системе экологических налогов и платежей ярко выраженную экологическую направленность имеет плата за негативное воздействие на окружающую среду. В соответствии с Законом «Об охране окружающей природной среды» плата взимается с целью возмещения затрат на компенсацию воздействия выбросов и сбросов загрязняющих веществ и стимулирования снижения или поддержания выбросов и сбросов в пределах нормативов, а также стимулирования осуществления затрат на проектирование и строительство природоохранных объектов. Экологический характер присущ и остальным налогам и платежам представленной системы. Их экологическая составляющая проявляется в установлении пониженных ставок, льгот, обязанности проводить природоохранные мероприятия, исключения из объектов налогообложения и др.

*Сущность экологических налогов и платежей* проявляется в их функциях. *Функция* показывает, каким образом реализуется общественное назначение экономической категории как инструмента стоимостного распределения и перераспределения доходов страны. Экологические платежи выполняют ряд функций: фискальную, контрольную, распределительную, ресурсосберегающую, стимулирующую, компенсационную.

С помощью *фискальной функции* происходит формирование финансовых ресурсов государства, необходимых для осуществления экологической политики. Центральным звеном механизма взимания экологических платежей являются субъекты платежа, то есть юридические и физические лица, которые на основе законодательных и инструктивных материалов платят налоги (земельный

налог, водный налог и др.) и осуществляют платежи экологического характера (платежи за пользование лесным фондом, платежи за пользование недрами и др.).



Рис. 7.1. Система экологических налогов и платежей

Сущность *контрольной функции* заключается в том, что появляется возможность количественного отображения налоговых поступлений и их сопоставления с потребностями в финансовых ресурсах на экологические мероприятия. Здесь оценивается эффективность каждого налогового канала и налогового процесса в целом, выявляется необходимость внесения изменений в налоговую систему.

*Распределительная функция* отражает сущность

экологических налогов и платежей как особого централизованного фискального инструмента распределительных отношений в природоохранной сфере.

*Ресурсосберегающая (регулирующая) функция* заключается в том, что с помощью экологических налогов и платежей (штрафов за загрязнение окружающей природной среды и т. п.) приводится в действие механизм регулирования экологических процессов. Вводя экологические налоги и платежи, государство ограничивает чрезмерную потребность в природных ресурсах.

*Стимулирующая функция* экологических платежей заключается в том, что, маневрируя налоговыми ставками, льготами и санкциями, государство стимулирует ограничение природопользования, сохранение экологического баланса, а также развитие технического прогресса, инвестиций в экологически опасные области экономики.

*Компенсационная функция* или функция воспроизводственного назначения является специфической именно для экологических платежей. Она реализуется посредством направления взимаемых платежей на цели возмещения вреда, причиненного загрязнением, восстановление природных ресурсов, их воспроизводство. При этом в настоящее время компенсационная функция вступает в противоречие с провозглашенным ст. 35 Бюджетного кодекса принципом общего (совокупного) покрытия расходов и, соответственно, с фискальной функцией.

*Фискальная функция*, в противовес компенсационной, предполагает направление средств в единый бюджет государства без указания на то, каким образом должны использоваться полученные средства.

## **7.2. Налог на добычу полезных ископаемых**

*Налогоплательщиками* налога на добычу полезных ископаемых признаются организации и ИП, признаваемые пользователями недр в соответствии с законодательством РФ.

Налогоплательщиками признаются организации, сведения о которых внесены в единый государственный реестр юридических лиц, признаваемые пользователями недр в соответствии с законодательством РФ, а также на основании лицензий и иных разрешительных документов.

*Местом нахождения участка недр, предоставленного налогоплательщику в пользование, признается территория субъекта (субъектов) РФ, на которой (которых) расположен участок недр.*

*Объектом налогообложения НДС признаются:*

1. Полезные ископаемые, добытые из недр на территории РФ на участке недр (в том числе из залежи углеводородного сырья), предоставленном налогоплательщику в пользование в соответствии с законодательством РФ. Залежью углеводородного сырья признается объект учета запасов одного из видов полезных ископаемых (за исключением попутного газа) в государственном балансе запасов полезных ископаемых на конкретном участке недр, в составе которого не выделены иные объекты учета запасов;

2. Полезные ископаемые, извлеченные из отходов (потерь) добывающего производства, если такое извлечение подлежит отдельному лицензированию;

3. Полезные ископаемые, добытые из недр за пределами территории РФ, если эта добыча осуществляется на территориях, находящихся под юрисдикцией РФ (а также арендуемых у иностранных государств или используемых на основании международного договора) на участке недр, предоставленном налогоплательщику в пользование.

Под *участком недр* понимается блок недр (с ограничением по глубине или без такого ограничения), пространственные границы которого ограничены географическими координатами угловых точек в соответствии с лицензией на право пользования недрами, включая все входящие в него горные и геологические отводы.

Полезным ископаемым признается продукция горнодобывающей промышленности и разработки карьеров, содержащаяся в фактически добытом (извлеченном) из недр (отходов, потерь) минеральном сырье (породе, жидкости и иной смеси), первая по своему качеству соответствующая национальному стандарту, региональному стандарту, международному стандарту, а в случае отсутствия указанных стандартов для отдельного добытого полезного ископаемого – стандарту организации.

Видами добытого полезного ископаемого являются:

1. Горючие сланцы;
2. Торф;
3. Углеводородное сырье;
4. Товарные руды: черных металлов (железо, марганец, хром);

цветных металлов (алюминий, медь, никель, кобальт, свинец, цинк, олово, вольфрам, молибден, сурьма, ртуть, магний, другие цветные металлы, не предусмотренные в других группировках); редких металлов, образующих собственные месторождения (титан, цирконий, ниобий, редкие земли, стронций, литий, бериллий, ванадий, германий, цезий, скандий, селен, цирконий, тантал, висмут, рений, рубидий); многокомпонентные комплексные руды;

5. Полезные компоненты многокомпонентной комплексной руды, извлекаемые из нее, при их направлении внутри организации на дальнейшую переработку;

6. Горно-химическое неметаллическое сырье;

7. Горнорудное неметаллическое сырье;

8. Битуминозные породы;

9. Сырье редких металлов (рассеянных элементов) (в частности, индий, кадмий, теллур, таллий, галлий), а также другие извлекаемые полезные компоненты, являющиеся попутными компонентами в рудах других полезных ископаемых;

10. Неметаллическое сырье, используемое в основном в строительной индустрии;

11. Кондиционный продукт пьезооптического сырья, особо чистого кварцевого сырья и камнесамоцветного сырья;

12. Природные алмазы, другие драгоценные камни из коренных, россыпных и техногенных месторождений, включая необработанные, отсортированные и классифицированные камни;

13. Полупродукты, содержащие в себе один или несколько драгоценных металлов, получаемые по завершении комплекса операций по добыче драгоценных металлов;

14. Соль природная и чистый хлористый натрий;

15. Подземные воды, содержащие полезные ископаемые (промышленные воды) и (или) природные лечебные ресурсы (минеральные воды), а также термальные воды;

16. Сырье радиоактивных металлов (в частности, уран и торий).

Налоговая база определяется налогоплательщиком самостоятельно в отношении каждого добытого полезного ископаемого (в том числе полезных компонентов, извлекаемых из недр попутно при добыче основного полезного ископаемого). *Налоговая база* определяется в следующем порядке:

1. Налоговая база определяется как стоимость добытых

полезных ископаемых, рассчитанная в соответствии со ст. 340 НК РФ, если иное не установлено НК РФ;

2. Налоговая база определяется как стоимость добытых полезных ископаемых, рассчитанная в соответствии со ст. 340 и 340.1 НК РФ, при добыче углеводородного сырья на новом морском месторождении углеводородного сырья до истечения сроков и на территориях, указанных в п.6 ст. 338 НК РФ;

3. Налоговая база определяется как количество добытых полезных ископаемых в натуральном выражении при добыче: угля; углеводородного сырья; многокомпонентных комплексных руд, добываемых на участках недр, расположенных полностью или частично на территории Красноярского края.

Налоговая база определяется отдельно по каждому добытому полезному ископаемому.

*Количество добытого полезного ископаемого* определяется налогоплательщиком самостоятельно. В зависимости от добытого полезного ископаемого его количество определяется в единицах массы или объема. Количество добытой нефти обезвоженной, обессоленной и стабилизированной определяется в единицах массы нетто.

*Массой нетто* признается количество нефти за вычетом отделенной воды, попутного нефтяного газа и примесей, а также за вычетом содержащихся в нефти во взвешенном состоянии воды, хлористых солей и механических примесей, определенных лабораторными анализами.

Количество добытых многокомпонентных комплексных руд на участках недр, расположенных полностью или частично на территории Красноярского края, определяется в единицах массы, при этом массы полезных компонентов в составе многокомпонентной комплексной руды не определяются.

Количество добытого полезного ископаемого определяется *прямым* (посредством применения измерительных средств и устройств) или *косвенным* (расчетным путем по данным о содержании добытого полезного ископаемого в извлекаемом из недр (отходов, потерь) минеральном сырье) методом, если иное не предусмотрено НК РФ. В случае, если определение количества добытых полезных ископаемых прямым методом невозможно, применяется косвенный метод.

*Оценка стоимости добытых полезных ископаемых*



определяется налогоплательщиком самостоятельно одним из следующих способов:

1. Исходя из сложившихся у налогоплательщика за соответствующий налоговый период цен реализации без учета субсидий;

2. Исходя из сложившихся у налогоплательщика за соответствующий налоговый период цен реализации добытого полезного ископаемого;

3. Исходя из расчетной стоимости добытых полезных ископаемых.

Оценка производится отдельно по каждому виду добытого полезного ископаемого исходя из цен реализации соответствующего добытого полезного ископаемого.

*Стоимость добытого полезного ископаемого* определяется как произведение количества добытого полезного ископаемого и стоимости единицы добытого полезного ископаемого.

*Стоимость единицы добытого полезного ископаемого* рассчитывается как отношение выручки от реализации добытого полезного ископаемого к количеству реализованного добытого полезного ископаемого.

При определении расчетной стоимости добытого полезного ископаемого не учитываются расходы, предусмотренные ст. 266, 267 и 270 НК РФ.

*Прямые расходы*, произведенные налогоплательщиком в течение налогового периода, распределяются между добытыми полезными ископаемыми и остатком незавершенного производства на конец налогового периода. Остаток незавершенного производства определяется и оценивается с учетом особенностей, предусмотренных п. 1 ст. 319 НК РФ. При определении расчетной стоимости добытого полезного ископаемого учитываются также *косвенные расходы*, определяемые в соответствии с гл. 25 НК РФ, за соответствующий налоговый период.

*Налоговым периодом* признается календарный месяц.

Налогообложение производится по *налоговой ставке 0%* (0 рублей в случае, если в отношении добытого полезного ископаемого налоговая база определяется в соответствии со ст. 338 НК РФ как количество добытых полезных ископаемых в натуральном выражении) при добыче:

1. Полезных ископаемых в части нормативных потерь полезных ископаемых. *Нормативными потерями полезных ископаемых*

признаются фактические потери полезных ископаемых при добыче, технологически связанные с принятой схемой и технологией разработки месторождения, в пределах нормативов потерь;

2. Попутного газа;

3. Подземных вод, содержащих полезные ископаемые (промышленных вод), извлечение которых связано с разработкой других видов полезных ископаемых, и извлекаемых при разработке месторождений полезных ископаемых, а также при строительстве и эксплуатации подземных сооружений;

4. Полезных ископаемых при разработке некондиционных (остаточных запасов пониженного качества) или ранее списанных запасов полезных ископаемых;

5. Полезных ископаемых, остающихся во вскрышных, вмещающих (разубоживающих) породах, в отвалах или в отходах перерабатывающих производств в связи с отсутствием в РФ промышленной технологии их извлечения, а также добываемых из вскрышных и вмещающих (разубоживающих) пород, отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств (в том числе в результате переработки нефтешламов) в пределах нормативов содержания полезных ископаемых в указанных породах и отходах;

6. Минеральных вод, используемых налогоплательщиком исключительно в лечебных и курортных целях без их непосредственной реализации (в том числе после обработки, подготовки, переработки, розлива в тару);

7. Подземных вод, используемых налогоплательщиком исключительно в сельскохозяйственных целях, включая орошение земель сельскохозяйственного назначения, водоснабжение животноводческих ферм, животноводческих комплексов, птицефабрик, садоводческих, огороднических и животноводческих объединений граждан;

9. Сверхвязкой нефти, добываемой из участков недр, содержащих нефть вязкостью 10 000 мПа·с и более (в пластовых условиях);

10. Газа горючего природного (за исключением попутного газа), закачанного в пласт для поддержания пластового давления при добыче газового конденсата в пределах одного или нескольких участков недр, права пользования которыми предоставлены налогоплательщику на основании лицензий, в соответствии

с техническим проектом разработки месторождения, предусматривающим выполнение таких работ на указанных участках недр;

11. Кондиционных руд олова, добываемых на участках недр, расположенных полностью или частично на территории Дальневосточного федерального округа, на период с 1 января 2013 года по 31 декабря 2022 года включительно;

12. Газа горючего природного на участках недр, расположенных полностью или частично на полуостровах Ямал и (или) Гыданский в Ямало-Ненецком автономном округе, используемого исключительно для производства сжиженного природного газа, до достижения накопленного объема добычи газа горючего природного 250 млрд. кубических метров на участке недр и при условии, что срок разработки запасов участка недр не превышает 12 лет, начиная с 1-го числа месяца, в котором начата добыча газа горючего природного, используемого исключительно для производства сжиженного природного газа;

13. Газового конденсата совместно с газом горючим природным, используемым исключительно для производства сжиженного природного газа, на участках недр, расположенных полностью или частично на полуостровах Ямал и (или) Гыданский в Ямало-Ненецком автономном округе, до достижения накопленного объема добычи газового конденсата 20 млн. тонн на участке недр и при условии, что срок разработки запасов участка недр не превышает 12 лет, начиная с 1-го числа месяца, в котором начата добыча газового конденсата совместно с газом горючим природным, используемым исключительно для производства сжиженного природного газа;

14. Углеводородного сырья, добытого из залежи углеводородного сырья на участке недр, расположенном полностью в границах внутренних морских вод, территориального моря, на континентальном шельфе РФ или в российской части (российском секторе) дна Каспийского моря;

15. Нефти из конкретной залежи углеводородного сырья, отнесенной к баженовским, абалакским, хадумским или доманиковым продуктивным отложениям в соответствии с данными государственного баланса запасов полезных ископаемых;

Налогообложение производится *по налоговой ставке:*

1. 3,8 % при добыче калийных солей;

2. 4,0% при добыче: торфа; горючих сланцев;

апатит-нефелиновых, апатитовых и фосфоритовых руд;

3. 4,8% при добыче кондиционных руд черных металлов. При этом указанная налоговая ставка умножается на коэффициент, характеризующий способ добычи кондиционных руд черных металлов;

4. 5,5% при добыче: сырья радиоактивных металлов; горнохимического неметаллического сырья (за исключением калийных солей, апатит-нефелиновых, апатитовых и фосфоритовых руд); неметаллического сырья, используемого в основном в строительной индустрии; соли природной и чистого хлористого натрия; подземных промышленных и термальных вод; нефелинов, бокситов;

5. 6,0% при добыче: горнорудного неметаллического сырья; битуминозных пород; концентратов и других полупродуктов, содержащих золото; иных полезных ископаемых, не включенных в другие группировки;

6. 6,5% при добыче: концентратов и других полупродуктов, содержащих драгоценные металлы (за исключением золота); драгоценных металлов, являющихся полезными компонентами многокомпонентной комплексной руды (за исключением золота); кондиционного продукта пьезооптического сырья, особо чистого кварцевого сырья и камнесамоцветного сырья;

7. 7,5% при добыче минеральных вод и лечебных грязей;

8. 8,0% при добыче: кондиционных руд цветных металлов (за исключением нефелинов и бокситов); редких металлов, как образующих собственные месторождения, так и являющихся попутными компонентами в рудах других полезных ископаемых; многокомпонентных комплексных руд и полезных компонентов многокомпонентной комплексной руды, за исключением драгоценных металлов, а также за исключением многокомпонентных комплексных руд, добываемых на участках недр, расположенных полностью или частично на территории Красноярского края; природных алмазов и других драгоценных и полудрагоценных камней;

9. 919 рублей (на период с 1 января 2017 года) за 1 тонну добытой нефти обессоленной, обезвоженной и стабилизированной. При этом указанная налоговая ставка умножается на коэффициент, характеризующий динамику мировых цен на нефть ( $K_{\Pi}$ ). Полученное произведение уменьшается на величину показателя  $D_m$ , характеризующего особенности добычи нефти;

10. 42 рубля за 1 тонну добытого газового конденсата из всех видов месторождений углеводородного сырья. При этом указанная налоговая ставка умножается на базовое значение единицы условного топлива ( $E_{\text{вт}}$ ), на коэффициент, характеризующий степень сложности добычи газа горючего природного и (или) газового конденсата из залежи углеводородного сырья ( $K_c$ ), и на корректирующий коэффициент  $K_{\text{км}}$ . Налоговая ставка округляется до полного рубля в соответствии с действующим порядком округления;

11. 35 рублей за 1 000 м<sup>3</sup> газа при добыче газа горючего природного из всех видов месторождений углеводородного сырья. При этом указанная налоговая ставка умножается на базовое значение единицы условного топлива ( $E_{\text{вт}}$ ) и на коэффициент, характеризующий степень сложности добычи газа горючего природного и (или) газового конденсата из залежи углеводородного сырья ( $K_c$ ). Полученное произведение суммируется со значением показателя, характеризующего расходы на транспортировку газа горючего природного ( $T_r$ ). Если полученная сумма оказалась меньше 0, значение налоговой ставки принимается равным 0. Налоговая ставка, исчисленная в соответствии с настоящим подпунктом, округляется до полного рубля;

12. 47 рублей за 1 тонну добытого антрацита;

13. 57 рублей за 1 тонну добытого угля коксующегося;

14. 11 рублей за 1 тонну добытого угля бурого;

15. 24 рубля за 1 тонну добытого угля, за исключением антрацита, угля коксующегося и угля бурого;

16. 730 рублей за 1 тонну многокомпонентной комплексной руды, добываемой на участках недр, расположенных полностью или частично на территории Красноярского края, содержащей медь, и (или) никель, и (или) металлы платиновой группы;

17. 270 рублей за 1 тонну многокомпонентной комплексной руды, не содержащей медь, и (или) никель, и (или) металлы платиновой группы, добываемой на участках недр, расположенных полностью или частично на территории Красноярского края.

Указанные в пунктах 12-15 налоговые ставки в отношении угля умножаются на коэффициенты-дефляторы, устанавливаемые по каждому виду угля ежеквартально на каждый следующий квартал и учитывающие изменение цен на уголь в РФ за предыдущий квартал, а также на коэффициенты-дефляторы, которые применялись в соответствии с настоящим абзацем ранее. Коэффициенты-

дефляторы определяются и подлежат официальному опубликованию в порядке, установленном Правительством РФ.

Налогоплательщики, осуществившие за счет собственных средств поиск и разведку разрабатываемых ими месторождений полезных ископаемых или полностью возместившие все расходы государства на поиск и разведку соответствующего количества запасов этих полезных ископаемых и освобожденные по состоянию на 1 июля 2001 года в соответствии с федеральными законами от отчислений на воспроизводство минерально-сырьевой базы при разработке этих месторождений, уплачивают налог в отношении полезных ископаемых, добытых на соответствующем лицензионном участке, с коэффициентом 0,7.

При добыче полезных ископаемых, для которых налоговая база по налогу определяется как их стоимость в соответствии с пп. 2 п. 2 ст. 338 НК РФ (за исключением попутного газа), налогообложение производится по налоговой ставке:

1. 30% при добыче полезных ископаемых до истечения сроков и на месторождениях, указанных в пп. 1 п. 6 ст. 338 НК РФ;

2. 15% при добыче полезных ископаемых до истечения сроков и на месторождениях, указанных в пп. 2 п. 6 ст. 338 НК РФ;

3. 10% при добыче полезных ископаемых (за исключением газа природного горючего) до истечения сроков и на месторождениях, указанных в пп. 3 п. 6 ст. 338 НК РФ;

4. 5% при добыче полезных ископаемых (за исключением газа природного горючего) до истечения сроков и на месторождениях, указанных в пп. 4 п. 6 ст. 338 НК РФ. При этом налогообложение производится по налоговой ставке 4,5 % при добыче полезных ископаемых (за исключением газа природного горючего) организациями, не имеющими права на экспорт сжиженного природного газа, произведенного из газа природного горючего, добытого на новых морских месторождениях углеводородного сырья, на мировые рынки;

5. 1,3% при добыче газа природного горючего до истечения сроков и на месторождениях, указанных в пп. 3 п. 6 ст. 338 НК РФ;

6. 1% при добыче газа природного горючего до истечения сроков и на месторождениях, указанных в пп. 4 п. 6 ст. 338 НК РФ.

Указанные выше налоговые ставки (за исключением налоговых ставок, применяемых в отношении общераспространенных полезных ископаемых, а также подземных промышленных

и термальных вод) умножаются на коэффициент, характеризующий территорию добычи полезного ископаемого ( $K_{тд}$ ), определяемый в соответствии со ст. 342.3 и 342.3-1 НК РФ.

Коэффициент, характеризующий динамику мировых цен на нефть ( $K_{ц}$ ), ежемесячно определяется налогоплательщиком самостоятельно путем умножения среднего за налоговый период уровня цен нефти сорта «Юралс», выраженного в долларах США, за баррель ( $Ц$ ), уменьшенного на 15, на среднее значение за налоговый период курса доллара США к рублю РФ, устанавливаемого Центральным банком РФ ( $P$ ), и деления на 261 (7.1):

$$K_{ц} = (Ц - 15) \cdot \frac{P}{261}. \quad (7.1)$$

Для залежи углеводородного сырья (за исключением углеводородного сырья, указанного в ст. 342.4 НК РФ), расположенной в пределах участка недр, значение коэффициента, характеризующего степень выработанности конкретной залежи углеводородного сырья ( $K_{дв}$ ), определяется в следующем порядке:

1. В случае, если значение коэффициента, характеризующего степень сложности добычи нефти ( $K_{д}$ ), для залежи углеводородного сырья составляет менее 1 и степень выработанности запасов указанной залежи углеводородного сырья менее 0,8, коэффициент  $K_{дв}$  принимается равным 1;

2. В случае, если значение коэффициента  $K_{д}$  для залежи углеводородного сырья составляет менее 1 и степень выработанности запасов указанной залежи углеводородного сырья больше или равна 0,8 и меньше или равна 1, коэффициент  $K_{дв}$  рассчитывается по формуле (7.2):

$$K_{дв} = 3,8 - 3,5 \cdot \frac{N_{дв}}{V_{дв}}, \quad (7.2)$$

где  $N_{дв}$  – сумма накопленной добычи нефти по конкретной залежи углеводородного сырья (включая потери при добыче) в соответствии с данными государственного баланса запасов полезных ископаемых, утвержденного в году, предшествующем году налогового периода;

$V_{дв}$  – начальные извлекаемые запасы нефти, утвержденные в установленном порядке с учетом прироста и списания запасов нефти и определяемые как сумма извлекаемых запасов всех категорий на 1 января года, предшествующего году налогового периода, и накопленной добычи с начала разработки конкретной залежи

углеводородного сырья в соответствии с данными государственного баланса запасов полезных ископаемых, утвержденного в году, предшествующем году налогового периода;

3. В случае, если значение коэффициента  $K_d$  для залежи углеводородного сырья составляет менее 1 и степень выработанности запасов указанной залежи углеводородного сырья более 1, коэффициент  $K_{дв}$  принимается равным 0,3;

4. Коэффициент  $K_{дв}$  для залежи углеводородного сырья принимается равным значению коэффициента  $K_v$ , характеризующего степень выработанности запасов конкретного участка недр и определяемому для участка недр, содержащего эту залежь, если одновременно соблюдаются следующие условия:

– залежь углеводородного сырья, для которой определяется значение коэффициента  $K_{дв}$ , находится на участке недр, содержащем иные залежи или залежи углеводородного сырья, значение коэффициента  $K_d$  для которых составляет менее 1;

– значение коэффициента  $K_d$  по залежи углеводородного сырья, для которой определяется значение коэффициента  $K_{дв}$ , равно 1;

5. В случае, если участок недр не содержит залежей углеводородного сырья, для которых значение коэффициента  $K_d$  составляет менее 1, коэффициент  $K_{дв}$  при добыче нефти из залежей углеводородного сырья, расположенных в пределах указанного участка недр, принимается равным 1.

Коэффициент  $K_{дв}$ , округляется до 4-го знака в соответствии с порядком округления.

При несоблюдении условий, коэффициент  $K_d$  принимается равным 1.

Для целей определения значений коэффициента  $K_d$ , используются *показатели проницаемости и эффективной нефтенасыщенной толщины пласта* по залежи углеводородного сырья, указанные в государственном балансе запасов полезных ископаемых, утвержденном в году, предшествующем году налогового периода.

Порядок расчета базового значения единицы условного топлива ( $E_{ут}$ ), коэффициента, характеризующего степень сложности добычи газа горючего природного и (или) газового конденсата из залежи углеводородного сырья ( $K_c$ ), и показателя, характеризующего расходы на транспортировку газа горючего природного ( $T_r$ ), заключается в следующих аспектах.

Базовое значение единицы условного топлива ( $E_{ут}$ )



рассчитывается налогоплательщиком самостоятельно при добыче газа горючего природного (за исключением попутного газа) и (или) газового конденсата для участка недр, содержащего залежь углеводородного сырья, по следующей формуле (7.3):

$$E_{\text{ут}} = \frac{0,15 \cdot K_{\text{гп}} \cdot (C_{\text{г}} \cdot D_{\text{г}} + C_{\text{к}} \cdot (1 - D_{\text{г}}))}{(1 - D_{\text{г}}) \cdot 42 + D_{\text{г}} \cdot 35}, \quad (7.3)$$

где  $C_{\text{г}}$  – цена газа горючего природного;

$D_{\text{г}}$  – коэффициент, характеризующий долю добытого газа горючего природного (за исключением попутного газа) в общем количестве газа горючего природного (за исключением попутного газа) и газового конденсата, добытых в истекшем налоговом периоде на участке недр, содержащем залежь углеводородного сырья;

$C_{\text{к}}$  – цена газового конденсата;

$K_{\text{гп}}$  – коэффициент, характеризующий экспортную доходность единицы условного топлива.

Расчитанное в порядке, определенном настоящим пунктом, базовое значение единицы условного топлива округляется до четвертого знака.

Цена газового конденсата ( $C_{\text{к}}$ ) рассчитывается по следующей формуле (7.4):

$$C_{\text{к}} = (C \cdot 8 - \Pi_{\text{н}}) \cdot P, \quad (7.4)$$

где  $C$  – средняя за истекший налоговый период цена нефти сорта «Юралс» за баррель, выраженная в долларах США;

$\Pi_{\text{н}}$  – условная ставка вывозной таможенной пошлины на газовый конденсат;

$P$  – среднее за истекший налоговый период значение курса доллара США к рублю РФ.

Расчитанная средняя за истекший налоговый период цена газового конденсата ( $C_{\text{к}}$ ) округляется до 4-го знака в соответствии с действующим порядком округления.

*Коэффициент, характеризующий долю добытого газа горючего природного* (за исключением попутного газа) *в общем количестве газа горючего природного* (за исключением попутного газа) *и газового конденсата*, добытых в истекшем налоговом периоде на участке недр, содержащем залежь углеводородного сырья ( $D_{\text{г}}$ ), рассчитывается по следующей формуле (7.5):

$$D_{\text{г}} = \frac{35 \cdot \Gamma_0}{35 \cdot \Gamma_0 + 42 \cdot K_0}, \quad (7.5)$$

где  $\Gamma_0$  – количество добытого за истекший налоговый период на

участке недр газа горючего природного (за исключением попутного газа), тыс. м<sup>3</sup>;

$K_0$  – количество добытого за истекший налоговый период на участке недр газового конденсата, т.

Расчетанный коэффициент  $D_r$  округляется до 4-го знака в соответствии с действующим порядком округления.

*Цена газа горючего природного* ( $C_r$ ) рассчитывается по следующей формуле (7.6):

$$C_r = C_b \cdot O_b + C_g \cdot (1 - O_b), \quad (7.6)$$

где  $C_b$  – средняя по Единой системе газоснабжения расчетная цена на газ, поставляемый потребителям РФ (кроме населения), рассчитываемая федеральным органом исполнительной власти в области регулирования тарифов;

$O_b$  – коэффициент, характеризующий долю реализации газа потребителям РФ в общем объеме реализованного организацией газа;

$C_g$  – расчетная цена газа горючего природного при поставках за пределы территорий государств-участников Содружества Независимых Государств, рассчитываемая по следующей формуле:

$$C_g = C_{дз} \cdot \left( \frac{100\% - C_{тп}}{100\%} \right) - P_{дз}, \quad (7.7)$$

где  $C_{дз}$  – расчетная цена реализации газа за пределы территорий государств-участников Содружества Независимых Государств;

$C_{тп}$  – ставка вывозной таможенной пошлины на газ горючий природный, которая была установлена для истекшего налогового периода, %;

$P_{дз}$  – расходы на транспортировку и хранение газа за пределами территорий государств-членов Таможенного союза при его реализации за пределы территорий государств-участников Содружества Независимых Государств, руб./м<sup>3</sup>.

Расчитанная цена газа горючего природного округляется до 4-го знака в соответствии с действующим порядком округления.

Коэффициент, характеризующий долю реализации газа потребителям Российской Федерации в общем объеме реализованного организацией газа ( $O_g$ ), устанавливается равным:

1) 0,64 – для налогоплательщиков, являющихся в течение всего налогового периода организациями-собственниками объектов Единой системы газоснабжения и (или) организациями, в которых непосредственно и (или) косвенно участвуют собственники

объектов Единой системы газоснабжения и суммарная доля такого участия составляет более 50 %, за исключением следующих налогоплательщиков:

– налогоплательщиков-организаций, в которых одним из участников с долей не менее 50 % является российская организация, в которой непосредственно и (или) косвенно участвуют собственники объектов Единой системы газоснабжения и суммарная доля такого участия составляет менее 15 процентов;

– налогоплательщиков, для которых рассчитываемый по итогам налогового периода коэффициент, характеризующий долю добытого газа горючего природного (за исключением попутного газа) в суммарном объеме добытого углеводородного сырья, составляет менее 0,35;

2) 1 – для налогоплательщиков, не указанных в предыдущем пункте.

Значение коэффициента, характеризующего долю добытого газа горючего природного в суммарном объеме добытого углеводородного сырья ( $K_{гпн}$ ) определяется налогоплательщиком самостоятельно по следующей формуле (7.8):

$$K_{гпн} = \frac{35 \cdot \Gamma_{co}}{35 \cdot (\Gamma_{co} + \Gamma_{п}) + 42 \cdot (H_o + K_{co})}, \quad (7.8)$$

где  $\Gamma_{co}$  – количество добытого газа горючего природного (за исключением попутного газа), тыс. м<sup>3</sup>;

$\Gamma_{п}$  – количество добытого попутного газа, тыс. м<sup>3</sup>;

$H_o$  – количество добытой нефти обезвоженной, обессоленной и стабилизированной, т.;

$K_{co}$  – количество добытого газового конденсата, т.

*Сумма налога по добытым полезным ископаемым* исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы. Сумма налога по добытому углю и углеводородному сырью исчисляется как произведение соответствующей налоговой ставки и величины налоговой базы.

Сумма налога исчисляется по итогам каждого налогового периода по каждому добытому полезному ископаемому, если НК РФ не установлен иной порядок исчисления налога. Налог подлежит уплате в бюджет по месту нахождения каждого участка недр. Сумма налога, исчисленная по полезным ископаемым, добытым за пределами территории РФ, подлежит уплате в бюджет по месту нахождения организации или месту жительства ИП.

Сумма налога, подлежащая уплате по итогу налогового периода, уплачивается не позднее 25-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом.

Обязанность представления налоговой декларации у налогоплательщиков возникает, начиная с того налогового периода, в котором начата фактическая добыча полезных ископаемых. Налоговая декларация представляется налогоплательщиком в налоговые органы по месту нахождения (месту жительства) налогоплательщика не позднее последнего числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом.

### 7.3. Водный налог

*Налогоплательщиками* водного налога признаются организации и физические лица, в том числе ИП, осуществляющие пользование водными объектами, подлежащее лицензированию в соответствии с законодательством РФ.

Не признаются налогоплательщиками организации и физические лица, осуществляющие водопользование на основании договоров водопользования или решений о предоставлении водных объектов в пользование, соответственно заключенных и принятых после введения в действие Водного кодекса РФ.

*Объектами налогообложения* водным налогом признаются следующие виды пользования водными объектами (виды водопользования):

1. Забор воды из водных объектов;
2. Использование акватории водных объектов, за исключением лесосплава в плотках и кошелях;
3. Использование водных объектов без забора воды для целей гидроэнергетики;
4. Использование водных объектов для целей сплава древесины в плотках и кошелях.

По каждому виду водопользования, признаваемому объектом налогообложения, *налоговая база* определяется налогоплательщиком отдельно в отношении каждого водного объекта. В случае, если в отношении водного объекта установлены различные налоговые ставки, налоговая база определяется налогоплательщиком применительно к каждой налоговой ставке.

При заборе воды налоговая база определяется как *объем воды*,

*забранной из водного объекта* за налоговый период. Объем воды, забранной из водного объекта, определяется на основании показаний водоизмерительных приборов, отражаемых в журнале первичного учета и использования воды. В случае отсутствия водоизмерительных приборов объем забранной воды определяется исходя из времени работы и производительности технических средств. В случае невозможности определения объема забранной воды исходя из времени работы и производительности технических средств объем забранной воды определяется исходя из норм водопотребления.

При использовании акватории водных объектов, за исключением сплава древесины в плотях и кошелях, налоговая база определяется как площадь предоставленного водного пространства. *Площадь предоставленного водного пространства* определяется по данным лицензии на водопользование (договора на водопользование), а в случае отсутствия в лицензии (договоре) таких данных по материалам соответствующей технической и проектной документации.

*При использовании водных объектов без забора воды для целей гидроэнергетики* налоговая база определяется как количество произведенной за налоговый период электроэнергии.

*При использовании водных объектов для целей сплава древесины в плотях и кошелях* налоговая база определяется как произведение объема древесины, сплавляемой в плотях и кошелях за налоговый период, выраженного в тыс. м<sup>3</sup>, и расстояния сплава, выраженного в километрах, деленного на 100.

*Налоговым периодом* признается квартал. *Налоговые ставки* устанавливаются по бассейнам рек, озер, морей и экономическим районам в следующих размерах:

1. При заборе воды:

– из поверхностных водных объектов в пределах установленных квартальных (годовых) лимитов водопользования и подземных водных объектов в пределах установленного в лицензии на пользование недрами для добычи подземных вод разрешенного (предельно допустимого) водоотбора в сутки (год) (табл. 7.1);

– из территориального моря РФ и внутренних морских вод в пределах установленных квартальных (годовых) лимитов водопользования.

Таблица 7.1

Размеры ставок, применяемые для расчета водного налога  
(фрагмент)

Экономический район	Бассейн реки, озера	Налоговая ставка в руб. за 1 тыс. м <sup>3</sup> воды, забранной из:	
		поверхностных водных объектов	подземных водных объектов
Северный	Волга	300	384
	Нева	264	348
	Печора	246	300
	Северная Двина	258	312
	Прочие реки и озера	306	378

2. При использовании акватории:

- поверхностных водных объектов, за исключением сплава древесины в плотках и кошелях (табл. 7.2);
- территориального моря РФ и внутренних морских вод (табл. 7.3).

Таблица 7.2

Размер налоговых ставок, применяемых для расчета водного налога (фрагмент)

Экономический район	Налоговая ставка (тыс. руб. в год) за 1 км <sup>2</sup> используемой акватории
Центральный	30,84
Волго-Вятский	29,04
Центрально-Черноземный	30,12
Поволжский	30,48

Таблица 7.3

Размер налоговых ставок, применяемых для расчета водного налога (фрагмент)

Море	Налоговая ставка (тыс. руб. в год) за 1 км <sup>2</sup> используемой акватории
Балтийское	33,84
Белое	27,72
Баренцево	30,72
Азовское	44,88
Черное	49,80
Каспийское	42,24

3. При использовании водных объектов без забора воды для целей гидроэнергетики;

4. При использовании водных объектов для целей сплава древесины в плотках и кошелях.

Согласно ст. 333.12 НК РФ, налоговые ставки, установленные в вышеуказанном пункте 1 с учетом положений пунктов 2, 4 и 5 применяются в 2018 г. – с коэффициентом 1,75, в 2019 г. – с коэффициентом 2,01, в 2020 г. – с коэффициентом 2,31, в 2021 г. – с коэффициентом 2,66, в 2022 г. – с коэффициентом 3,06, в 2023 г. – с коэффициентом 3,52, в 2024 г. – с коэффициентом 4,05, в 2025 г. – с коэффициентом 4,65.

Ставка водного налога при заборе водных ресурсов из водных объектов для водоснабжения населения устанавливается: с 1 января по 31 декабря 2018 г. включительно – 122 руб. за 1000 м<sup>3</sup> водных ресурсов, забранных водного объекта; с 1 января по 31 декабря 2019 г. включительно – 141 руб. за 1000 м<sup>3</sup> водных ресурсов, забранных из водного объекта; с 1 января по 31 декабря 2020 г. включительно – в размере 162 руб. за 1000 м<sup>3</sup> водных ресурсов, забранных из водного объекта и т.д.

Налогоплательщики, не имеющие средств измерений (технических систем и устройств с измерительными функциями) для измерения количества водных ресурсов, забранных (изъятых) из водного объекта, применяют ставку водного налога, определяемую с учетом положений п. 1.1 ст. 333.12 НК РФ, с дополнительным коэффициентом 1,1.

Ставка водного налога при добыче подземных вод (за исключением промышленных, минеральных, а также термальных вод) в целях их реализации после обработки, подготовки, переработки и (или) упаковки в тару, определяемая с учетом положений п. 1.1 ст. 333.12 НК РФ, применяется с дополнительным коэффициентом 10.

*Сумма налога* исчисляется как произведение налоговой базы и соответствующей ей налоговой ставки, умноженной на коэффициент (коэффициенты). Общая сумма налога представляет собой сумму, полученную в результате сложения сумм налога, исчисленных в соответствии НК РФ в отношении всех видов водопользования. Общая сумма налога уплачивается по местонахождению объекта налогообложения. Налог подлежит уплате в срок не позднее 20-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом.

#### **7.4. Земельный налог**

В соответствии с главой 31 НК РФ, земельный налог относится к местным налогам и сборам.

*Налогоплательщиками налога* признаются организации и физические лица, обладающие земельными участками, признаваемыми объектом налогообложения, на праве собственности, праве постоянного (бессрочного) пользования или праве пожизненного наследуемого владения, если не установлено иное.

*Не признаются налогоплательщиками* организации и физические лица в отношении земельных участков, находящихся у них на праве безвозмездного пользования, в том числе праве безвозмездного срочного пользования, или переданных им по договору аренды.

*Не признаются объектом налогообложения:*

1. Земельные участки, изъятые из оборота в соответствии с законодательством РФ;

2. Земельные участки, ограниченные в обороте в соответствии с законодательством РФ, которые заняты особо ценными объектами культурного наследия народов РФ, объектами, включенными в Список всемирного наследия, историко-культурными заповедниками, объектами археологического наследия, музеями-заповедниками;

3. Земельные участки из состава земель лесного фонда;

4. Земельные участки, ограниченные в обороте в соответствии с законодательством РФ, занятые находящимися в государственной собственности водными объектами в составе водного фонда;

5. Земельные участки, входящие в состав общего имущества многоквартирного дома.

*Налоговая база* определяется как кадастровая стоимость земельных участков, признаваемых объектом налогообложения. Кадастровая стоимость земельного участка определяется в соответствии с земельным законодательством РФ.

Налоговая база определяется в отношении каждого земельного участка как его кадастровая стоимость по состоянию на 1 января года, являющегося налоговым периодом.

Налоговая база определяется отдельно в отношении долей в праве общей собственности на земельный участок, в отношении которых налогоплательщиками признаются разные лица либо установлены различные налоговые ставки.

Налогоплательщики-организации определяют налоговую базу самостоятельно на основании сведений Единого государственного реестра недвижимости о каждом земельном участке,



принадлежащем им на праве собственности или праве постоянного (бессрочного) пользования.

Для налогоплательщиков – физических лиц налоговая база определяется налоговыми органами на основании сведений, которые представляются в налоговые органы органами, осуществляющими государственный кадастровый учет и государственную регистрацию прав на недвижимое имущество.

Налоговая база уменьшается на величину кадастровой стоимости 600 квадратных метров площади земельного участка, находящегося в собственности, постоянном (бессрочном) пользовании или пожизненном наследуемом владении налогоплательщиков, относящихся к одной из следующих категорий:

1. Героев Советского Союза, Героев РФ, полных кавалеров ордена Славы;

2. Инвалидов I и II групп инвалидности;

3. Инвалидов с детства, детей-инвалидов;

4. Ветеранов и инвалидов Великой Отечественной войны, а также ветеранов и инвалидов боевых действий;

5. Физических лиц, имеющих право на получение социальной поддержки;

6. Физических лиц, принимавших в составе подразделений особого риска непосредственное участие в испытаниях ядерного и термоядерного оружия, ликвидации аварий ядерных установок на средствах вооружения и военных объектах;

7. Физических лиц, получивших или перенесших лучевую болезнь или ставших инвалидами в результате испытаний, учений и иных работ, связанных с любыми видами ядерных установок, включая ядерное оружие и космическую технику;

8. Пенсионеров, получающих пенсии, назначаемые в порядке, установленном пенсионным законодательством, а также лиц, достигших возраста 60 и 55 лет (соответственно мужчины и женщины), которым в соответствии с законодательством Российской Федерации выплачивается ежемесячное пожизненное содержание.

Уменьшение налоговой базы (налоговый вычет) производится в отношении одного земельного участка по выбору налогоплательщика.

Налоговая база в отношении земельных участков, находящихся в общей долевой собственности, определяется для каждого из налогоплательщиков, являющихся собственниками данного

земельного участка, пропорционально его доле в общей долевой собственности.

Налоговая база в отношении земельных участков, находящихся в общей совместной собственности, определяется для каждого из налогоплательщиков, являющихся собственниками данного земельного участка, в равных долях.

*Налоговым периодом* признается календарный год. Отчетными периодами для налогоплательщиков-организаций признаются первый квартал, второй квартал и третий квартал календарного года.

Налоговые ставки устанавливаются нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований (законами городов федерального значения Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя) и не могут превышать:

1) 0,3 % в отношении земельных участков:

– отнесенных к землям сельскохозяйственного назначения или к землям в составе зон сельскохозяйственного использования в населенных пунктах и используемых для сельскохозяйственного производства;

– занятых жилищным фондом и объектами инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса (за исключением доли в праве на земельный участок, приходящейся на объект, не относящийся к жилищному фонду и к объектам инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса) или приобретенных (предоставленных) для жилищного строительства;

– приобретенных (предоставленных) для личного подсобного хозяйства, садоводства, огородничества или животноводства, а также дачного хозяйства;

– ограниченных в обороте, предоставленных для обеспечения обороны, безопасности и таможенных нужд;

2) 1,5% в отношении прочих земельных участков.

НК РФ допускается установление дифференцированных налоговых ставок в зависимости от категории земель и (или) разрешенного использования земельного участка, а также в зависимости от места нахождения объекта налогообложения применительно к муниципальным образованиям, включенным в состав внутригородской территории города федерального значения Москвы в результате изменения его границ, в случае, если в соответствии с законом города федерального значения Москвы земельный налог

отнесен к источникам доходов бюджетов указанных муниципальных образований.

Сумма налога исчисляется по истечении налогового периода как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы. Налогоплательщики-организации исчисляют сумму налога (сумму авансовых платежей по налогу) самостоятельно.

Сумма налога, подлежащая уплате в бюджет налогоплательщиками – физическими лицами, исчисляется налоговыми органами. Сумма налога, подлежащая уплате в бюджет по итогам налогового периода, определяется налогоплательщиками-организациями как разница между суммой налога и суммами подлежащих уплате в течение налогового периода авансовых платежей по налогу.

В случае возникновения (прекращения) у налогоплательщика в течение налогового (отчетного) периода права собственности (постоянного (бессрочного) пользования, пожизненного наследуемого владения) на земельный участок (его долю) исчисление суммы налога (суммы авансового платежа по налогу) в отношении данного земельного участка производится с учетом коэффициента, определяемого как отношение числа полных месяцев, в течение которых этот земельный участок находился в собственности (постоянном (бессрочном) пользовании, пожизненном наследуемом владении) налогоплательщика, к числу календарных месяцев в налоговом (отчетном) периоде.

В отношении земельного участка (его доли), перешедшего (перешедшей) по наследству к физическому лицу, налог исчисляется, начиная с месяца открытия наследства.

Налогоплательщики – физические лица, имеющие право на налоговые льготы, в том числе в виде налогового вычета, установленные законодательством о налогах и сборах, представляют в налоговый орган по своему выбору заявление о предоставлении налоговой льготы, а также вправе представить документы, подтверждающие право налогоплательщика на налоговую льготу.

Налогоплательщики-организации по истечении налогового периода представляют в налоговый орган по месту нахождения земельного участка налоговую декларацию по налогу. Налоговые декларации по налогу представляются налогоплательщиками не позднее 1 февраля года, следующего за истекшим налоговым периодом.

## **Контрольные вопросы**

1. Опишите значимость платежей за пользование природными ресурсами.
2. Опишите особенности исчисления налога на добычу полезных ископаемых.
3. Для чего необходимо исчисление земельного налога?
4. Что представляет из себя водный налог?
5. Охарактеризуйте водный налог по следующим аспектам: содержание, нормативно-правовое регулирование, элементы платежа.
6. Охарактеризуйте земельный налог по следующим аспектам: содержание, нормативно-правовое регулирование, элементы платежа.

## 8. ПЛАТЕЖИ ВО ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ (СТРАХОВЫЕ ПЛАТЕЖИ)

### 8.1. Страховые платежи во внебюджетные фонды: назначение, плательщики

*Социальное страхование* – это часть государственной системы социального обеспечения в части защиты населения от различных рисков, связанных с потерей работы, трудоспособности и доходов на основе коллективной солидарности возмещения ущерба.

Страховая природа этих выплат проявляется в резервировании части средств организаций или граждан и возвращении их лишь при наступлении определенных событий – страховых случаев.

Субъектов социального страхования можно разделить на три категории.

*Страхователь* – юридическое, физическое лицо или индивидуальный предприниматель (ИП), являющийся работодателем и производящий отчисления страховых взносов за застрахованное лицо.

*Страховщик* – Государственный внебюджетный фонд, аккумулирующий страховые взносы и производящий выплаты в случае наступления страхового случая.

*Застрахованное лицо* – физическое лицо, в пользу которого осуществляются страховые взносы. Чаще всего, застрахованными лицами являются сотрудники организации.

*Взнос* – это регулярный платеж во внебюджетный фонд, а фонд при наступлении страхового случая производит установленные законом выплаты. Например, при достижении человеком пенсионного возраста пенсионный фонд России (ПФР) начисляет ему пенсию, в случае болезни фонд социального страхования (ФСС) выплачивает пособие по больничному листу и проч. Таким образом, страховые взносы возвращаются застрахованному лицу. В этом принципиальное отличие взноса от налога.

В настоящее время в системе обязательного социального страхования выделяются три вида страхования:

- обязательное пенсионное страхование;
- обязательное социальное страхование на случай временной потери нетрудоспособности;

– обязательное медицинское страхование.

Для реализации этих видов страхования в системе государственных финансов созданы государственные внебюджетные фонды.

*Внебюджетные фонды* – целевые централизованные фонды финансовых ресурсов, формируемые за пределами государственного бюджета за счет обязательных платежей и отчислений юридических лиц и предназначенные для реализации конституционных прав граждан на пенсионное обеспечение, социальное обеспечение и страхование, охрану здоровья и медицинскую помощь.

ПФР образован в целях реализации обязательного пенсионного страхования – совокупности создаваемых государством правовых, экономических и организационных мер, направленных на компенсацию гражданам заработка, получаемого ими до установления обязательного страхового обеспечения.

ФСС обеспечивает гарантированные государством пособия по временной нетрудоспособности, материнству и младенчеству, а также пособия при несчастных случаях на производстве и профзаболеваний. За счет этих взносов ФСС выплачивает пособия по больничным листам и декретные пособия.

Взносы по страхованию от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний, неофициальное их название – взносы «на травматизм», является единственным взносом, который дифференцируется в зависимости от вида деятельности организации-работодателя.

Фонд обязательного медицинского страхования – форма социальной защиты населения в охране здоровья, которая гарантирует гражданам при возникновении страхового случая получение медицинской помощи за счет накопленных средств.

С 1 января 2017 г. НК РФ дополнен гл. 34 «Страховые взносы».

*Плательщиками* страховых взносов признаются:

1. Лица, производящие выплаты и иные вознаграждения физическим лицам: организации; индивидуальные предприниматели; физические лица, не являющиеся индивидуальными предпринимателями;

2. Индивидуальные предприниматели, адвокаты, нотариусы, занимающиеся частной практикой, арбитражные управляющие, оценщики.

## **8.2. Выплаты, на которые начисляются страховые платежи во внебюджетные фонды**

*Объектом обложения* страховыми взносами являются:

1. Для работодателей – выплаты и иные вознаграждения в пользу физических лиц, начисления по трудовым и гражданско-правовым договорам.

2. Для ИП, адвокатов, нотариусов – доходы, связанные с их профессиональной деятельностью.

*База для исчисления страховых взносов* определяется исходя из стоимостной оценки объекта обложения. Организации и индивидуальные предприниматели отдельно рассчитывают базу для каждого сотрудника и для каждого подрядчика – физического лица. Облагаемая база рассчитывается нарастающим итогом с начала расчетного периода, который соответствует одному календарному году до достижения определенной фиксированной суммы, устанавливаемой Правительством РФ. Другими словами, базу определяют в течение периода с 1 января по 31 декабря текущего года, затем расчет облагаемой базы начинается с нуля. Базу определяют по истечении каждого месяца после начисления зарплаты.

Итоговая величина взносов равна облагаемой базе, умноженной на соответствующий страховой тариф (ставку).

## **8.3. Суммы выплат, не облагаемые страховыми платежами во внебюджетные фонды**

К выплатам, не подлежащим обложению страховыми взносами, относятся следующие:

1. государственные пособия: пенсии, стипендии, пособия по безработице, пособия в связи с материнством;

2. все виды установленных законодательством Российской Федерации и его субъектов компенсационных выплат связанных:

– с возмещением вреда, причиненного увечьем или иным повреждением здоровья;

– с бесплатным предоставлением жилых помещений, питания, топлива;

– с оплатой стоимости спортивного снаряжения, оборудования;

3. суммы единовременной материальной помощи,

оказываемой физическим лицам в связи со стихийным бедствием, а также работнику в связи со смертью членов его семьи, при рождении ребенка, но не более 50 000 рублей на каждого ребенка;

4. доходы членов семейных (родовых) общин коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации от реализации продукции, полученной в результате ведения ими традиционных видов промысла;

5. стоимость форменной одежды и обмундирования, выдаваемых работникам в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также государственным служащим федеральных органов государственной власти бесплатно или с частичной оплатой и остающихся в их личном постоянном пользовании;

6. стоимость льгот по проезду, предоставляемых законодательством Российской Федерации отдельным категориям работников;

7. суммы материальной помощи, оказываемой работодателями своим работникам, не превышающие 4 000 рублей на одного работника за расчетный период;

8. суммы платы за обучение работников по основным профессиональным образовательным программам и дополнительным профессиональным программам;

9. суммы, выплачиваемые плательщиками своим работникам на возмещение затрат по уплате процентов по займам (кредитам) на приобретение и (или) строительство жилого помещения;

10. взносы работодателя, начисленные на накопительную пенсию работников, но не более 12000 руб. в год на каждого работника.

11. при оплате работодателями расходов на командировки работников не подлежат обложению страховыми взносами суточные расходы в пределах норм, предусмотренных для исчисления НДФЛ, расходы на проезд до места назначения и обратно, найм жилья.

#### **8.4. Ставки страховых платежей во внебюджетные фонды**

База для расчета страховых взносов – это все выплаты и вознаграждения физическому лицу, подлежащие обложению взносами в ПФР, ФСС и ОМС. По достижении утвержденного предельного лимита, доход физического лица будет облагаться взносами



по более низкой ставке либо не будет облагаться вовсе (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Ставки страховых тарифов 2017-2019 гг. (ст. 426 НК)

С выплат работнику	Виды страхования			Итого
	обязательное пенсионное страхование	страхование на случай временной нетрудоспособности и материнства	обязательное медицинское страхование	
В пределах установленной предельной величины базы	22%	2,9%	5,1%	30%
В части превышения установленной предельной величины базы	10%	–	5,1%	15,1%

В 2018 г. действовали следующие предельные лимиты для начисления страховых взносов: по пенсионному страхованию предельная база страховых взносов составила 1 021 000 руб.; по взносам на соцстрахование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством – 815 000 руб. Выплаты выше этой суммы страховыми взносами не облагаются.

Тарифы взносов на медицинское обязательное страхование от величины выплат не зависят. Все выплаты облагаются по тарифу 5,1%.

Лимит ежегодно индексируется в соответствии с ростом среднего заработка в стране.

Предельная величина базы для начисления страховых взносов на 2019 год утверждена в соответствии с пунктами 3 и 6 статьи 421 Налогового кодекса РФ. Новые значения определены постановлением Правительства РФ.

С 1 января 2019 года размеры предельных величин базы для начисления страховых взносов следующие:

– 865 000 рублей – предельная величина базы для исчисления страховых взносов на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством (ВНиМ). Доходы работника сверх установленного лимита взносами на ВНиМ не облагаются.

– 1 150 000 рублей – предельная величина базы для исчисления страховых взносов на обязательное пенсионное страхование.

Обратите внимание: предельная величина базы для начисления «медицинских» взносов не утверждается. Эти взносы независимо от суммы дохода физлица в 2019 году надо платить по ставке 5,1%. Также не бывает предельной базы по взносам «на травматизм». Предельные величины базы по страховым взносам повышаются каждый год (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Динамика лимитов на социальное страхование

Год	Предельная база по пенсионным взносам, руб.	Предельная база по социальным взносам, руб.
2017	876 000	755 000
2018	1 012 000	815 000
2019	1 150 000	865 000

Взносы ИП (за себя) в 2017 году определялись в фиксированном размере в ПФ РФ и ФФОМС РФ – определялись исходя из минимального размера оплаты труда (МРОТ). С 1 января 2017 г. – 7500 руб. (с 1 июля 2017 г. – 7800 руб.) Если доходы ИП за год превысят 300 000 руб., то кроме фиксированных взносов предприниматель должен был уплатить в ПФ дополнительно сумму в размере 1% от суммы превышения указанного лимита (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Пример расчета страховых взносов в 2017 г.

Вид взноса	Сумма
Фиксированный платеж в ФФОМС	$7500 \times 12 \text{ мес.} \times 5,1\% = 4\,590 \text{ руб.}$
Фиксированный платеж в ПФ. Если сумма годового дохода ИП не больше 300 000 руб.	$7500 \times 12 \text{ мес.} \times 26\% = 23\,400 \text{ руб.}$
Доплата в ПФР, если сумма годового дохода ИП превысила 300 000 руб.	1% от суммы, превышающей 300 000 руб. Но не более 163 800 руб.

В 2018 году страховые взносы «отвязали» от МРОТ. С 2018 года суммы стали фиксированные.

С 2018 года страховые взносы на обязательное пенсионное страхование рассчитывались в следующем порядке (табл. 8.4):

– если величина дохода плательщика за расчетный период не превышает 300 000 рублей, – в фиксированном размере 32 385 руб., в том числе в ПФР 26 545 руб., в ФОМС 5840 руб. за расчетный период;

– если величина дохода плательщика за расчетный период превышает 300 000 рублей, – в фиксированном размере

26 545 рублей за расчетный период плюс 1,0% суммы дохода плательщика, превышающего 300 000 рублей за расчетный период.

Максимальный страховой взнос в ПФР для ИП за год составлял 212 360 руб. Таким образом, до 2018 года на размер страховых взносов влиял, в частности, минимальный размер оплаты труда (МРОТ). С 1 января 2018 года устанавливается новый фиксированный размер страховых взносов на обязательное пенсионное и медицинское страхование для ИП без наемных работников (уплачивающих взносы «за себя»). Эти платежи больше не будут зависеть от минимального размера оплаты труда (МРОТ).

Таблица 8.4

Размер страховых взносов для индивидуальных предпринимателей

Год	Страховой взнос, руб.			Максимальный страховой взнос за год, руб.
	Всего	в том числе в		
		ПФР	ФОМС	
2018	32 385	26 545	5 840	212 360
2019	36 238	29 354	6 884	234 832
2020	40 874	32 448	8 426	259 584

Расчетным периодом признается календарный год. Отчетными периодами признаются первый квартал, полугодие, девять месяцев календарного года. Если работодатель выплачивал сотрудникам в течение месяца пособия по больничным или декретные, то он может уменьшить взносы по страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством. Как известно, первые три дня больничного оплачиваются за счет работодателя, а остальные – за счет ФСС. Так вот, из суммы ежемесячного платежа можно вычесть сумму пособий, которые подлежат уплате за счет ФСС. В ситуации, когда пособия превышают взносы, величину превышения можно зачесть в счет предстоящих платежей.

Ежемесячные обязательные платежи по пенсионным, медицинским взносам, по взносам «на травматизм», а также по взносам по страхованию на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством перечисляются не позднее 15-го числа месяца, следующего за месяцем, за который начислен платеж. Так, ежемесячный платеж за август необходимо перечислить не позднее 15 сентября, платеж за сентябрь – не позднее 15 октября и т. д. Для каждого из видов взносов нужно оформлять отдельную платежку. Это правило распространяется и на взносы по социальному

страхованию. Работодатели представляют в ИФНС ежеквартальный расчет по пенсионным и медицинским взносам, а также по взносам на обязательное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством. Сдавать этот расчет нужно не позднее 30-го числа месяца, следующего за первым кварталом, полугодием, девятью месяцами и годом. Иными словами, расчет в общем случае нужно сдать не позднее 30 апреля, 30 июля, 30 октября и 30 января. Работодатели со среднесписочной численностью персонала более 25 человек должны сдавать новый расчет в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи. Если среднесписочная численность составляет 25 человек и менее, отчитаться по взносам можно на бумаге.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте общую характеристику страховых взносов.
2. Какие государственные органы контролируют порядок исчисления и уплаты страховых взносов и взносов на травматизм?
3. В каких нормативно-правовых актах отражен порядок исчисления и уплаты страховых взносов, взносов на социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний?
4. Кто является плательщиками страховых взносов и взносов на травматизм?
5. Что выступает объектом обложения страховыми взносами и взносами на травматизм?
6. Какие виды выплат не облагаются страховыми взносами и взносами на травматизм?
7. Какие установлены общие тарифы страховых взносов и взносов на травматизм?

## 9. РЕГИОНАЛЬНЫЕ НАЛОГИ: НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИЙ, ТРАНСПОРТНЫЙ НАЛОГ

### 9.1. Элементы налога на имущество организаций

Налог на имущество организаций относится к региональным налогам. В России налог на имущество введен Законом РФ от 13 декабря 1991 г. №2030-1 «О налоге на имущество предприятий». С 1 января 2004 г. введена в действие глава 30 Налогового Кодекса РФ «О налоге на имущество организаций РФ». Законодательные органы каждого субъекта РФ обязаны принять закон, который определяет отдельные элементы данного налога на территории этого субъекта в рамках полномочий, предоставленных федеральным законодательством. В Самарской области с 01.01.2004 г. действует региональный закон «О налоге на имущество организаций на территории Самарской области» № 98-ГД, утвержденный губернатором области 25 ноября 2003 г.

*Налогоплательщиками* налога на имущество организаций признаются организации, имеющие имущество, признаваемое объектом налогообложения. К организациям-плательщикам налога на имущество относятся: российские организации; иностранные организации, имеющие постоянные представительства на территории РФ; иностранные организации, которые не имеют постоянного представительства в России, но владеют недвижимым имуществом на территории РФ.

*Объект налогообложения* налогом на имущество определен для каждой категории налогоплательщиков.

Для российской организации и иностранной организации, имеющей постоянное представительство на территории РФ, *объектом обложения* являются основные средства, которые учитываются на балансе на счетах 01 «Основные средства» или 03 «Доходные вложения в материальные ценности».

К такому имуществу относится:

1. *Движимое имущество* – облагается налогом на имущество, если оно: относится в соответствии с Классификацией основных средств, действовавшей на момент принятия имущества к учету, к амортизационным группам с третьей по десятую; принято на учет (начиная с 01.01.2013 г. в результате реорганизации или ликвидации организаций, а также от взаимозависимого лица; до

01.01.2013 г. (с 1.01.2018 г. данная льгота, установленная п. 25 ст. 381 НК РФ, применяется только в тех регионах, в которых принят соответствующий закон субъекта РФ (ст. 381.1 НК РФ)). По движимому имуществу налог рассчитывается только исходя из его балансовой стоимости.

Движимое имущество, включенное в первую или вторую амортизационную группу в соответствии с Классификацией основных средств, действовавшей на момент принятия его к учету, налогом не облагается. Однако остаточная стоимость данного имущества отражается в декларации по строке 270 разд. 2 или по строке 210 разд. 2 авансового расчета.

2. *Недвижимое имущество* признается объектом налогообложения, если учтено на ее балансе в качестве основных средств в соответствии с правилами ведения бухгалтерского учета (п. 1 ст. 374 НК РФ) и отвечает следующим требованиям:

- недвижимость предназначена для использования в производстве продукции (при выполнении работ, оказании услуг), для управленческих нужд организации, для предоставления организацией за плату во временное владение и пользование или во временное пользование;

- планируемый срок использования недвижимого имущества – свыше 12 месяцев или более обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев;

- организация не намерена впоследствии продать данное имущество;

- объект способен приносить организации доход в будущем.

По налогу на имущество предусмотрены два вида льгот: от налога на имущество может быть освобождена как сама организация, так и ее отдельное имущество. Не признаются объектами налогообложения (п. 4 ст. 374 НК РФ):

- земельные участки и иные объекты природопользования (водные объекты и другие природные ресурсы);

- имущество, принадлежащее на праве оперативного управления федеральным органам исполнительной власти и федеральным государственным органам, в которых законодательством РФ предусмотрена военная и (или) приравненная к ней служба, используемое этими органами для нужд обороны, гражданской обороны, обеспечения безопасности и охраны правопорядка в РФ;

- объекты, признаваемые объектами культурного наследия

(памятниками истории и культуры) народов РФ федерального значения в установленном законодательством порядке;

– суда, зарегистрированные в Российском международном реестре судов;

– объекты основных средств, включенные в первую или во вторую амортизационную группу в соответствии с Классификацией основных средств, утвержденной Правительством РФ;

– имущество, относящееся в соответствии с Классификацией основных средств, действовавшей на момент принятия имущества к учету, к амортизационным группам с третьей по десятую и принятое на учет с 01.01.2013 г. Исключением является движимое имущество, полученное в результате реорганизации или ликвидации организаций, а также от взаимозависимого лица (п. 25 ст. 381 НК РФ);

– иное имущество.

*Не признаются плательщиками налога на имущество организации, применяющие специальные налоговые режимы: УСН – в отношении имущества, налоговая база по которому определяется как среднегодовая стоимость; ЕНВД – в отношении имущества, используемого для осуществления «вмененной» деятельности и налоговая база по которому определяется как среднегодовая стоимость этого имущества; ЕСХН – систему налогообложения при выполнении соглашений о разделе продукции, в отношении основных средств, которые находятся на балансе таких организаций и используются исключительно для осуществления деятельности, предусмотренной соглашениями.*

*Освобождаются от налогообложения (ст. 381 НК РФ):*

1. Организации и учреждения уголовно-исполнительной системы – в отношении имущества, используемого для осуществления возложенных на них функций;

2. Религиозные организации – в отношении имущества, используемого ими для осуществления религиозной деятельности;

3. Общероссийские общественные организации инвалидов (в том числе созданные как союзы общественных организаций инвалидов), среди членов которых инвалиды и их законные представители составляют не менее 80% и др., определенные ст. 381 НК РФ.

В Самарской области освобождаются от налогообложения:

– организации (кроме банков, других кредитных организаций,

страховых организаций и организаций, получающих 70 и более процентов дохода от сдачи в аренду основных средств, создаваемых в ходе реализации инвестиционных проектов, от всех доходов, определенных по данным бухгалтерского учета, полученных в отчетном и (или) налоговом периоде), осуществляющие инвестиционную деятельность на территории Самарской области по приоритетным видам экономической деятельности;

- благотворительные организации, имеющие статус «благотворительная организация в Самарской области»;

- жилищно-строительные кооперативы, жилищные накопительные кооперативы, товарищества собственников жилья;

- организации, осуществляющие научные исследования и разработки в области естественных и технических наук и производящие летательные аппараты, включая космические;

- управляющие компании агропромышленных парков, имеющих статус агропромышленных парков Самарской области, организации, на балансе которых в качестве основных средств учитываются стадионы для проведения в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу вместимостью не менее 44 000 зрительских мест;

- организации-резиденты территории опережающего социально-экономического развития, созданной на территории монопрофильного муниципального образования Самарской области (моногорода) и т.д.

С 1 января 2017 года организации, производящие сельскохозяйственную продукцию, доля доходов от реализации которой составляет не менее 70 % от общей суммы их доходов, – в отношении имущества, используемого для осуществления основного вида деятельности указанных организаций утратили право на льготу по налогу.

Региональным законодательством также предоставляется льгота в отношении объектов недвижимого имущества, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость. При этом общая кадастровая стоимость объектов недвижимого имущества, в целях налогообложения уменьшается на величину кадастровой стоимости площади: 50 м<sup>2</sup> для организаций со среднесписочной численностью работников не менее 2 человек за предыдущий налоговый период; 100 м<sup>2</sup> для организаций со среднесписочной численностью работников не менее 4 человек за



предыдущий налоговый период; 150 м<sup>2</sup> для организаций со средне- списочной численностью работников не менее 5 человек за предыдущий налоговый период.

Налоговые льготы, указанные в НК РФ, предоставляются при одновременном соблюдении следующих условий:

1. За предыдущий налоговый период среднесписочная численность работников организации не превышает 100 человек и доходы организации по данным бухгалтерского учета не превышают 60 млн. рублей с учётом установленного на соответствующий год коэффициента-дефлятора в целях применения главы 26.2 «Упрощенная система налогообложения» НК РФ;

2. Средняя заработная плата работников за текущий отчетный (налоговый) период составила не менее 1,5 величины прожиточного минимума для трудоспособного населения в Самарской области, установленного постановлением Правительства Самарской области и рассчитываемого путём суммирования величин прожиточного минимума за четыре квартала предыдущего налогового периода и делением полученной суммы на четыре;

3. В текущем налоговом периоде 80% доходов организации от всех доходов, определенных по данным бухгалтерского учета, являются доходами, получаемыми по видам экономической деятельности, не относящимся к разделу К (Финансовая деятельность), разделу L (Операции с недвижимым имуществом) и разделу В (Добыча полезных ископаемых) в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности.

*Налоговая база* определяется налогоплательщиком самостоятельно как *среднегодовая стоимость* имущества, признаваемого объектом налогообложения. При ее определении имущество учитывается по его остаточной стоимости, сформированной в соответствии с установленным порядком ведения бухгалтерского учета основных средств, утвержденным в учетной политике организации.

Если для объектов основных средств начисление амортизации не предусмотрено, их стоимость для целей налогообложения определяется как разница между первоначальной стоимостью и величиной износа, исчисляемой по установленным нормам амортизационных отчислений для целей бухгалтерского учета в конце каждого налогового (отчетного) периода. Налоговая база в отношении отдельных объектов недвижимости может определяться как их

*кадастровая стоимость* по состоянию на 1 января года очередного налогового периода. В этом случае она исчисляется в соответствии с правилами статьи 378.2 Налогового кодекса.

Налоговые ставки устанавливаются НК РФ и законами субъектов РФ. Однако если законами субъектов РФ налоговые ставки не определены, то применяются ставки, установленные НК РФ (п. 4 ст. 380 НК РФ).

Налоговая ставка исходя из балансовой стоимости устанавливается законом субъекта РФ и не может превышать 2,2%. Субъекты РФ могут ее только снижать (п. 1 ст. 380 НК РФ).

Налоговая ставка исходя из кадастровой стоимости устанавливается законом субъекта РФ и не может превышать 2%. Законом Самарской области установлена ставка 1,5 процента – в 2018 году; 1,8 процента – в 2019 году.

*Налоговым периодом* по налогу на имущество организаций признается календарный год (п. 1 ст. 379 НК РФ). По его окончании определяется налоговая база за истекший год и исчисляется сумма налога к уплате в бюджет (п. 1 ст. 55 НК РФ).

Налоговый период может состоять из отчетных периодов. Законодательные (представительные) органы субъектов РФ в законе о налоге устанавливают и определяют отчетные периоды (п. 3 ст. 379 НК РФ). Если в региональном законе о налоге на имущество установлено, что отчетных периодов нет, то все налогоплательщики данного субъекта РФ уплачивают налог только по итогам налогового периода. *Отчетными периодами* по налогу на имущество признаются:

– для налогоплательщиков, исчисляющих налог исходя из среднегодовой стоимости: I квартал, полугодие и девять месяцев календарного года (с учетом положений п. 1 ст. 375 НК РФ);

– для налогоплательщиков, исчисляющих налог исходя из кадастровой стоимости: I квартал, II квартал и III квартал календарного года.

Налог уплачивается путем внесения в течение налогового периода авансовых платежей по налогу по месту нахождения организации или по месту нахождения имущества для недвижимости. Уплата авансовых платежей по налогу производится не позднее 35 дней с даты окончания соответствующего отчетного периода. По итогам налогового периода налогоплательщики уплачивают сумму налога, исчисленную как разница между суммой налога за

год и суммами авансовых платежей по налогу, фактически уплаченных в течение налогового периода, в срок не позднее 10-го апреля года, следующего за истекшим налоговым периодом.

Налогоплательщики представляют налоговую декларацию по налогу (налоговые расчеты по авансовому платежу по налогу).

## **9.2. Порядок исчисления суммы авансовых платежей и налога по имуществу, объектом обложения которого является балансовая стоимость**

*Налоговая база* рассчитывается в целом по всем налогооблагаемым объектам основных средств, а не по каждому объекту в отдельности. Однако, из этого правила есть исключения. Налоговая база рассчитывается отдельно в отношении (пп. 1, 2 ст. 376 НК РФ):

- имущества каждого обособленного подразделения организации, имеющего отдельный баланс;
- недвижимого имущества, расположенного вне места нахождения организации (обособленного подразделения, имеющего отдельный баланс);
- имущества, которое облагается налогом по разным ставкам; недвижимости, фактически находящейся на территориях разных субъектов РФ;
- недвижимого имущества, в отношении которого налоговая база определяется исходя из его кадастровой стоимости в соответствии со ст. 378.2 НК РФ и иного имущества.

Налоговая база – это остаточная стоимость имущества. Она определяется по данным бухгалтерского учета по формуле (9.1).

$$C_{ост} = C_n - A, \quad (9.1)$$

где  $C_{ост}$  – остаточная стоимость основных средств;

$C_n$  – первоначальная стоимость основных средств;

$A$  – начисленная амортизация.

Средняя стоимость имущества, признаваемого объектом налогообложения, за отчетный период определяется как частное от деления суммы, полученной в результате сложения величин остаточной стоимости имущества (без учета имущества, налоговая база в отношении которого определяется как его кадастровая стоимость) на 1-е число каждого месяца отчетного периода и 1-е число месяца, следующего за отчетным периодом, на количество месяцев в отчетном периоде, увеличенное на единицу.

Порядок расчета средней стоимости представлен на рисунке 9.1.

$$\begin{array}{l}
 \text{Средняя} \\
 \text{стоимость} \\
 \text{имущества} = \frac{
 \begin{array}{|l|}
 \hline
 \text{Остаточная стоимость основных средств на 1 число первого месяца отчетного периода} \\
 \hline
 \end{array}
 + \dots +
 \begin{array}{|l|}
 \hline
 \text{Остаточная стоимость основных средств на 1 число последнего месяца отчетного периода} \\
 \hline
 \end{array}
 +
 \begin{array}{|l|}
 \hline
 \text{Остаточная стоимость основных средств на 1 число месяца следующего за отчетным периодом} \\
 \hline
 \end{array}
 }{
 \text{Число месяцев в отчетном периоде} + 1
 }
 \end{array}$$

Рис. 9.1. Порядок расчета средней стоимости имущества

Например, средняя стоимость имущества за 1 квартал будет определяться по формуле (9.2).

$$C_{\text{ср1кв}} = \frac{C_{\text{ост на 01.01}} + C_{\text{ост на 01.02}} + C_{\text{ост на 01.03}} + C_{\text{ост на 01.04}}}{3+1}, \quad (9.2)$$

где  $C_{\text{ср1кв}}$  – средняя стоимость имущества за 1 квартал;

$C_{\text{ост на 01.01}}$  – средняя стоимость имущества на 1 января;

$C_{\text{ост на 01.02}}$  – средняя стоимость имущества на 1 февраля;

$C_{\text{ост на 01.03}}$  – средняя стоимость имущества на 1 марта;

$C_{\text{ост на 01.04}}$  – средняя стоимость имущества на 1 апреля.

Среднегодовая стоимость имущества, признаваемого объектом налогообложения, за налоговый период определяется как частное от деления суммы, полученной в результате сложения величин остаточной стоимости имущества (без учета имущества, налоговая база в отношении которого определяется как его кадастровая стоимость) на 1-е число каждого месяца налогового периода и последнее число налогового периода, на количество месяцев в налоговом периоде, увеличенное на единицу.

Начисленный авансовый платеж (у организации нет льготного имущества), подлежащий уплате в бюджет по итогам отчетных периодов, рассчитывается по формуле (9.3) (п. 4 ст. 382 НК РФ).

$$\Pi_a = \frac{C_{\text{ср}} \times C_n}{4}, \quad (9.3)$$

где  $\Pi_a$  – сумма авансового платежа по налогу на имущество;

$C_{\text{ср}}$  – средняя стоимость имущества;

$C_n$  – ставка налога на имущество.

Если организация приобрела (реализовала) основное средство в середине налогового периода, то налог на имущество определяется исходя из расчета за весь год. При этом, при расчете среднегодовой стоимости имущества, приобретенного в течение года, его остаточная стоимость в месяце приобретения и во всех предыдущих месяцах налогового периода будет равна нулю. В месяце, следующем за месяцем приобретения, остаточная стоимость основного средства будет равна его первоначальной стоимости в силу того, что амортизация начинает начисляться с 1-го числа месяца, следующего за месяцем принятия основного средства к учету (п. 21 ПБУ 6/01).

При наличии у организации льготного имущества, расчет производится в особом порядке. Организации, имеющие льготное имущество, авансовые платежи начисляют по формуле (9.4).

$$P_a = \frac{(C_{cp} - C_{лcp}) \times C_n}{4}, \quad (9.4)$$

где  $P_a$  – сумма авансового платежа по налогу на имущество за отчетный период;

$C_{cp}$  – средняя стоимость имущества за отчетный период;

$C_{лcp}$  – средняя стоимость льготлируемого имущества;

$C_n$  – ставка налога на имущество.

По каждой категории льгот среднегодовая стоимость соответствующего имущества рассчитывается отдельно. Это вызвано особенностями заполнения налоговой декларации по льготлируемому имуществу – по каждой льготе заполняется отдельный раздел налоговой декларации.

### **9.3. Порядок исчисления авансовых платежей и по имуществу, объектом обложения которого является кадастровая стоимость**

Налоговая база в отношении отдельных объектов недвижимости может определяться как их кадастровая стоимость по состоянию на 1 января года очередного налогового периода. В этом случае она исчисляется в соответствии с правилами статьи 378.2 НК РФ. К таким объектам недвижимости, например, могут относиться здания, строения, сооружения или помещения в них. В том случае, если по состоянию на 1 января текущего года в перечне субъекта

РФ недвижимого объекта нет или не определена его кадастровая стоимость, налог за этот год рассчитывается и уплачивается исходя из балансовой стоимости объекта.

Организации исчисляют налоговую базу по налогу на имущество по кадастровой стоимости по следующим видам недвижимого имущества (пп. 1, 2, 4 п. 1 ст. 378.2 НК РФ):

- административно-деловые центры и торговые центры (комплексы) и помещения в них;

- нежилые помещения, назначение, разрешенное использование или наименование которых предусматривает размещение офисов, торговых объектов, объектов общественного питания и бытового обслуживания или которые фактически используются для этих целей и иные объекты;

- объекты недвижимости иностранных организаций, которые не осуществляют деятельности в России через постоянное представительство, либо объектов, не относящихся к деятельности иностранной компании в РФ через постоянное представительство;

- жилые дома и жилые помещения, не учитываемые на балансе в качестве объектов основных средств в порядке, установленном для ведения бухгалтерского учета;

- недвижимость унитарных предприятий.

Законодательные органы власти субъекта РФ наделены полномочием устанавливать особенности определения налоговой базы по налогу на имущество организаций. В частности, им разрешено утверждать перечни объектов, налоговая база по которым определяется исходя из их кадастровой стоимости. Перечни такого имущества утверждаются не позднее 1 января года, в течение которого будут действовать установленные правила. С 1 января 2017 г. назначение, разрешенное использование или наименование таких объектов определяется в соответствии с Единым государственным реестром недвижимости или документами технического учета (инвентаризации) (пп. 2 п. 1 ст. 378.2 НК РФ).

Налоговая база (с учетом кадастровой стоимости объекта) определяется с учетом особенностей. В том случае, если определена кадастровая стоимость самого объекта недвижимости, то такая стоимость по состоянию на 1 января будет формировать налоговую базу объекта. Если кадастровая стоимость помещения, находящегося в здании (по которому установлена кадастровая стоимость), не определена, то стоимость такого помещения

определяется по формуле (9.5) (п. 6 ст. 378.2 НК РФ).

$$B_n = \frac{C_k}{P_o} \times P_n, \quad (9.5)$$

где  $B_n$  – налоговая база помещения,

$C_k$  – кадастровая стоимость здания (по состоянию на 1 января текущего года), в котором находится помещение,

$P_o$  – общая площадь здания,

$P_n$  – площадь помещения.

Налоговая база определяется отдельно в отношении имущества (ст. 376 НК РФ):

– подлежащего налогообложению по местонахождению организации (месту постановки на учет в налоговых органах постоянного представительства иностранной организации);

– каждого обособленного подразделения организации, имеющего отдельный баланс;

– каждого объекта недвижимого имущества, находящегося вне местонахождения организации, обособленного подразделения организации, имеющего отдельный баланс, или постоянного представительства иностранной организации;

– входящего в состав Единой системы газоснабжения;

– налоговая база в отношении которого определяется как его кадастровая стоимость;

– облагаемого по разным налоговым ставкам.

Если фактическое местонахождение налогооблагаемых объектов находится в разных субъектах РФ, налог исчисляется с учетом ставок, принятых в соответствующих субъектах РФ. Особенности исчисления налоговой базы участниками простого товарищества (по договору о совместной деятельности), а также в отношении имущества, переданного в доверительное управление, определены статьями 377 и 378 НК РФ.

Авансовые платежи, рассчитанные исходя из кадастровой стоимости, уплачиваются только в том случае, если в законе субъекта эта обязанность установлена. Сумма авансового платежа, подлежащего уплате за I, II и III кварталы, рассчитывается одинаково по формуле (9.6) (пп. 1 п. 12 ст. 378.2 НК РФ).

$$P_a = \frac{B_n \times C_n}{4}, \quad (9.6)$$

где  $P_a$  – сумма авансового платежа по налогу на имущество;

$B_n$  – налоговая база (кадастровая стоимость);

$C_n$  – ставка налога на имущество.

Сумма авансового платежа по налогу на имущество, рассчитанному исходя из кадастровой стоимости при владении объектом недвижимости неполный отчетный период, рассчитывается по формуле (9.7).

$$P_a = \frac{B_n \times C_n}{4} \times \frac{M_{вл}}{3}, \quad (9.7)$$

где  $P_a$  – сумма авансового платежа по налогу на имущество;

$B_n$  – налоговая база (кадастровая стоимость);

$C_n$  – ставка налога на имущество,

$M_{вл}$  – количество полных месяцев владения объектом недвижимости в отчетном периоде.

Годовая сумма налога на имущество исходя из кадастровой стоимости рассчитывается как произведение налоговой базы (кадастровой стоимости) на ставку налога. Если право собственности на объект недвижимости возникло или прекратилось в течение года, то сумма налога по такому объекту рассчитывается с учетом количества полных месяцев, в течение которых вы владели им в этом году.

За полный принимается месяц, в котором (п. 5 ст. 382 НК РФ):

– зарегистрировано право собственности на объект, если это произошло до 15-го числа месяца включительно. Если же право собственности на объект зарегистрировано после 15-го числа, то этот месяц при расчете налога не учитывается;

– зарегистрировано прекращение права собственности на объект, если это произошло после 15-го числа соответствующего месяца. Если же прекращение права собственности на объект зарегистрировано до 15-го числа включительно, то этот месяц при расчете налога не учитывается.

Сумма налога на имущество, рассчитанная исходя из кадастровой стоимости при владении объектом недвижимости неполный год рассчитывается по формуле 9.8.

$$H_{нг} = \frac{B_n \times C_n}{12} \times M_{г}, \quad (9.8)$$

где  $H_{нг}$  – годовая сумма налога на имущество при владении объектом неполный год,

$B_n$  – налоговая база,

$C_n$  – ставка налога на имущество,



$M_b$  – количество полных месяцев владения объектом недвижимости в году.

По итогам года налог, подлежащий уплате в бюджет, рассчитывается по формуле (9.9).

$$H_y = H_r - P_a, \quad (9.9)$$

где  $H_y$  – сумма налога на имущество к уплате за год,

$H_r$  – годовая сумма налога на имущество,

$P_a$  – сумма исчисленных в течение года авансовых платежей по налогу на имущество.

Исходя из сущности налога на имущество, выделяют следующие направления снижения уровня налогообложения:

– сокращение числа основных средств, учитываемых на балансе;

– снижение первоначальной и остаточной стоимости объектов основных средств;

– использование налоговых льгот, установленных НК РФ и законами субъектов РФ.

При планировании налога на имущество необходимо учитывать его связь с налогом на прибыль организаций. Снижение налога на имущество приводит к росту налога на прибыль организаций, поскольку уменьшается сумма прочих расходов, включаемых в расчет налоговой базы налога на прибыль организаций, и наоборот. Поэтому важно так применять мероприятия налогового планирования, чтобы достичь целей снижения налога на имущество и при этом избежать налоговых рисков в части налога на прибыль организаций.

#### **9.4. Налогоплательщики транспортного налога.**

##### **Объект налогообложения**

Порядок исчисления и уплаты транспортного налога регулируется главой 28 НК РФ. При этом органы власти субъектов РФ, устанавливая налог на своей территории, самостоятельно определяют в региональном законе: ставку налога (в пределах НК РФ); порядок и сроки уплаты налога; налоговые льготы и основания для их применения.

В Самарской области порядок исчисления и уплаты транспортного налога регулируется Законом от 6 ноября 2002 года № 86-ГД «О транспортном налоге на территории Самарской

области» (с изменениями на 11 июля 2018 года).

*Плательщиками* транспортного налога признаются – организации (и физические лица), на которых в соответствии с законодательством Российской Федерации зарегистрированы транспортные средства, признаваемые объектом налогообложения согласно ст. 358 НК РФ (ст. 357 НК РФ).

*Объектом налогообложения* признаются транспортные средства (п. 1 ст. 358 НК РФ). Критерием отнесения транспортных средств к объектам налогообложения транспортным налогом является их обязательная государственная регистрация в соответствии с законодательством РФ. Все транспортные средства, являющиеся объектом обложения, делятся на три группы (ст. 359 НК РФ).

В первую группу включаются транспортные средства, имеющие двигатели: легковые и грузовые автомобили, мотоциклы и мотороллеры, автобусы и другие транспортные средства; самоходные транспортные средства, машины и механизмы на пневматическом и гусеничном ходу, снегоходы, мотосани, водные суда (катера, моторные лодки, яхты и другие парусно-моторные суда, гидроциклы и другие водные суда; воздушные суда (самолеты, вертолеты и иные воздушные суда).

Ко второй группе транспортных средств относятся водные буксируемые суда, для которых рассчитывается валовая вместимость в регистровых тоннах.

В третью группу входят все остальные транспортные средства, не имеющие двигателей и не относящиеся ко второй группе.

Объектом налогообложения *не являются*:

– весельные лодки, а также моторные лодки с двигателем мощностью не свыше 5 лошадиных сил;

– автомобили легковые, специально оборудованные для использования инвалидами, а также автомобили легковые с мощностью двигателя до 100 лошадиных сил (до 73,55 кВт), полученные (приобретенные) через органы социальной защиты населения в установленном законом порядке;

– промысловые морские и речные суда;

– пассажирские и грузовые морские, речные и воздушные суда, находящиеся в собственности организаций, основным видом деятельности которых является осуществление пассажирских и (или) грузовых перевозок;

– тракторы, самоходные комбайны всех марок, специальные

автомшины (молоковозы, скотовозы, специальные машины для перевозки птицы, машины для перевозки и внесения минеральных удобрений, ветеринарной помощи, технического обслуживания), зарегистрированные на сельскохозяйственных товаропроизводителей и используемые при сельскохозяйственных работах для производства сельскохозяйственной продукции;

– транспортные средства, принадлежащие на праве хозяйственного ведения или оперативного управления федеральным органам исполнительной власти, где законодательно предусмотрена военная и (или) приравненная к ней служба;

– транспортные средства, находящиеся в розыске, при условии подтверждения факта их угона (кражи) документом, выдаваемым уполномоченным органом;

– самолеты и вертолеты санитарной авиации и медицинской службы;

– суда, зарегистрированные в Российском международном реестре судов;

– морские стационарные и плавучие платформы, морские передвижные буровые установки и буровые суда (ст. 358 НК РФ).

Железнодорожный транспорт не является объектом налогообложения транспортным налогом в силу того, что он не подлежит государственной регистрации. При определении состава транспортных средств и видов деятельности организаций, на которых зарегистрированы транспортные средства, необходимо руководствоваться соответствующим общероссийским классификатором видов экономической деятельности, продукции и услуг.

Для контроля за уплатой налога используются данные о государственной регистрации транспортных средств.

Угнанное транспортное средство не является объектом налогообложения по транспортному налогу только в период его розыска. Месяцы угона и возврата должны учитываться (не учитываться) в зависимости от даты угона (возврата), указанной в соответствующем документе.

## **9.5. Формирование налоговой базы**

*Налоговая база* – это величина, исходя из которой рассчитывается сумма налога. Налоговая база по транспортному налогу определяется отдельно по каждому транспортному средству

в зависимости от его вида (ст. 359 НК РФ).

По транспортным средствам, входящим в первую группу, имеющим двигатели, налоговая база определяется исходя из мощности двигателя, выраженной в единицах мощности, отдельно для каждого транспортного средства в лошадиных силах (табл. 9.1). В случае, если в технической документации на транспортное средство мощность двигателя указана в метрических единицах мощности (кВт), то соответствующий пересчет во внесистемные единицы мощности (лошадиные силы) осуществляется путем умножения мощности двигателя, выраженной в киловаттах, на множитель, равный 1,35962 (переводной коэффициент –1 кВт). Округление полученного результата производится с точностью до второго знака после запятой. Если транспортное средство имеет несколько двигателей, то налоговая база в отношении данного транспортного средства определяется как сумма мощностей этих двигателей в л. с. или кВт. По воздушным транспортным средствам, входящим в первую группу, и для которых установлена тяга реактивного двигателя, налоговая база определяется как паспортная статическая тяга реактивного двигателя воздушного транспортного средства на взлетном режиме в земных условиях в килограммах силы.

Таблица 9.1

Определение налоговой базы по группам транспортных средств

Группа транспортных средств	Налоговая база
I группа: а) транспортные средства, имеющие двигатели (кроме отдельных воздушных транспортных средств)	Мощность двигателя транспортного средства (л.с. или кВт)
б) отдельные воздушные транспортные средства	Тяга реактивного двигателя-паспортная статическая тяга (суммарная паспортная тяга всех реактивных двигателей) воздушного транспортного средства на взлетном режиме в земных условиях в килограммах силы
II группа – водные буксируемые суда	Валовая вместимость судна в регистровых тоннах
III группа – другие транспортные средства, не относящиеся к первой или второй группе	Единица транспортного средства

По транспортным средствам, относящимся ко второй группе, для исчисления налоговой базы определяется валовая вместимость

судна в регистровых тоннах.

По другим водным и воздушным транспортным средствам, не имеющим двигателей, относящимся к третьей группе, налоговая база определяется как единица транспортного средства.

Налогоплательщик определяет налоговую базу по итогам каждого налогового периода самостоятельно на основании данных, указанных в Свидетельстве о регистрации транспортных средств, выдаваемом органами, осуществляющими государственную регистрацию транспортных средств на территории Российской Федерации, и иных документально подтвержденных данных о транспортных средствах, признаваемых объектом налогообложения.

## **9.6. Ставки по транспортному налогу. Налоговый и отчетный периоды**

*Налоговые ставки* устанавливаются законодательством субъектов Федерации в рамках ставок, определенных НК РФ. По общему правилу налоговые ставки могут быть увеличены (уменьшены) законами субъектов РФ, но не более чем в 10 раз. Данное правило не применяется в отношении автомобилей легковых с мощностью двигателя (с каждой лошадиной силы) до 150 л.с. (до 110,33 кВт) включительно.

Размер ставок соответственно зависит от мощности двигателя, тяги реактивного двигателя или валовой вместимости транспортного средства в расчете на одну лошадиную силу мощности двигателя транспортного средства, один килограмм силы тяги реактивного двигателя, одну регистровую тонну транспортного средства или одну единицу транспортного средства.

Субъекты Российской Федерации вправе проводить собственную дифференциацию налоговых ставок в зависимости: от мощности двигателя, валовой вместимости, категории транспортных средств, года выпуска транспортных средств (срока полезного использования – срока эксплуатации).

В НК РФ льготы для организаций не предусмотрены. Но предоставляется право на вычет на сумму платы в счет возмещения вреда, причиненного автомобильным дорогам общего пользования федерального значения транспортными средствами, имеющими разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн

и зарегистрированными в реестре транспортных средств системы взимания платы (ст. 362 НК РФ).

Льготы для организаций (ст. 361.1 НК РФ) устанавливаются региональным законодательством. От уплаты транспортного налога в Самарской области, например, освобождаются:

- общественные организации инвалидов;
- предприятия автомобильного транспорта, содержащие автоколонны войскового типа;
- организации-резиденты особой экономической зоны промышленно-производственного типа, расположенной на территории Самарской области;
- ветераны Великой Отечественной Войны и инвалиды всех категорий и др.

*Налоговым периодом* по транспортному налогу является календарный год. Для налогоплательщиков-организаций отчетными периодами признаются первый, второй и третий кварталы. Законодательным органам субъектов РФ предоставлено право не устанавливать отчетные периоды.

Налоговые декларации по налогу представляются налогоплательщиками, являющимися организациями, не позднее 1 февраля года, следующего за истекшим налоговым периодом.

Налогоплательщики, в соответствии со ст. 83 НК РФ, отнесенные к категории крупнейших, представляют налоговые декларации в налоговый орган по месту учета в качестве крупнейших налогоплательщиков.

В Самарской области налог необходимо уплатить не позднее 1 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом, авансовые платежи – в срок не позднее тридцатого числа месяца, следующего за истекшим отчетным периодом. Отчетными периодами по налогу для налогоплательщиков-организаций признаются первый квартал, второй квартал, третий квартал.

## **9.7. Порядок исчисления и уплаты транспортного налога**

Порядок исчисления и уплаты налога определен ст. 362 НК РФ. Налогоплательщики-организации исчисляют сумму налога и сумму авансового платежа самостоятельно. Налог рассчитывается по каждому зарегистрированному на организацию автомобилю. По дорогостоящим автомобилям применяется повышающий

коэффициент в зависимости от стоимости автомобилей.

Сумма налога, исчисленная по итогам налогового периода налогоплательщиками-организациями в отношении каждого транспортного средства, имеющего разрешенную максимальную массу свыше 12 тонн, зарегистрированного в реестре, уменьшается на сумму платы, уплаченную в отношении такого транспортного средства в данном налоговом периоде.

Если сумма вычета больше суммы налога, исчисленной по итогам налогового периода, то налог в бюджет не уплачивается.

Расчет авансового платежа осуществляется по формуле (9.10).

$$П_a = \frac{B_n \times C_n \times K_6 \times K_n}{4}, \quad (9.10)$$

где  $П_a$  – сумма авансового платежа по налогу на имущество;

$B_n$  – налоговая база (кадастровая стоимость);

$C_n$  – ставка налога на имущество;

$K_6$  – коэффициент владения;

$K_n$  – повышающий коэффициент.

*Коэффициент повышающий* применяется для дорогостоящих автомобилей, т.е. тех, которые включены в перечень моделей со средней стоимостью от 3 млн. руб.

*Коэффициент владения* применяется при регистрации или снятии автомобиля с учета в течение года. Он учитывает количество полных месяцев квартала (года), в течение которых было владение автомобилем.

Полным считается месяц, в котором автомобиль: поставлен на учет в ГИБДД, если это произошло до 15-го числа включительно. Если же автомобиль поставлен на учет после 15-го числа, месяц его постановки на учет при расчете коэффициента владения не учитывается; снят с учета в ГИБДД, если это произошло после 15-го числа. Если же автомобиль снят с учета до 15-го числа включительно, месяц его снятия с учета при расчете коэффициента владения не учитывается.

Коэффициент владения рассчитывается путем деления количества полных месяцев владения автомобилем в квартале (году) на 3 – при расчете авансовых платежей или на 12 – при расчете налога за год.

По грузовикам, по которым вносится плата в систему «Платон», авансовые платежи исчисляются, но не уплачиваются.

Сумма налога исчисляется как произведение налоговой базы

и соответствующей ей налоговой ставки, умноженной на повышающий коэффициент и коэффициент владения. Сумма транспортного налога за год к уменьшению (к доплате) определяется как разница исчисленной суммы налога и общей суммы авансовых платежей, исчисленных к уплате по итогам 1-3 кварталов.

Плата «Платону» уменьшает транспортный налог к уплате только по конкретному грузовику и на сумму налога за другие автомобили не влияет.

Законом субъекта РФ, в котором зарегистрирован грузовик, могут быть установлены отчетные периоды по транспортному налогу. В этом случае:

– исчисленные авансовые платежи по транспортному налогу в расходах вообще не учитываются;

– на последнее число I, II и III квартала плату, уплаченную «Платону» за грузовик за этот квартал (не более начисленных сумм), можно учесть в расходах в части, превышающей авансовый платеж по транспортному налогу, исчисленный за этот же грузовик и за этот же квартал.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается регулирующая функция налога на имущество организаций?

2. Каковы полномочия законодательных органов власти субъектов РФ в отношении налога на имущество организаций?

3. Что выступает объектом налогообложения по налогу на имущество организаций?

4. Какие основные средства предприятия не являются объектом налога на имущество?

5. В какой оценке отражается стоимость имущества при расчете облагаемой базы по налогу на имущество организаций?

6. Какой порядок определения налоговой базы по налогу на имущество организаций установлен Налоговым кодексом РФ? Какие ставки налога на имущество организаций действуют в РФ?

7. Каков порядок уплаты налога и авансовых платежей согласно Налоговому кодексу РФ?

8. Каков состав плательщиков транспортного налога?

9. Что является налоговым периодом и отчетным периодом (для налогоплательщиков-организаций) по транспортному налогу?



## **10. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ДОХОДОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ ИМУЩЕСТВА ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ**

### **10.1. Налог на доходы физических лиц: экономическая сущность, особенности в РФ**

Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) – наиболее традиционный налог, взимаемый на протяжении всего исторического развития отечественной и зарубежной экономики.

Налог на доходы физических лиц представляет собой обязательный, индивидуально безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства.

Он является одним из важнейших федеральных налогов. С точки зрения доходов бюджета налог на доходы физических лиц занимает третье место после налогов на добавленную стоимость и на прибыль организаций. Налог на доходы физических лиц – прямой налог, обращенный непосредственно к доходам граждан-налогоплательщиков. Его удельный вес в налоговых поступлениях в консолидированный бюджет превышает 13 %.

НДФЛ предполагает большой спектр налоговых льгот: изъятие, т.е. выведение из-под налога отдельных объектов налогообложения, скидки, т.е. вычеты из налогооблагаемой базы, возврат ранее уплаченного налога, и налоговые санкции: взыскание налога по требованию налогового органа об уплате налога, пени, штрафы, взыскиваемые по основаниям, определяемым Налоговым Кодексом и другими нормативными документами.

Из существующих трех способов взимания налога («кадастрового», «по декларации» и «административного (у источника)») – два последних применяются в практике взимания налога на доходы физических лиц.

Из существующих трех методов взимания налога (наличного, безналичного и в виде гербовой марки) – два первых применяются в практике взимания НДФЛ.

## 10.2. Плательщики, объект налогообложения, порядок расчета налоговой базы

*Налогоплательщиком НДФЛ* являются (ст. 207 НК РФ): физические лица, являющиеся налоговыми резидентами РФ; физические лица, получающие доходы от источников РФ, не являющиеся налоговыми резидентами РФ. Налоговыми резидентами РФ признаются физические лица, фактически находящиеся в РФ не менее 183 календарных дней в течение 12 следующих подряд месяцев.

*Объектом налогообложения* (ст. 209 НК РФ) признается доход, полученный налогоплательщиками: от источников в РФ и за ее пределами – для физических лиц, являющихся ми резидентами; от источников в РФ – для физических лиц, не являющихся налоговыми резидентами РФ.

Налоговый кодекс РФ устанавливает *перечень доходов, подлежащих налогообложению*, полученных как на территории РФ, так и за ее пределами. К таким доходам относятся:

1. Дивиденды и проценты;
2. Страховые выплаты при наступлении страхового случая;
3. Доходы, полученные от авторских или смежных прав;
4. Доходы, полученные от сдачи в аренду или иного использования имущества, находящегося в Российской Федерации;
5. Доходы от реализации недвижимого и иного имущества, принадлежащего физическому лицу, акций или иных ценных бумаг, долей участия в уставном капитале организаций, а также прав требования к российской организации или иностранной организации в связи с деятельностью ее обособленного подразделения на территории Российской Федерации;
6. Вознаграждение за выполнение трудовых или иных обязанностей, выполненную работу, оказанную услугу, совершение действия в Российской Федерации;
7. Пенсии, пособия, стипендии и иные аналогичные выплаты, полученные налогоплательщиком в соответствии с действующим российским законодательством;
8. Доходы, полученные от использования любых транспортных средств, включая морские, речные, воздушные суда и автомобильные транспортные средства, в связи с перевозками в Российскую Федерацию, за ее пределы, а также штрафы и иные санкции за простой (задержку) таких транспортных средств в пунктах

погрузки (выгрузки) в РФ;

9. Доходы, полученные от использования трубопроводов, линий электропередачи (ЛЭП), линий оптико-волоконной и (или) беспроводной связи, иных средств связи, включая компьютерные сети, на территории Российской Федерации;

10. Иные доходы, получаемые налогоплательщиком в результате осуществления им деятельности в Российской Федерации.

Следует отметить, что российское законодательство по НДФЛ не отождествляет понятия «доход» и «налоговая база».

При определении *налоговой базы* учитываются все доходы налогоплательщика, полученные им как в денежной, так и в натуральной формах, или право на распоряжение которыми у него возникло, а также доходы в виде материальной выгоды (ст. 210 НК РФ).

Для целей налогообложения все доходы учитываются в полной сумме (без учета каких-либо удержаний по распоряжению налогоплательщика, решений суда или иных органов). Подобные удержания налоговую базу не уменьшают. Доходы налогоплательщика, выраженные в иностранной валюте, пересчитываются в рубли по курсу Центрального банка РФ, установленному на дату фактического получения доходов.

К доходам, полученным налогоплательщиком в натуральной форме, относятся оплата (полностью или частично) организациями или ИП товаров (работ, услуг) или другого имущества в интересах налогоплательщика, в том числе коммунальных услуг, питания, отдыха, обучения, оплата труда в натуральной форме. Для включения в доходы эти товары должны иметь стоимостную оценку, которая исчисляется исходя из рыночных цен или тарифов, действовавших в день получения товара. В стоимость товаров включаются суммы НДС и акцизов.

Доходы налогоплательщика, полученные в виде материальной выгоды, определяются в форме финансовых ресурсов, полученных от экономии на процентах при пользовании заемными средствами, а также при приобретении ценных бумаг. При приобретении ценных бумаг налоговая база определяется как превышение их рыночной стоимости над суммой фактических расходов на их приобретение.

Налоговая база по НДФЛ определяется без учета доходов, не подлежащих налогообложению. Совокупный трудовой доход

налогоплательщика и налоговая база уменьшаются на предусмотренные налоговым законодательством вычеты. Налоговым законодательством предусмотрены четыре вида вычетов: стандартные; социальные; имущественные; профессиональные.

### **10.3. Доходы, не подлежащие налогообложению**

На основании ст. 217 НК РФ не подлежат налогообложению следующие виды доходов физических лиц:

- государственные пособия, кроме пособий по временной нетрудоспособности (пособия по безработице, беременности и родам);

- государственные пенсии;

- все виды компенсационных выплат, связанных с: возмещением вреда здоровью, причиненного увечьем или иным повреждением; бесплатным предоставлением жилых помещений и коммунальных услуг, топлива или соответствующего денежного возмещения; оплатой стоимости и выдачей полагающегося натурального довольствия (или денежного возмещения); оплатой стоимости питания, спортивного снаряжения, получаемых спортсменами для тренировок в спортивных соревнованиях; увольнением работников, кроме компенсации за неиспользованный отпуск; гибелью военнослужащих или государственных служащих при исполнении служебных обязанностей; повышением профессионального уровня работников; исполнением налогоплательщиком трудовых обязанностей; вознаграждением донорам за сданную кровь, материнское молоко;

- алименты, получаемые налогоплательщиком;

- суммы, получаемые в виде грантов (безвозмездная помощь), предоставленных для поддержания науки, образования, культуры, искусства международными организациями;

- единовременная материальная помощь, оказываемая в связи с ущербом от стихийного бедствия, семьям умершего работника;

- компенсация стоимости санаторно-курортных путевок;

- суммы единовременных выплат (в том числе в виде материальной помощи), осуществляемых: работодателями членам семьи умершего работника, бывшего работника, вышедшего на пенсию; налогоплательщикам из числа малоимущих и социально незащищенных категорий граждан в виде сумм адресной социальной

помощи; работодателями работникам (родителям, усыновителям, опекунам) при рождении (усыновлении (удочерении) ребенка, выплачиваемой в течение первого года после рождения (усыновления, удочерения), но не более 50 тыс. рублей на каждого ребенка;

- лечение и медицинское обслуживание своих работников;

- стоимость подарков, полученных от работодателей; призов; материальная помощь, оплата медикаментов в сумме не более 4000 руб. по каждому виду;

- стипендии учащихся, студентов;

- доходы налогоплательщиков, получаемые от продажи продукции животноводства и продукции растениеводства (как в натуральном, так и в переработанном виде), выращенной в личных подсобных хозяйствах;

- доходы членов крестьянского (фермерского) хозяйства, получаемые в этом хозяйстве от производства и реализации сельскохозяйственной продукции, а также доходы в виде грантов, субсидии на создание и развитие крестьянского (фермерского) хозяйства;

- доходы от реализации пушнины, мяса диких животных и иной продукции, получаемой физическими лицами при осуществлении любительской и спортивной охоты;

- доходы в денежной и натуральной формах, получаемые от физических лиц в порядке наследования, за исключением вознаграждения, выплачиваемого наследникам (правопреемникам) авторов произведений науки, литературы, искусства, а также вознаграждения, выплачиваемого наследникам патентообладателей изобретений, полезных моделей, промышленных образцов;

- призы в денежной и (или) натуральной формах, полученные спортсменами, в том числе спортсменами-инвалидами, за призовые места в Олимпийских, Паралимпийских и Сурдлимпийских играх, Всемирных шахматных олимпиадах, чемпионатах и кубках мира и Европы от официальных организаторов или на основании решений органов государственной власти и органов местного самоуправления за счет средств соответствующих бюджетов; чемпионатах, первенствах и кубках РФ от официальных организаторов;

- суммы, выплаченные детям-сиротам до 24 лет на обучение в образовательных учреждениях;

- выигрыши по облигациям государственных займов РФ.

#### **10.4. Стандартные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц**

При выплате сотруднику заработной платы по основному месту работы работодатель, удерживая НДФЛ, предоставляет этому работнику стандартные налоговые вычеты.

Стандартные налоговые вычеты предоставляются налогоплательщику за каждый месяц налогового периода (календарного года), в течение которого отношения между работником и работодателем определялись трудовым договором (контрактом).

Стандартные налоговые вычеты предоставляются только налогоплательщикам-резидентам Российской Федерации, которые получали в отчетном налоговом периоде доходы, облагаемые НДФЛ по ставке 13 %. Стандартный налоговый вычет может предоставить не только работодатель, но и любой другой налоговый агент, который выплачивает физическому лицу доходы, облагаемые налогом по ставке 13%. Право выбора такого налогового агента оставляется за налогоплательщиком. Однако получить стандартные налоговые вычеты за один и тот же налоговый период налогоплательщик может только у одного налогового агента.

Стандартные налоговые вычеты можно разделить на две группы: необлагаемый минимум дохода; расходы на содержание детей.

Необлагаемый минимум дохода состоит из трех видов налоговых вычетов: налоговый вычет в размере 3000 руб. (предоставляется ежемесячно в течение налогового периода (календарного года)); налоговый вычет в размере 500 руб. (предоставляется ежемесячно в течение налогового периода (календарного года)).

На вычет в размере 3000 руб. имеют право следующие категории налогоплательщиков:

- лица, получившие лучевую болезнь, инвалидность от радиации на Чернобыльской АС;
- граждане, принимавшие участие в 1988-1990 гг. в работах по объекту «Укрытие»;
- лица, ставшие инвалидами из-за аварии 1957 г. на производственном объединении «Маяк» (получившие лучевую болезнь);
- лица, участвовавшие в испытании ядерного оружия в атмосфере до 31.01.1963 г.;
- инвалиды Великой Отечественной Войны;

- инвалиды 1, 2, 3 групп, полученные при защите СССР, РФ;
- лица, отдавшие костный мозг для спасения жизни людей.

На вычет в размере 500 руб. могут претендовать следующие налогоплательщики:

- Герои Советского Союза, РФ, а также лица, награжденные орденом Славы трех степеней;
- блокадники, узники концентрационных лагерей;
- лица, отдавшие свою жизнь для спасения жизни других людей;
- родители и супруги военнослужащих, погибших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных ими при защите СССР, РФ;

- граждане, выполнявшие интернациональный долг в Афганистане и других странах, в которых велись боевые действия и т.д.

Вычеты на содержание детей распространяются за каждый месяц налогового периода на родителя, супруга (супругу) родителя, усыновителя, опекуна, попечителя, приемного родителя, супруга (супругу) приемного родителя, на обеспечении которых находится ребенок, в следующих размерах: 1 400 рублей – на первого ребенка; 1 400 рублей – на второго ребенка; 3 000 рублей – на третьего и каждого последующего ребенка.

Налоговый вычет производится на каждого ребенка в возрасте до 18 лет, а также на каждого учащегося очной формы обучения, аспиранта, ординатора, интерна, студента, курсанта в возрасте до 24 лет.

Налоговый вычет предоставляется в двойном размере единственному родителю (приемному родителю), усыновителю, опекуну, попечителю. Предоставление указанного налогового вычета единственному родителю прекращается с месяца, следующего за месяцем вступления его в брак.

Налоговый вычет в размере 12 000 рублей предоставляется на родителя, супруга (супругу) родителя, усыновителя, на обеспечении которых находится ребенок-инвалид либо в размере 6 000 руб. на опекуна, попечителя, приемного родителя, супруга (супругу) приемного родителя, на обеспечении которых находится ребенок-инвалид. Данный налоговый вычет производится на каждого ребенка в случае, если ребенок в возрасте до 18 лет является ребенком-инвалидом, или учащегося очной формы обучения, аспиранта, ординатора, интерна, студента в возрасте до 24 лет, если он

является инвалидом I или II группы.

Налоговый вычет может предоставляться в двойном размере одному из родителей (приемных родителей) по их выбору на основании заявления об отказе одного из родителей (приемных родителей) от получения налогового вычета.

Налоговый вычет действует до месяца, в котором доход налогоплательщика, исчисленный нарастающим итогом с начала налогового периода превысил 350 000 рублей. Начиная с месяца, в котором указанный доход превысил 350 000 рублей, налоговый вычет не применяется. Налогоплательщикам, имеющим право более чем на один стандартный налоговый вычет, предоставляется максимальный из соответствующих вычетов.

### **10.5. Социальные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц**

*Социальные налоговые вычеты* позволяют уменьшить налогооблагаемый доход на суммы, направленные налогоплательщиком из личных средств (ст. 219 НК РФ):

– на благотворительные цели в виде денежной помощи организациям науки, культуры, образования, здравоохранения и социального обеспечения, частично или полностью финансируемым из средств соответствующих бюджетов, а также физкультурно-спортивным организациям, образовательным и дошкольным учреждениям на нужды физического воспитания граждан и содержание спортивных команд, а также в сумме пожертвований, перечисляемых (уплачиваемых) налогоплательщиком религиозным организациям на осуществление ими уставной деятельности.

Данный вычет предоставляется в размере фактически произведенных расходов, но не более 25 процентов суммы дохода, полученного в налоговом периоде и подлежащего налогообложению.

– на обучение в размере фактических расходов, но не более 50 тыс. руб., а также обучение своих детей в сумме фактических расходов, но не более 50 тыс. руб. на каждого ребенка в общей сумме на обоих родителей. Социальный налоговый вычет не применяется в случае, если оплата расходов на обучение производится за счет средств материнского (семейного) капитала, направляемых для обеспечения реализации дополнительных мер государственной поддержки семей, имеющих детей.



– на лечение супруга (супруги), своих родителей и (или) своих детей в возрасте до 18 лет, а также приобретение лекарственных средств, назначенных лечащим врачом, в сумме фактических расходов. Данный вычет предоставляется в размере фактически произведенных расходов, но в совокупности не более 120 тыс. руб. в налоговом периоде. По дорогостоящим видам лечения, перечень которых утвержден постановлением Правительства РФ, налоговый вычет предоставляется без ограничений в сумме фактических затрат.

– в сумме уплаченных налогоплательщиком в налоговом периоде пенсионных взносов по договору негосударственного пенсионного обеспечения, заключенному налогоплательщиком с негосударственным пенсионным фондом в свою пользу и (или) в пользу супруга (в том числе в пользу вдовы, вдовца), родителей (в том числе усыновителей), детей-инвалидов (в том числе усыновленных, находящихся под опекой (попечительством), и (или) в сумме уплаченных налогоплательщиком в налоговом периоде страховых взносов по договору (договорам) добровольного пенсионного страхования, заключенному (заключенным) со страховой организацией в свою пользу и (или) в пользу супруга (в том числе вдовы, вдовца), родителей (в том числе усыновителей), детей-инвалидов (в том числе усыновленных, находящихся под опекой (попечительством), – в размере фактически произведенных расходов.

Вышеуказанные социальные налоговые вычеты (за исключением расходов на благотворительные цели в виде денежной помощи, на обучение детей налогоплательщика, и расходов на дорогостоящее лечение) предоставляются в размере фактически произведенных расходов, но в совокупности не более 120 тыс. рублей в налоговом периоде. В случае наличия у налогоплательщика в одном налоговом периоде расходов на обучение, медицинское лечение, расходов по договору негосударственного пенсионного обеспечения и по договору добровольного пенсионного страхования налогоплательщик самостоятельно выбирает, какие виды расходов и в каких суммах учитываются в пределах максимальной величины социального налогового вычета.

Социальные вычеты предусмотрено предоставлять только при условии, что соответствующие образовательные или лечебные учреждения имеют лицензии. Социальные налоговые вычеты

предоставляются при подаче налоговой декларации в налоговый орган налогоплательщиком по окончании налогового периода.

## **10.6. Имущественные и профессиональные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц**

*Имущественные налоговые льготы* – это вычеты при продаже имущества, принадлежащего налогоплательщику на правах собственности, и по расходам при строительстве или покупке жилья. Налогоплательщик имеет право на получение следующих имущественных налоговых вычетов:

1. В суммах, полученных налогоплательщиком в налоговом периоде:

– от продажи жилых домов, квартир, дач, садовых домиков или земельных участков и долей в указанном имуществе, находившихся в собственности налогоплательщика менее трех лет, но не превышающих в целом 1 млн. рублей,

– от продажи иного имущества, находившегося в собственности налогоплательщика менее трех лет, но не превышающих 250 тыс. рублей.

При продаже жилых домов, квартир, дач, садовых домиков и земельных участков и долей в указанном имуществе, находившихся в собственности налогоплательщика три года и более, а также при продаже иного имущества, находившегося в собственности налогоплательщика три года и более, имущественный налоговый вычет предоставляется в сумме, полученной налогоплательщиком при продаже указанного имущества.

Вместо использования права на получение имущественного налогового вычета налогоплательщик вправе уменьшить сумму своих облагаемых налогом доходов на сумму фактически произведенных им и документально подтвержденных расходов, связанных с получением этих доходов, за исключением реализации налогоплательщиком принадлежащих ему ценных бумаг. При продаже доли уставном капитале организации, при уступке прав требования по договору участия в долевом строительстве налогоплательщик также вправе уменьшить сумму своих облагаемых налогом доходов на сумму фактически произведенных им и документально подтвержденных расходов, связанных с получением этих доходов;

2. В сумме, израсходованной налогоплательщиком на новое

строительство либо приобретение на территории РФ жилого дома, квартиры или доли (долей) в них, в размере фактически произведенных расходов, а также в сумме, направленной на погашение процентов по целевым займам (кредитам), полученным от кредитных и иных организаций РФ и фактически израсходованным им на новое строительство либо приобретение на территории РФ жилого дома, квартиры или доли (долей) в них.

Общий размер имущественного налогового вычета не может превышать 2 млн. руб. без учета сумм, направленных на погашение процентов по целевым займам (кредитам), полученным от кредитных и иных организаций РФ и фактически израсходованным налогоплательщиком на новое РФ жилого дома, квартиры или доли (долей) в них.

Имущественные налоговые вычеты (за исключением вычетов по операциям с ценными бумагами) предоставляются при подаче налогоплательщиком налоговой декларации в налоговые органы по окончании налогового периода. Имущественный налоговый вычет по операциям, связанным со строительством или приобретением нового жилья, может быть предоставлен налогоплательщику до окончания налогового периода при его обращении к работодателю.

*Профессиональные налоговые вычеты* (ст. 221 НК РФ) предоставляются в случае документально подтвержденных расходов, непосредственно связанных с получением дохода от осуществления предпринимательской деятельности или выполнения работ по договорам гражданско-правового характера.

## **10.7. Налоговые ставки, налоговый период**

НК РФ (ст. 224) предусматривает четыре ставки налога на доходы физических лиц – 9, 13, 30 и 35 %. Ставка налога, которую надо применить при исчислении налога, зависит не от размера, а от вида дохода.

*По ставке 13%* облагается большинство получаемых налогоплательщиками доходов (заработная плата и иные выплаты в качестве оплаты труда, вознаграждения по договорам гражданско-правового характера и т.д.). По этой же ставке облагаются доходы, полученные индивидуальными предпринимателями (не использующими специальные налоговые режимы), а также частными

нотариусами и лицами, занимающимися частной практикой.

*По ставке 35%* облагаются следующие виды доходов:

1. Стоимость любых выигрышей и призов, получаемых в конкурсах, играх и других мероприятиях в целях рекламы товаров, работ и услуг (в сумме, превышающей 4000 руб. на одного человека за налоговый период – календарный год).

2. Процентные доходы по вкладам в банках, находящимся на территории РФ, в части превышения суммы, рассчитанной исходя из действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ + 5 % по рублевым вкладам и 9% годовых по вкладам в иностранной валюте.

3. Страховые выплаты по договорам добровольного страхования жизни, заключенным на срок менее пяти лет.

4. Суммы экономии на процентах при получении налогоплательщиками заемных (кредитных) средств на льготных условиях. Материальная выгода определяется как разница между суммой процентов, рассчитанной исходя из 2/3 действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ по займам в рублях (9% годовых по займам в валюте), и суммой процентов по договорам займа.

Налоговая ставка в размере 30% устанавливается в отношении всех доходов, получаемых физическими лицами, не являющимися налоговыми резидентами Российской Федерации.

*По ставке 9%* облагаются: доходы от долевого участия в деятельности организаций, полученные в виде дивидендов; доходы в виде процентов по облигациям с ипотечным покрытием, эмитированным до 1 января 2007 г., а также по доходам учредителей доверительного управления ипотечным покрытием, полученным на основании приобретения ипотечных сертификатов участия, выданных управляющим ипотечным покрытием до 1 января 2007 г.

*Налоговым периодом* считается календарный год.

Налоговый агент исчисляет налог нарастающим итогом с начала календарного года по итогам каждого месяца с зачетом ранее начисленных сумм налога в предыдущих месяцах. Общая сумма исчисляется применительно ко всем доходам, полученным налогоплательщиком. Величина налога зависит от налоговой базы и размера налоговых ставок. Сумма налога определяется в рублях.

Организации и индивидуальные предприниматели, от которых налогоплательщик получил доходы, обязаны исчислять, удерживать у налогоплательщика и уплатить в бюджет сумму налога. Исчисление сумм налога производится налоговыми агентами

нарастающим итогом с начала налогового периода по окончании каждого месяца отдельно по каждому виду дохода. Удержание начисленной суммы налога производится при фактической выплате дохода, при этом удерживаемая сумма налога не может превышать 50% суммы дохода.

Налог перечисляется в бюджет в день получения денег в банке на заработную плату или в день перечисления дохода получателю со счетов в банке налогового агента.

Индивидуальные предприниматели и другие лица, занимающиеся частной практикой, исчисляют налог самостоятельно и перечисляют в бюджет с учетом авансовых платежей в установленные сроки. На указанные лица возложена обязанность заполнения и представления в налоговый орган декларации. Окончательная сумма налога по данным налоговой декларации должна быть уплачена в бюджет не позднее 15 июля следующего года.

Исчисления суммы авансовых платежей производятся в налоговом органе на основании налоговой декларации, в которой налогоплательщик указывается сумма предполагаемого дохода. Расчет налога производится от указанной суммы по действующим налоговым ставкам.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите объекты налогообложения НДФЛ. Что не признается доходами для целей исчисления НДФЛ?
2. Что относится к налоговым вычетам по НДФЛ? Как может быть уменьшена налоговая база?
3. Кто признается плательщиком налога и, кто производит исчисление и уплату налога? Какие доходы не подлежат налогообложению НДФЛ?
4. Охарактеризуйте стандартные налоговые вычеты и порядок их предоставления.
5. Охарактеризуйте имущественные налоговые вычеты и порядок их предоставления.
6. Охарактеризуйте профессиональные налоговые вычеты и порядок их предоставления.
7. Какие виды ставок используются при исчислении НДФЛ?
8. Каков порядок исчисления НДФЛ?
9. Как определяется налоговая база по НДФЛ?
10. Каковы сроки уплаты НДФЛ?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Антропов, П. А. Финансово-статистический атлас России. 1885-1895 / П. А. Антропов. – СПб : Издание А. Ф. Маркса, 1898. – 60 с.
2. Евстигнеев, Е. Н. Налоги и налогообложение. Теория и практикум [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. Н. Евстигнеев, Н. Г. Викторова. – Москва : Проспект, 2015. – 520 с.
3. Еленевская, Е. А. Учет, анализ, аудит : учебное пособие / Е. А. Еленевская, Л. И. Ким [и др.]. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 345 с.
4. Зарук, Н. Ф. Налоги и налогообложение в АПК : учеб. пособие / Н. Ф. Зарук, М. Ю. Федотова, О. А. Тагирова [и др.]. – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 369 с.
5. Кудряшова, Ю. Н. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие. – Кинель : РИО СГСХА, 2016. – 153 с.
6. Кузьменко, В. В. Налоги и налогообложение : учебное пособие / В. В. Кузьменко, Н. С. Бескоровайная, С. Н. Блудова [и др.]. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2014. – 280 с.
7. Лазарева, Т. Г. Учет и отчетность по совместной деятельности : монография. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 148 с.
8. Макушина, Т. Н. Бухгалтерский финансовый учет : учебное пособие / Т. Н. Макушина, Ю. Ю. Газизьянова, Ю. Н. Кудряшова, Ю. В. Чернова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 375 с.
9. Мамай, О. В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 125 с.
10. Мешкова, Д. А. Налогообложение организаций в Российской Федерации : учебник для бакалавров / Д. А. Мешкова, Ю. А. Топчи ; под ред. А. З. Дадашева. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. – 160 с.
11. Мигунова, М. И. Основы налогового планирования и прогнозирования / М. И. Мигунова. – Красноярск : Красноярский ГТЭИ, 2009. – 121 с.
12. Налоги и налогообложение : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Мировая экономика» / И. А. Майбуров [и др.] ; под ред. И. А. Майбурова. – 5-е изд., перераб.

и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с.

13. Пинская, М. Р. Реализация принципа федерализма в налоговой системе России / М. Р. Пинская // Финансы и кредит. – 2009. – № 34 (370). – С. 29-32.

14. Российская Федерация. Гражданский Кодекс Российской Федерации : федер. закон [принят Гос. Думой 30.11.1994 г. №51-ФЗ : в ред. от 13.07.2015 г. №].

15. Российская Федерация. Законы. О бухгалтерском учете : федер. закон [принят Гос. Думой 22.11.2011 г. №402-ФЗ : в ред. от 04.11.2014 г. №344-ФЗ].

16. Российская Федерация. Налоговый Кодекс РФ : федер. закон [принят Гос. Думой 31 июля 1998 года № 146-ФЗ].

17. Фролова, Т. Г. Организация аудита и контроллинга : учебное пособие. – Самара : РИЦ СГСХА, 2013. – 128 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Адвалорная ставка акциза 96  
Административная ответственность в сфере налогообложения 24  
Акциз 93  
Алкогольная продукция 94  
Амортизация 45  
Базовая доходность 65  
Вмененный доход 65  
Водопользование 118  
Возмещение акциза 99  
Возмещение налога из бюджета 15  
Вычеты  
– профессиональные 165  
– социальные 162  
– стандартные 160  
Движимое имущество организаций 135  
Добавленная стоимость 83  
Добытое полезное ископаемое 104  
Доход 39  
Единица налогообложения 13  
Единый налог на вмененный доход (ЕНВД) 65  
Единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН) 72  
Земельный кадастр 16, 122  
Имущество организации 135  
Кадастровая стоимость имущества 140  
Кассовый метод 41  
Комбинированная ставка акциза 96  
Коэффициент-дефлятор 111  
Лизинг 47  
Лошадиная сила 150  
Малое предпринимательство 59  
Масштаб налогообложения 13  
Материальная выгода 166  
Местные налоги и сборы 25  
Метод начисления 42  
Налог  
– на добычу полезных ископаемых 103  
– на доходы физических лиц 155  
– на имущество 135  
Налоговая  
– льгота 15  
– политика 19  
– система 19  
– ставка 14  
– база 13  
Налоговое  
– администрирование 22  
– планирование 35  
– правонарушение 33  
Налоговый  
– агент 8  
– вычет 15  
– механизм 38  
– оклад 13  
– период 14  
– резидент 7  
Налогообложение 5  
Налогоплательщики 7  
Недвижимое имущество организации 136  
Недра 104  
Нерезиденты 8  
Нормативные потери полез-



ного ископаемого 108  
Носитель налога 8  
**Общий налоговый режим** 38  
Объект налога 60  
Обязательное  
– медицинское страхование  
128  
– пенсионное страхование  
127  
– социальное страхование  
127  
Основные средства 135  
Остаточная стоимость основных средств 139  
Отчетный период 14  
**Подакцизные товары** 93  
Порядок исчисления налога  
15  
Предельная величина облагаемой базы 131  
**Расходы** 42  
Расчетная  
– ставка НДС 88  
– стоимость подакцизных товаров 96  
Реализация товаров (работ, услуг) 86  
Региональные налоги 25  
**Сбор** 7  
Сельскохозяйственная продукция 73  
Сельскохозяйственные товаропроизводители 73  
Сомнительный долг 49  
Специальный налоговый режим 30  
Среднегодовая стоимость имущества 139  
Страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний 128  
Страховой  
– взнос 127  
– тариф 131  
Субъект налогообложения (налогоплательщик) 7  
Счет-фактура 89  
Твердая (специфическая) ставка акциза 96  
Транспортные средства 148  
Транспортный налог 147  
Убыток 39  
Упрощенная система налогообложения (УСН) 59  
Учетная политика 41  
**Федеральные налоги и сборы** 25  
Элементы налогообложения 11

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
1. Экономическое содержание налогов и их функции. Принципы налогообложения. Элементы налогообложения.....	5
1.1. Налоги как экономическая категория .....	5
1.2. Субъекты налоговых отношений и принципы налогообложения.....	7
1.3. Функции налогов .....	9
1.4. Понятие об элементах налогообложения .....	11
1.5. Объект налогообложения, субъект налогообложения, налоговая база .....	13
1.6. Налоговые ставки, налоговые льготы, налоговый период, порядок и сроки уплаты налогов. Методы и способы взимания налогов .....	14
2. Налоговая система Российской Федерации. Налоговая политика на современном этапе.....	19
2.1. Понятие о налоговой системе государства.....	19
2.2. Особенности налоговой системы Российской Федерации.....	21
2.3. Классификация налогов.....	25
2.4. Эволюция налоговой политики России.....	28
2.5. Налоговая политика государства на 2018-2020 годы.....	32
2.6. Налоговое планирование и прогнозирование.....	35
3. Налогообложение прибыли (доходов) организации.....	38
3.1. Структура налога на прибыль организаций. Характеристика налогоплательщиков и объекта налогообложения.....	38
3.2. Классификация, порядок признания доходов и расходов, связанных с реализацией.....	43
3.3. Порядок признания внереализационных доходов и расходов.....	48
3.4. Доходы и расходы, не учитываемые при исчислении налоговой базы.....	50
3.5. Порядок переноса убытков на будущее при исчислении налога на прибыль.....	53
3.6. Порядок исчисления и уплаты налога на прибыль организаций.....	54
4. Налогообложение субъектов малого предпринимательства.....	59

4.1. Упрощенная система налогообложения.....	59
4.2. Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности.....	65
5. Налогобложение сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог) .....	72
5.1. Общие условия применения системы налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей .....	72
5.2. Налогоплательщики, порядок и условия перехода на уплату единого сельскохозяйственного налога .....	72
5.3. Объект налогообложения .....	78
5.4. Налоговая база, налоговая ставка, налоговый период...	81
6. Косвенные налоги: налог на добавленную стоимость, акцизы.....	83
6.1. Налог на добавленную стоимость: его место и роль в налоговой системе .....	83
6.2. Налогоплательщики, объект налогообложения по НДС.	83
6.3. Порядок расчета налоговой базы по НДС.....	87
6.4. Ставки, порядок исчисления и уплаты НДС.....	87
6.5. Налоговые вычеты, налоговые льготы, операции, не облагаемые НДС.....	90
6.6. Плательщики акциза, объект налогообложения акцизами.....	93
6.7. Налоговые ставки, порядок определения налоговой базы по акцизам.....	96
7. Налоговые платежи за пользование природными ресурсами.....	101
7.1. Экономическая сущность и назначение платежей за пользование природными ресурсами .....	101
7.2. Налог на добычу полезных ископаемых .....	103
7.3. Водный налог .....	118
7.4. Земельный налог .....	121
8. Платежи во внебюджетные фонды (страховые платежи)....	127
8.1. Страховые платежи во внебюджетные фонды: назначение, плательщики .....	127
8.2. Выплаты, на которые начисляются страховые платежи во внебюджетные фонды .....	129
8.3. Суммы выплат, не облагаемые страховыми платежами во внебюджетные фонды .....	129
8.4. Ставки страховых платежей во внебюджетные фонды..	130

9. Региональные налоги: налог на имущество организаций, транспортный налог .....	135
9.1. Элементы налога на имущество организаций .....	135
9.2. Порядок исчисления суммы авансовых платежей и налога по имуществу, объектом обложения которого является балансовая стоимость .....	141
9.3. Порядок исчисления авансовых платежей и по имуществу, объектом обложения которого является кадастровая стоимость.....	143
9.4. Налогоплательщики транспортного налога. Объект налогообложения.....	147
9.5. Формирование налоговой базы .....	149
9.6. Ставки по транспортному налогу. Налоговый и отчетный периоды.....	151
9.7. Порядок исчисления и уплаты транспортного налога... ..	152
10. Налогообложение доходов физических лиц. Налогообложение имущества физических лиц.....	155
10.1. Налог на доходы физических лиц: экономическая сущность, особенности в РФ .....	155
10.2. Плательщики, объект налогообложения, порядок расчета налоговой базы.....	156
10.3. Доходы, не подлежащие налогообложению .....	158
10.4. Стандартные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц .....	160
10.5. Социальные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц .....	162
10.6. Имущественные и профессиональные налоговые вычеты при обложении налогом на доходы физических лиц.....	164
10.7. Налоговые ставки, налоговый период .....	165
Рекомендуемая литература .....	168
Алфавитно-предметный указатель .....	170

Учебное издание

**Газизьянова Юлия Юнусовна  
Кудряшова Юлия Николаевна  
Лазарева Татьяна Георгиевна  
Уварова Людмила Серафимовна**

# **Налоги и налогообложение**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 18.12.2018. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 10,17, печ. л. 10,94.

Тираж 100. Заказ №355.

Отпечатано с готового оригинал-макета в редакционно-издательском  
отделе ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**Т. А. Баймишева, И. С. Курмаева**

# **Организация производства**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

УДК 658.5  
ББК 65.291.8  
Б18

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Переработка сельскохозяйственной продукции», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный аграрный университет»

*В. М. Зимняков;*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент и маркетинг», ФГБОУ ВО «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

*О. В. Мамай*

**Баймишева, Т. А.**

**Б18** Организация производства : учебное пособие / Т. А. Баймишева, И. С. Курмаева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 204 с.  
**ISBN 978-5-88575-520-7**

В учебном пособии изложены теоретические основы организации производства, закономерности, принципы рациональной организации эффективной деятельности на предприятиях, формы и типы организации производства, основы нормирования и оплаты труда на предприятиях, планирования производства и контроля качества продукции, методические подходы к определению экономической эффективности организации производства.

Расчитано на студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Пособие также может быть полезно аспирантам, руководителям и специалистам агропромышленного комплекса.

**УДК 658.5  
ББК 65.291.8**

**ISBN 978-5-88575-520-7**

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018  
© Баймишева Т.А., Курмаева И.С., 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современные условия хозяйствования требуют от предприятий агропромышленного комплекса повышения эффективности производства на основе рационального использования имеющихся производственных ресурсов, достижений научно-технического прогресса, активизации предпринимательской инициативы. В числе факторов, предопределяющих эффективное функционирование предприятия, является правильная, рациональная организация производства. Реализация мероприятий по совершенствованию организации производства дает значительный экономический эффект, не требуя значительных вложений, способствует повышению производительности труда и экономической эффективности работы предприятия в целом.

Цель учебного пособия – в доступной форме изложить сущность и содержание процессов организации производства на предприятиях любых организационно-правовых форм. Учебное пособие построено таким образом, чтобы максимально упростить усвоение предложенного материала. В тексте приводится множество классификаций, схем, позволяющих наглядно и образно представить экономические процессы, протекающие на любом предприятии. В каждом разделе пособия представлены вопросы для самопроверки.

В процессе изучения данного пособия «Организация производства» у обучающихся должны сформироваться компетенции в области основ организации деятельности предприятия, системы взаимосвязи факторов, влияющих на его функционирование, анализа и планирования, принятия управленческих решений. Обучающиеся должны приобрести теоретические знания об основах организации производства на предприятии, организации трудовых процессов и обеспечения производства, типах и методах организации производства, основах организации сбыта продукции, анализа эффективности организации производства; овладеть навыками самостоятельного, творческого использования теоретических знаний в практической деятельности.



# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

## 1.1. Сущность и содержание организации производства

Понятия «организация», «организовать» относятся к числу ведущих категорий организационной науки. Слово «организация» произошло от латинского слова *organizo*, что означает в переводе «придаю стройный вид, устраиваю». В настоящее время понятием «организация» обычно обозначают какую-либо компанию, фирму, а термин «организовать» чаще всего означает «сгруппировать людей для какой-нибудь цели, координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства».

Под организацией в буквальном смысле слова понимают устройство, упорядочение, приведение в систему. Сущность понятия «организация» в широком смысле слова можно определить:

1) как «внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную ее строением»;

2) как «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого»;

3) как «объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил».

Таким образом, в самом общем случае под организацией следует понимать упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Производство представляет собой процесс воздействия человека на вещество природы в целях создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества. Основные элементы процесса труда: труд как сознательная целенаправленная человеческая деятельность; предметы труда, т. е. все то, на что направлена целесообразная деятельность человека; средства труда, прежде всего их активная часть – орудия труда (машины, механизмы, инструменты и др.), при помощи которых человек преобразует предметы труда, приспособливает их для удовлетворения своих потребностей. Однако данное определение отражает только

материально-вещественную сторону производства, которая сама по себе еще не отражает сущность производства как главного и единственного способа существования общества в современном мире.

Не менее важной стороной производства является его социальная сторона, которая проявляется в совокупности экономических, трудовых, юридических и других отношений, без которых производство также невозможно, как и без вышеуказанных материально-вещественных элементов. Действительно, как привлечь людей к участию в производстве, если не определить, кому будут принадлежать средства производства и его продукция, какие трудовые обязанности будет исполнять каждый его участник и какую заработную плату получит за это.

Вместе с тем социальная и материальная стороны производства по отдельности и вместе требуют определенной организации. Получается таким образом: есть организация – есть производство, нет организации – нет производства. Следовательно, производство – это не просто объект, на который направлена организация, а, прежде всего, – результат организации материальных и социальных элементов производства. В этой связи понятие «организация производства» имеет смысл и как понятие «создание производства». В этом заключается сущность понятия «организация производства», т. е. организовать производство – означает создать его во всей взаимосвязи элементов.

Организация производства – способ существования любого производства как такового. В этой связи само производство – это одна из форм проявления организации в своем материальном виде. Что касается понятия «организация производства», то это вид деятельности по созданию необходимых условий для его возникновения и дальнейшего существования.

Структурное представление понятия «организация» включает два направления:

- статику (упорядоченное состояние целого);
- динамику (процесс по упорядочению).

Организация, рассматриваемая в статике, – это некоторое целостное образование (социальное, техническое, физическое, биологическое), имеющее вполне определенную предназначенность. Примерами организации в статике могут быть машины, механизмы, структура атомов и молекул, строение живых организмов,

коммерческие и некоммерческие организации.

В динамике организация представляет собой разнообразные процессы по упорядочиванию элементов, формированию и поддержанию целостности вновь создаваемых или функционирующих объектов. Эти процессы могут состоять из целенаправленных действий людей, и тогда можно говорить об организации как функции управления, либо состоять из естественных физических процессов, т.е. иметь самоорганизующее начало.

Примерами организационных процессов в человеческой деятельности являются процессы создания и управления фирмой, производственные процессы, процессы создания новых видов продукции и освоения новых рынков, процессы управления, проведения выборов, воспитания, обучения, стимулирования работников, осуществления трудовой деятельности, творчества и т.д. Природными процессами являются образование новых звезд, возникновение и эволюция жизни на Земле, биохимические и биофизические процессы, протекающие в живых организмах и т.д.

В реальности организации в статике и динамике непосредственно связаны между собой. Причем считается, что организация как процесс – первична, а организация как система – вторична, поскольку всегда является результатом того или иного процесса организации. С другой стороны, целостное единство не остается неизменным, оно функционирует, а процесс его функционирования и есть организация в динамике. Таким образом, взаимосвязь между организацией в статике и динамике можно отобразить, перефразируя известную китайскую монаду: «Нет процесса, в котором бы не присутствовала система, и нет системы, в которой не присутствовал бы какой-либо процесс».

Организация производства на предприятии – это вид деятельности по объединению всех составляющих производственного процесса в единый процесс, а также по обеспечению их рационального взаимодействия и сочетания в целях достижения экономической и социальной эффективности производства.

Организация производства является залогом эффективной работы предприятия, так как она создает возможности для высокой производительности трудовых коллективов, выпуска качественного продукта, оптимального использования ресурсов предприятия, а также развития организационной культуры и личности в процессе работы. Осуществляется на всех уровнях иерархии управления

предприятием.

Организация производства на предприятии и охватывает следующие виды деятельности:

- определение, обоснование и постоянное совершенствование структуры предприятия;
- планирование и обеспечение взаимосвязанной работы всех производственных процессов начиная с разработки продукта и до его непосредственной поставки потребителю;
- планирование и реализация на практике организации структурных единиц производственной инфраструктуры;
- обеспечение оптимального сочетания всех составляющих производства во времени;
- создание для непосредственных участников процесса таких условий труда, которые бы представляли собой максимально эффективное соединение рабочей силы и средств труда;
- сочетания оптимальных организационных форм и экономических методов ведения производства.

Об этих взаимосвязях свидетельствует содержание процесса организации производства:

- определение цели и задач;
- формирование трудовых коллективов для выполнения задач;
- определение форм самоуправления;
- разработка производственного задания, условий договоров;
- выбор форм разделения и кооперации труда;
- оснащение работников средствами производства;
- разработка технологий производства продукции;
- обоснование приемов и методов труда, рациональная организация рабочих мест;
- выбор эффективной системы материального стимулирования работников;
- установление системы контроля за выполнением производственного задания, условий договоров.

Главная задача организации производства – рациональное сочетание живого труда с материальными элементами производства в целях выпуска определенного количества продукции с минимальными затратами соответствующего уровня качества. Дополнительными задачами являются: повышение производительности труда; развитие инновационной деятельности; повышение уровня

использования основных фондов и оборотных средств; повышение социального уровня.

Объектами науки «Организация производства» являются предприятия, фирмы, компании различных отраслей промышленности, транспорта, строительства, сельского хозяйства и других отраслей народного хозяйства, выпускающих различные виды продукции и оказывающих производственные услуги.

Предметом науки является изучение: основ теории организаций, системного подхода к управлению, методов экономического обоснования решений в области организации производства, основ стратегического маркетинга как инструмента достижения конкурентоспособности производства, основ планирования и инновационной деятельности, проектирования структур, организации труда, основного и обслуживающего производств, организации контроля качества и сертификации продукции, тактического маркетинга и логистики.

Организация производства как наука изучает производство в совокупности трех его элементов: техники, технологии и организации. Эти элементы взаимосвязаны: освоение новой технологии требует совершенствования системы машин, применения новых способов организации рабочих процессов; рационализация производственной структуры предприятия, форм организации труда и производства связана с пересмотром прежних технологических и технических решений.

## **1.2. Методы исследования организации производства**

Под методом науки понимают способ изучения предмета исследования. Метод является научным, если отражает объективные законы действительности, основывается на практике, непрерывном изучении и обобщении опыта.

Основополагающим методом исследований является диалектический, предполагающий рассмотрение явлений (процессов) во взаимосвязи и взаимообусловленности, постоянном развитии, через борьбу противоположностей, переход количественных изменений в качественные.

Научное познание проходит последовательно ряд стадий:

- постановка проблемы (определение предмета исследования);

- накопление факторов, их оценка и теоретическое обобщение;
- выдвижение предположений (научных идей), определение гипотезы или гипотез (отбор научно обоснованных предположений);
- выявление закономерностей (неустойчивых причинно-следственных связей, когда причины не всегда приводят к одному и тому же следствию);
- проверка на практике (убеждение, что при исследовании приняты во внимание все причины и выявленные закономерности подтверждены);
- формулирование законов (постоянно устойчивых причинно-следственных связей); построение теории (теорий).

В исследовании может быть применено два способа: *индукция*, при котором от знания отдельных однородных фактов (случаев) идут к обобщению, выводят общее правило – от частного к общему *дедукция*, когда из общих положений, правил, законов выявляют менее общие – от общего к частному.

Любой предмет исследования отличается сложной структурой, представляет совокупность множества элементов (результат взаимодействия большого числа факторов), которые в целом трудно охватить, поэтому возникает необходимость изучать каждый элемент (фактор) в отдельности. Прием исследования, состоящий в расчленении целого на составные элементы, называют *анализом*. После изучения отдельного элемента для обобщающего заключения необходимо исследовать составляющие в совокупности, во взаимодействии. Прием исследования, заключающийся в соединении отдельных элементов в единое целое, носит название *синтеза*.

Эти приемы взаимосвязаны, один не существует без другого.

Наука «Организация производства» использует комплекс методов экономических исследований. Наиболее часто применяются следующие.

*Монографический метод*. Базируется на углубленном изучении типичных явлений (процессов), длительного опыта деятельности предприятия, отрасли. Позволяет с наибольшей полнотой выявить тенденции, изучить прогрессивный опыт. Элементы метода: постановка проблемы (цели); выбор объектов обследования; подбор фактического материала и его аналитическая обработка; изу-

чение процесса, приемов и методов организации производства; научное обобщение; выработка рекомендаций для расширенного использования прогрессивного опыта.

*Абстрактно-логический метод.* Применяется при изучении определенного явления, процесса без учета его несущественных сторон и признаков. Позволяет, в известной мере упростив предмет исследования, абстрагироваться и с помощью логики осуществить познавательную деятельность. Элементы метода: определение цели и задач; наблюдение процесса (явления); научная абстракция с использованием анализа, синтеза, индукции, дедукции; теоретические обобщения; использование выводов в практике организации производства.

*Экономико-статистический метод.* Применяется при обследовании большой совокупности объектов, изучении факторов производства, их влияния на результат. Позволяет исключить нетипичные случаи (условия). Элементы метода: постановка цели; выбор объектов обследования; массовое наблюдение; группировки исходных данных с использованием обобщающих и аналитических величин; выявление взаимосвязей показателей (факторов и результата) с построением рядов динамики, расчетом балансов, индексов, применением корреляции, дисперсионного анализа; теоретические обобщения; использование выводов при выработке практических решений.

*Экспериментальный метод.* Применяется при постановке экспериментов по экономической оценке приемов и способов организации производства, условий деятельности предприятия, их влияния на результативность. Позволяет достичь высокого качества исследования. Элементы метода: определение цели; выработка методики и постановка производственного эксперимента; обработка полученного материала; оценка достоверности результатов; научные обобщения; выработка рекомендаций производству.

*Расчетно-конструктивный метод.* Применяется при разработке перспектив развития отдельных сторон или всей системы организации производства на предприятии. Позволяет выбрать наиболее эффективный вариант достижения цели (решения поставленных задач). Элементами метода являются: определение цели и задач; организационно-экономический анализ состояния производства (решения задач); проектные расчеты при заданных условиях наиболее эффективного использования произ-

водственных возможностей; технико-экономическая и организационная оценка вариантов; выбор лучшего варианта решения; обоснование мероприятий по освоению проекта.

*Методы математического моделирования.* Применяются при решении задач по оптимизации производства, отдельных его технологических стадий, процессов, выборе оптимальных организационно-экономических, технико-технологических решений. Позволяют найти наилучший вариант использования ресурсов предприятия, региона, перспективные направления практических действий для получения оптимальных результатов. Элементы метода: постановка цели; выбор критерия оптимальности; определение показателей и условий в соответствии с целью (состава переменных и ограничений); подбор нормативных материалов и других исходных данных; решение экономико-математической задачи; оценка результата и его достоверности; рекомендация производству оптимального решения.

Каждый метод имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Так, предположения на основе абстрактно-логического метода не всегда могут быть объективными, экономико-статистический метод раскрывает фактическое состояние, не выявляя резервы, расчетно-конструктивный – трудоемок, методы математического моделирования требуют подготовки большого числа достоверных исходных материалов, объективных нормативных данных.

В зависимости от конкретных целей и задач исследования применяют тот или другой метод, их совокупность. Объективность результатов лучше всего оценить, если это возможно, путем постановки производственного эксперимента.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте сущность понятия «организация».
2. Раскройте содержание процесса организации производства.
3. Что является предметом науки «Организация производства и предпринимательской деятельности»?
4. Каковы задачи науки «Организация производства и предпринимательской деятельности»?
5. Какие методы используются наукой «Организация производства и предпринимательской деятельности» в процессе исследования для решения задач?



## 2. ЗАКОНЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Законы организации в статике (структурах) и динамике (процессах)

**Закон** есть отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе и человеческом мышлении.

**Закон** – это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах (конституции, законодательных актах и т. д.) и является общепризнанной нормой для большой группы людей и организаций, получила признание и поддержку авторитетных ученых.

**Закономерность** есть объективно существующая устойчивая связь между явлениями и их причинами. Закономерности выявляются в результате обобщения фактов в определенной области. Впервые общие законы организации были сформулированы основоположником организационной науки Богдановым. Между категориями «закон» и «закономерность» существует взаимозависимость: вновь открытые законы и закономерности служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов.

Выявление законов и закономерностей развития организационных систем может идти за счет как анализа большого количества конкретных систем, так и переноса закономерностей, известных в других областях развития на базе принципа универсальности развития сложных систем.

Чаще всего специалисты выделяют две категории законов: законы природы, в том числе природы человеческого общества, и законы, сформулированные людьми. Законы природы объективны, непротиворечивы и нерушимы. А законы, сформулированные людьми, переменчивы, непоследовательны и противоречивы.

Поэтому принято считать, что законы организации – это объективные законы, а законы для организаций – законы субъективные.

Частные (специфические) законы изучаются отдельными естественными науками (физикой, химией, биологией и др.) или

науками об обществе (историей, социологией, экономикой и др.).

Кроме писаных законов, определяющих жизнь в обществе, существуют сотни неписаных, неформальных законов, представляющих собой нормы поведения, традиции и привычки.

Применительно к организации закон – это «необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение».

Законы организации состоят из общего и особенного. Общая часть имеет механизм действия независимо от географического положения, сферы деятельности организации. Особенное – это часть закона, не меняющая его сути и отражающая особенности организаций как социальной системы.

Законы организации позволяют адекватно оценивать происходящие события и анализировать опыт.

Руководитель при принятии решений может руководствоваться либо законом, либо здравым смыслом, который обычно приводит к центробежным движениям в организации – развалу («хотел, как лучше, а получилось, как всегда»).

*Законы организации можно подразделить на законы, преимущественно проявляющиеся в статике (в структурах организации как формы) и в динамике (в процессах как функции управления).*

### **Законы организации, проявляющиеся преимущественно в статике (структурах)**

**1. Закон композиции.** Закон отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

**2. Закон пропорциональности.** Закон отражает необходимость соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость.

**3. Закон наименьших.** Структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью. (Например, прочность цепи определяется, при прочих равных условиях, наименее прочным звеном).

**4. Закон онтогенеза.** Закон предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание.

**Закон композиции** отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание

основной цели более общего характера. Свое отношение к проблеме реализации этого закона Г. Эмерсон выразил следующим образом: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной». Из этого следует, что в целенаправленных системах имеются:

- 1) проблема определения общей цели;
- 2) проблема многих целей;
- 3) проблема согласования многих целей.

**Закон пропорциональности** в широком смысле отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость. Рациональное соотношение земельных площадей, рабочей силы, средств производства; соблюдение пропорций между отраслями, подразделениями основного, вспомогательных и обслуживающих производств. Несоответствие между частями, элементами целого называется *диспропорцией*. Диспропорции снижают эффективность организации, способствуют ее разрушению.

**Закон наименьших.** Структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью. Например, прочность цепи определяется, при прочих равных условиях, наименее прочным звеном. Качество работы системы как совокупности взаимосвязанных отделов определяется качеством работы наименее квалифицированного отдела.

**Закон онтогенеза** предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание. *Онтогенез* – термин, введенный немецким биологом Э. Геккелем и характеризующий совокупность преобразований, претерпеваемых организмом от зарождения до конца жизни.

### ***Законы организации, проявляющиеся преимущественно в динамике (процессах)***

**1. Закон синергии.** Сумма свойств организованного целого не равна арифметической сумме свойств каждого из его элементов в отдельности.

**2. Закон информированности – упорядоченности.** Закон

утверждает, что в организационном целом не может быть большего порядка, чем в упорядоченной информации.

**3. Закон единства анализа и синтеза.** Процессы анализа (т.е. разделения, дифференциации и т.д.) дополняются синтезом (т.е. противоположными процессами соединения, интеграции и т.п.). Сначала проводится анализ, затем – синтез.

**4. Закон самосохранения.** Любая реальная физическая (организованная) система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс.

**Закон синергии** состоит в том, что в любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение ее по сравнению с простой суммой энергетических возможностей, входящих в нее элементов. Синергетический эффект – это совместное действие нескольких факторов, полученное в результате их взаимосвязей и отличное от отдельных эффектов данных факторов. Синергетический эффект проявляется в том, что деятельность предприятий, образованных путем слияния, взаимодействия или интеграции, оказывается более эффективной, чем деятельность каждого предприятия по отдельности. Иными словами, две бизнес-компании, которые образовали единую мощную систему, в результате совместной деятельности получают больше прибыли, чем получила бы каждая из компаний до объединения. Этот принцип можно объяснить словами Аристотеля, который утверждал, что знания и умения нескольких людей могут усиливать друг друга, если правильно организовать их взаимодействие.

Рассмотрим пример из сферы управления персоналом. Сотрудники компании во время производственного процесса передают друг другу знания и различную информацию, но синергетический эффект возникнет только тогда, когда действия этих сотрудников будут грамотно координироваться управленцами. Правильное управление способствует образованию дружного, сплоченного и организованного коллектива, где общение сотрудников основано на доверии и взаимоуважении. Этого невозможно добиться, если руководство практикует только материальные формы мотивации.

**Закон информированности – упорядоченности** означает, что любая организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной достоверной и упорядоченной информацией.

Различают три уровня объема информативности.

1. Информационная избыточность (для подготовки особо ответственных решений). Дублирование информации, разные источники. Высокое качество решения, но возрастают и временные затраты, и общая стоимость информации.

2. Недостаток информации из-за отсутствия достоверных источников информации, отсутствия самой информации, недостаточного профессионализма или искусственной монополизации. Возрастает неопределенность и риск при принятии управленческих решений.

3. Субминимальный уровень. Минимальный объем информации, при котором можно принять обоснованное управленческое решение. Лучшее соотношение между затратами на информацию и полученными результатами.

Ценность информации характеризует ее как материальную или интеллектуальную продукцию, имеющую потребительскую стоимость.

**Закон единства анализа и синтеза** заключается в том, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижений поставленной цели.

Анализ – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация для более эффективной деятельности или удобства исследования. Синтез – это соединение набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективного функционирования либо удобства исследования.

**Закон самосохранения** состоит в том, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

**Факторы, влияющие на потенциал выживания организации.** *Внешние факторы:* международные, политические, экономические, технологические и социальные. *Внутренние факторы:* принципы деятельности организации; уровень квалификации персонала; эффективность реализации мотивов и стимулов; использование ресурсов и технологий; уровень коммуникаций; степень со-

четания функций и структуры управления; качество и уровень реализации маркетинга.

## 2.2. Закономерности сельскохозяйственного производства

Под **закономерностью** понимают повторяющуюся существенную связь явлений общественной жизни или хозяйственных процессов. Другими словами, о закономерности можно говорить, если явление или событие, происходившее под воздействием определенных факторов в прошлом, с высокой степенью вероятности должно произойти и в будущем. На практике, особенно в естественных процессах, не всегда удается разграничить закономерности и законы (постоянно устойчивые связи). В сельском хозяйстве выявлены закономерности развития отрасли и организации производства, многие из которых носят, по существу, постоянный характер, действуют как общие правила.

Посредством выявления закономерностей раскрываются законы. В свою очередь, познание законов позволяет установить многообразие закономерностей, определяемых условиями, при которых происходят исследуемый процесс, явление.

Существует ряд законов, которые могут быть отнесены непосредственно к организации сельскохозяйственного производства. Назовем некоторые из них.

*Закон относительных наименьших.* В соответствии с ним при изменении величины внешних воздействий или структурного состояния системы и установлении относительного сопротивления ниже единицы происходит «разрушительный процесс». С действием этого закона связана так называемая проблема «слабого звена» или «узкого места» в организационных системах.

*Закон совокупного действия факторов роста.* Согласно этому закону на величину урожая влияет не один какой-либо фактор, находящийся в минимуме, а их совокупность. При изменении каждый фактор роста влияет на урожай независимо от того, находится он в минимуме или нет.

*Закон динамического (подвижного) равновесия.* Суть закона сводится к тому, что при воздействии на систему, изменяющем

какое-либо из условий равновесия, в ней возникают процессы, направленные на противодействие этому изменению.

*Закон возрастающего производства.* С возрастанием материальных и трудовых вложений затраты на единицу продукции снижаются, однако по достижении оптимальной пропорции дальнейшее увеличение затрат приводит к повышению себестоимости продукции.

Организация производственных процессов невозможна без учета закономерностей. Так, прогнозирование результатов хозяйственных процессов с учетом выявленных ранее закономерностей позволяет снизить затраты времени на изучение влияния отдельных факторов на результаты производства и повысить точность планов.

Закономерности сельскохозяйственного производства можно объединить в следующие группы.

*Экономические и социальные закономерности.* Основная закономерность на разных уровнях и в любой сфере экономики состоит в соответствии производительных сил характеру производственных отношений: существенные изменения производственных отношений вызывают необходимость соответствующих изменений в производительных силах, что позволяет избежать финансовых и трудовых потерь, социального напряжения.

Развитие процесса производства не ограничено временными рамками, совершенствованию нет предела. Однако рост производительных сил требует времени и затрат. Поэтому производственные отношения в отдельные периоды как бы «приспосабливаются» к состоянию производительных сил, одновременно совершенствуясь. На современном этапе идет поиск новых форм отношений в сельскохозяйственных предприятиях при ограниченных возможностях роста производительных сил. Есть примеры, когда реорганизация внутривозрастных отношений, расширение самостоятельности подразделений повышает эффективность производства.

Отечественная и зарубежная наука и практика подтверждают преимущества крупного производства. Однако реформирование нередко направлено на дробление крупных предприятий, вместо того, чтобы совершенствовать внутривозрастные отношения, придать первичным трудовым коллективам статус собственника и товаропроизводителя. Такой путь не связан с существенными затратами, но позволяет сохранить целостность хозяйственной си-

стемы, инженерной и социальной инфраструктуры.

*Социальные закономерности* в сельском хозяйстве проявляются в том, что при организации сельскохозяйственного производства предприниматель или менеджер может рассчитывать на ограниченные по численности и квалификации трудовые ресурсы. Обеспечение более совершенных бытовых условий с целью привлечения дополнительной квалифицированной рабочей силы требует больших финансовых затрат. С другой стороны, трудоспособное население, проживающее в сельской местности, может рассчитывать на занятость в весьма ограниченном круге отраслей (сельское и лесное хозяйство, некоторые перерабатывающие отрасли, сфера бытового и торгового обслуживания и т. п.). Это обуславливает сравнительно невысокий уровень квалификации населения и практически исключает возможность маневра трудовыми ресурсами между различными отраслями сферы материального производства.

Закономерна взаимозависимость уровня организации производства и социальных факторов. При развитой инфраструктуре (наличии благоустроенного жилого фонда, объектов дошкольного воспитания, образования, культуры, медицинского обслуживания и отдыха) шире возможности лучше организовать труд и производство.

Труд должен своевременно вознаграждаться в соответствии с его количеством и качеством. В условиях рынка отношение работника к труду определяет материальный интерес.

Существенная доля доходов работников поступает от их личного подсобного хозяйства. Всестороннее содействие предприятия его развитию, сочетание труда работников на предприятии и в личном подсобном хозяйстве можно рассматривать как одну из закономерностей воспроизводства в сельском хозяйстве.

Выражением эффективности и совершенствования организации производства являются рост производительности труда, экономия времени на единицу продукции. Эти показатели обобщенно характеризуют степень использования как экономических, так и социальных факторов.

*Демографические закономерности*, теснейшим образом связаны с социальными, оказывают все возрастающее влияние на организацию сельскохозяйственного производства. В России в аграрной сфере наблюдается старение сельхозтоваропроизводите-



лей, что вызывает необходимость разработки системы мер по закреплению на селе молодежи. В большинстве регионов Российской Федерации продолжаются процессы депопуляции, снижаются потенциальные возможности привлечения квалифицированных работников в аграрный сектор. Все острее ощущается дефицит квалифицированных кадров массовых профессий.

Улучшить демографическую ситуацию в сельской местности со временем позволит комплексное последовательное осуществление мер, намеченных приоритетными национальными проектами (организация современного здравоохранения, качественного образования, доступное и комфортное жилье, эффективное сельское хозяйство и развитие малых форм агробизнеса). Вся мировая практика свидетельствует, что преодолеть негативную демографическую ситуацию на селе можно лишь обеспечив высокий уровень качества жизни на селе и повышение производственно-технического уровня аграрного производства, что требует совершенствования организации производства и предпринимательской деятельности.

*Естественно-исторические закономерности.* Одна из главных особенностей сельского хозяйства – зависимость от природных факторов, зоны расположения предприятия, условий организации производства. Можно принять правильные организационные решения, но непредвиденное стечение обстоятельств (град, засуха, эпидемии, болезни растений и животных) не позволит получить намечаемый результат.

Почвенно-климатические условия, биоклиматический потенциал соответствующей зоны определяют специализацию хозяйства. Она создает условия для концентрации производства, расширения его масштабов, позволяет применять прогрессивные технологии, использовать высокопроизводительную современную технику.

На случай стихийных явлений предприятиям надо иметь страховые запасы семян, кормов, резервы других производственных ресурсов. В критические моменты производства необходимо привлечение большей массы труда, чтобы не нарушать производственного процесса.

Главное средство производства в сельском хозяйстве – земля. Продуктивность ее зависит от плодородия. Оно может быть сохранено в естественном состоянии ведением севооборотов, внесе-

нием удобрений, использованием рациональной системы обработки земель и т. д.

Сельскохозяйственное производство развивается эффективнее при определенном сочетании отраслей. Развитие нескольких отраслей позволяет лучше использовать труд, другие ресурсы, организовать безотходное производство. Убыточность реализации одного продукта может быть покрыта за счет прибыли от продажи других.

Система ведения растениеводства, как и животноводства, требует осуществления комплекса соответствующих мероприятий. Несвоевременную и некачественную подготовку почвы к посеву нельзя восполнить высевом высококачественных семян, а недостаток кормов – хорошими условиями содержания животных. Биологические особенности и физиологические потребности растений и животных заложены природой, они должны всесторонне учитываться и удовлетворяться.

Естественно, генетические возможности живых организмов могут быть расширены выведением новых сортов и гибридов растений, пород животных.

*Технические и технологические закономерности.* Техническая закономерность организации сельскохозяйственного производства заключается в том, что использование более производительной сельскохозяйственной техники ведет к повышению производительности живого труда, а также к экономии овеществленного труда.

Росту эффективности производства способствует использование не единичных средств механизации, а наличие системы машин по производству основных видов продукции. Система машин обеспечивает комплексную механизацию производственных процессов, снижение затрат на единицу работ и продукции, трудоемкости производства.

Однако при этом необходимо считаться с действием закона предельной полезности, в соответствии с которым улучшение определенных технических характеристик машин и оборудования сверх определенного уровня перестает приносить прирост дохода на единицу авансированного капитала.

Технические средства используются рационально при достаточной численности механизаторских кадров, позволяющей повысить сменность использования машин, при наличии ремонтной

базы, обеспечивающей их высокую техническую готовность.

Экономия затрат в значительной степени достигается кооперацией в применении машин, прежде всего повышенной мощности и короткого периода применения, в организации своевременного и качественного технического обслуживания и ремонта.

Большое значение имеет использование в организации сельскохозяйственного производства технологических закономерностей, которые во многом определяются традиционными подходами к обработке земли, уходу за культурами, выращиванию животных и другим сельскохозяйственным процессам. При использовании прогрессивных интенсивных технологий урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных повышаются, а себестоимость продукции снижается.

*Организационные закономерности.* Организующие начала в производстве исходят от руководителя, способного оценить эффективность ранее использованных форм организации труда.

На практике действие этой закономерности проявляется в том, что работники, достигшие сравнительно высоких результатов при одной из форм организации трудовых коллективов, более склонны предполагать, что она окажется эффективной и далее, нежели экспериментировать с другими формами организации труда.

Совершенная организационная структура и структура управления, оптимальный состав функциональных служб предприятия позволяют разграничить полномочия администрации и подразделений, улучшить управляемость. Конкретность функций, целей и задач повышает ответственность первичных трудовых коллективов, позволяет организовать самоконтроль.

Повышается эффективность организации производства и при компьютеризации технологических процессов, плановой, учетной и аналитической работы предприятий.

Ресурсный потенциал предприятия и его подразделений используется наиболее полно и эффективно при рациональном соотношении основных факторов – земли, трудовых ресурсов и средств производства. В связи с этим первоочередные капитальные вложения направляются на прирост и повышение качества ресурса, находящегося в минимуме. Перспективны действия предприятия по совершенствованию производственной инфраструктуры – развитию промышленной деятельности по переработке сель-

скохозяйственной продукции, кооперации в этих направлениях с другими предприятиями и организациями.

Производство не может быть эффективным без использования достижений науки и техники. Высокий уровень производства и доходности обеспечивается в предприятиях, имеющих устойчивые связи с научно-исследовательскими организациями и осуществляющих производственные эксперименты. Состояние организации производства зависит также и от квалификации работников. Постоянное повышение уровня их знаний является важным условием эффективности системы ведения хозяйства.

*Экологические закономерности.* Сельскохозяйственное производство осуществляется в открытом пространстве, оказывая влияние на окружающую среду. Это влияние проявляется по-разному.

Загрязнение почвы может быть следствием несоблюдения технологии (сроков, способов, доз) и техники внесения удобрений и средств защиты растений, нарушения системы обработки почвы, вызывающего ухудшение ее структуры. Для сохранения качества почв требуется разработка зональных комплексов взаимодополняющих агротехнических, лесомелиоративных, гидротехнических, организационно-хозяйственных мероприятий.

Загрязнение водных источников, грунтовых вод происходит в результате вымывания из почвы удобрений и пестицидов. Загрязнение может быть и результатом неправильного хранения навоза. При отсутствии складских помещений для хранения минеральных удобрений они вымываются дождем и талыми водами.

Всесторонний учет экологических закономерностей при организации агропроизводства носит многоплановый характер. Во-первых, сам процесс сельскохозяйственного производства в большей степени подвержен экологизации, а наукоемкие технологии учитывают требования потребителей, предъявляющий высокий спрос на экологически чистые продукты питания (биопродукты). Во-вторых, ведение сельского хозяйства должно постоянно учитывать его воздействие на окружающую среду. Агропродуценты во все большей степени несут ответственность за соблюдение экологических норм, осуществляют комплекс мероприятий, направленных на сохранение природных ландшафтов и т.п. В-третьих, всесторонний учет экологических закономерностей повышает привлекательность сельских территорий, способствует

развитию агротуризма, который во многих странах стал уже важным источником повышения благосостояния сельских жителей.

Только если в своей практической деятельности предприниматель стремится учитывать совокупность условий организации производства, соответствующие закономерностям его рационального функционирования, может быть достигнута максимальная для конкретных условий результативность хозяйствования.

Среди экономических особую группу составляют *закономерности рыночных отношений*. Рынок – сфера товарного обращения, совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе обмена. Рыночный механизм определяют, как способ координации спроса и предложения. Под спросом понимают форму выражения платежеспособной общественной потребности. Предложение – это результат производства, принимающий товарную форму. Спрос и предложение определяются ценами на товары. Спрос чаще всего обратно пропорционален росту цен: чем выше цена, тем ниже спрос. Предложение обычно прямо пропорционально росту цен. Рыночное равновесие устанавливается при совпадении количества представленных на рынке товаров и спроса при данной цене. Цена, при которой спрос равен предложению, является равновесной.

Рыночные закономерности для организации сельскохозяйственного производства имеют свою специфику. Это обусловлено, во-первых, тем, что соотношение спроса и предложения влияет на организацию производства опосредованно, то есть реально сельскохозяйственное предприятие может отреагировать на изменение спроса на его продукцию только со следующего сезона, а за этот срок на рентабельность продукции могут оказать более сильное влияние другие факторы. Во-вторых, спрос на сельскохозяйственную продукцию является неэластичным, а рыночные цены определяются не только соотношением спроса и предложения, но и урожайностью сельскохозяйственных культур.

В числе основных факторов, определяющих сбалансированность спроса и предложения, выделяют устойчивые хозяйственные связи соответствующих отраслей и торговли. Торговля при этом является субъектом спроса по отношению к отрасли и носителем предложения по отношению к населению. Любой срыв в связях системы отрасль – торговля – население может явиться причиной несбалансированности спроса и предложения.

Зарубежный опыт свидетельствует, что рыночные отношения складываются постепенно, с учетом исторических закономерностей, уровня культуры населения, форм собственности, степени монополизации, других условий.

Для нормального функционирования рынка нужны соответствующие условия: право товаропроизводителя быть собственником средств производства и самостоятельно распоряжаться результатами своего труда; свобода предпринимательской деятельности всех участников общественного производства; устойчивость национальной валюты; наличие у товаропроизводителей способности и умения грамотно войти в рыночную среду и другие.

Важнейшим условием становления рыночных отношений является приоритет личной заинтересованности. Не должно быть ограничений заработка, нарушений соотношения между производительностью и оплатой труда.

Ни одна из развитых стран мира не обходится без государственного регулирования экономики, ее отдельных отраслей и сфер. Это связано с необходимостью обеспечения оптимального ее функционирования, социального развития. Как правило, государство осуществляет вмешательство в экономику посредством корректирующих и стабилизационных механизмов.

### **2.3. Принципы организации сельскохозяйственного производства и условия их реализации**

Всесторонний учет закономерностей организации аграрного производства возможен лишь при соблюдении технико-экономических и социально-экономических принципов организации производства и труда. Принцип – это основное исходное положение рациональной организации производственных процессов в пространстве и во времени, отражающее закономерности научной организации производства.

Наука и практика выявили следующие основные принципы организации сельскохозяйственного производства.

*Обеспечение экономической эффективности производства.* Эффективность характеризуется отношением результатов деятельности (валовой продукции, валового дохода, прибыли) к производственным затратам (совокупным издержкам производства, себестоимости продукции и работ) и объемам использованных ре-

сурсов (земельной площади, основных фондов и оборотных средств, рабочей силы, затрат труда).

В условиях становления рыночных отношений особо важной становится социальная направленность конечных результатов деятельности предприятий – использование массы продукции и услуг для удовлетворения материальных и социальных потребностей людей и дальнейшего развития производства.

*Децентрализация управления.* Этот принцип предусматривает отказ от директивной системы управления, предоставление предприятиям самостоятельности в организации производства. Однако он не означает отход от главных направлений аграрной политики и задач, определяемых центральными и местными органами управления в интересах государства, отдельных регионов и предприятий.

Все большее значение приобретают такие функции и задачи государственных и местных органов, как регулирование расходов и уровня жизни населения, структуры производства и межотраслевых пропорций, формирование социальной инфраструктуры, поддержание в определенном режиме денежно-финансовой системы, развитие науки и образования, их связей с производством, разработка организационно-экономических мер по охране окружающей среды и др.

*Учет и соблюдение права собственности.* Одним из важнейших условий перехода к рыночной экономике является преобразование отношений собственности. Расширение форм собственности и соблюдение прав и интересов собственника – предпосылки свободы предпринимательства, конкуренции на рынке.

Собственник формирует имущество, необходимое для организации производства. Оно включает землю, природные ресурсы, здания, сооружения, оборудование, другие материальные ценности, денежные средства и пополняется за счет прибыли от хозяйственной деятельности, дополнительных вкладов партнеров, других источников.

*Материальная заинтересованность и ответственность работников.* Материальный стимул – один из основных мотивов, побуждающих работника производительно трудиться. Если труженик уверен в заработке, он стремится лучше работать. Внимание должно быть обращено прежде всего на человека. Нужны соответствующие стимулы, тогда эффективность труда обеспечена.

При действии материальных стимулов за конечные результаты труда растет ответственность работников.

Реальное придание коллективу работников, предпринимателю статуса собственника и товаропроизводителя повышает материальную заинтересованность и ответственность за результаты труда.

*Плановость организации производства.* Этот принцип предусматривает деятельность предприятия на основе разработанной стратегии и тактики, что находит отражение в перспективных, годовых и оперативных планах. Перспективные планы определяют стратегические цели и направления деятельности, в годовых и оперативных планах соответствующими расчетами и обоснованиями они конкретизируются на ближайший период, текущий момент.

В рыночных условиях сохраняются прогнозирование и планирование на макроуровне, меняются только функции и методы, планирование носит индикативный (рекомендательный) характер. В долгосрочных и краткосрочных прогнозах и планах определяются количественные значения экономических (стоимостных) параметров: регулируемых цен, дотаций, квот, ставок налоговых платежей, нормативных отчислений в бюджет и др. Ориентируясь на них, предприятия разрабатывают свои планы.

*Сбалансированность факторов производства.* Принцип предполагает рациональное соотношение основных факторов сельскохозяйственного производства – земли, других средств производства, рабочей силы. Без сочетания их в соответствующих пропорциях недостаточно эффективно используется как каждый элемент, так и весь ресурсный потенциал предприятия. Этот принцип означает также необходимость соблюдения пропорций между отраслями, подразделениями основного, вспомогательных и обслуживающих производств.

*Комплексность и интеграция.* Комплексность заключается в необходимости оценки и учета при организации производства почвенно-климатических, технико-технологических, социально-экономических, экологических факторов в их взаимосвязи и взаимообусловленности. Комплексный учет должен находить отражение в системе ведения хозяйства на предприятии.

Интеграция предусматривает осуществление мероприятий, способствующих упорядочению внутривозрастных связей, и



подчинение элементов системы хозяйствования главной цели производства – повышению эффективности работы предприятия.

*Динамичность.* Данный принцип предполагает этапность, непрерывность и ускорение темпов осуществления перспективной цели и задач организации производства, последовательность и согласованность поэтапных решений и действий.

*Ограничение разнообразия.* В сельскохозяйственном производстве приходится учитывать специфику живой природы. Любой закон природы выступает ограничением разнообразия. В связи с этим организационные мероприятия, выходящие за пределы действия биологических и других естественных законов, требуя дополнительных затрат, бывают безрезультатными.

На практике реализация указанных принципов зависит от внешних и внутренних условий. Они взаимодействуют: внешние обеспечивают (или затрудняют) возможность лучшего использования внутренних. В свою очередь, внутривозможные условия снижают остроту воздействия на производство влияния внешней среды или усиливают его.

К числу *внешних макроэкономических условий*, которые необходимо учитывать при разработке мероприятий по совершенствованию организации производства, прежде всего, следует отнести:

- экономическое регулирование сельского хозяйства и агропромышленного комплекса в целом на всех уровнях управления;
- выработку экономического механизма государственной поддержки сельских товаропроизводителей, основанной на сочетании саморегулирования и сбалансированной ценовой, кредитно-финансовой и налоговой политики государства, системе дотирования сельского хозяйства;
- обеспечение сбалансированного, эквивалентного межотраслевого обмена;
- содействие сохранению крупного производства, преимущества которого в отношении специализации, концентрации, интегрирования, освоения прогрессивных технологий, форм организации труда подтверждены практикой;
- формирование и развитие системы материально-технического обеспечения и производственного обслуживания сельскохозяйственных предприятий, включающей разнообразные их формы;
- стимулирование поставок сельскохозяйственной продукции

в федеральный и региональные продовольственные фонды;

- регулирование земельных отношений, не допускающее вывода земель сельскохозяйственного назначения из оборота;
- разностороннее содействие развитию аграрной науки;
- подготовка кадров, способных экономически грамотно ориентироваться в новых условиях, применять на практике лучшие достижения науки и производства.

Внутренние условия и мероприятия, воздействующие на производство, следующие:

- оценка и выбор перспективной формы хозяйствования;
- обоснование эффективной производственной структуры;
- организация производства в пределах рационального размера предприятия, обеспечивающего сбалансированность производственных ресурсов;
- освоение эффективной системы ведения хозяйства;
- применение прогрессивных технологий производства продукции, форм организации и материального стимулирования труда;
- возрождение принципов организации внутрихозяйственного расчета с одновременным развитием предпринимательства и коммерческих начал, конкуренции;
- поиск нового, отказ от консервативных подходов к организации производства, освоение достижений науки и техники.

Состояние экономики страны, финансов предприятий не позволяет пока создать необходимые условия и обеспечить в полной мере реализацию принципов организации сельскохозяйственного производства. Однако некоторые из них, преимущественно внутренние, могут соблюдаться. Для других возможно лишь создание предпосылок к дальнейшему воплощению в действительность.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите законы организации, проявляющиеся преимущественно в статике (структурах).
2. Перечислите законы организации, проявляющиеся преимущественно в динамике (процессах).
3. Каково содержание основных закономерностей сельскохозяйственного производства?
4. Перечислите и раскройте содержание основных принципов организации сельскохозяйственного производства.
5. Какие условия обеспечивают реализацию принципов организа-

ции сельскохозяйственного производства?

### **3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, СИСТЕМА ВЕДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

#### **3.1. Сущность системного подхода**

Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю, менеджеру. Системное мышление – не дело свободного выбора, а производственная необходимость. К сожалению, мышление человека не системно: люди не успели в процессе эволюции выработать системное видение мира. Наше воображение создает усеченный образ объекта, который требуется изучить, исследовать с целью изменения или усовершенствования объекта. Г. С. Альтшулер в книге «Найти идею» пишет: «Если в задаче сказано «дерево», человек видит именно дерево. Начинается перебор вариантов. Дерево становится то больше, то меньше... Ответ не найден, задача признана неразрешимой. Это обычное мышление. Системное мышление зажигает одновременно, как минимум, три экрана: видны надсистема (группа деревьев), система (дерево) и подсистема (лист). Это минимальная схема. Для решения системных задач требуется включить и другие экраны, которые помогут посмотреть на систему в развитии, во времени.

Системный подход входит в состав четырнадцати научных подходов, которые рекомендуется применять при разработке

управленческих решений.

**Система** (греч.) – это объекты, обладающие целостностью и состоящие из взаимодействующих между собой и окружающей средой частей и элементов для достижения определенной цели. Система – это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.

**Система образуется двумя составляющими:**

- внешним окружением, включающим в себя вход и выход системы, связь с внешней средой и обратную связь;
- внутренней структурой, т.е. совокупностью взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

**Производственная система** – это единство материальных и нематериальных компонентов анализируемого объекта, ее внешних и внутренних связей, обеспечивающих рациональность информационных, производственных, управленческих и других процессов по переработке входа системы в ее выход и достижению целей субъекта управления.

Существуют открытые и закрытые системы.

**Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

**Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне. Открытая система должна иметь способность приспособливаться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжать свое функционирование.

Любая организация является открытой системой, т.к. взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования и т.п., которые становятся элементами ее внутренней среды и называются эти компоненты – входами. В процессе своей деятельности с помощью определенных технологий часть ресурсов перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит во внешнюю среду, т. е. любая организационная система в динамике представляется в качестве трех процессов: вход

– преобразование – выход.

При системном подходе сначала исследуются параметры «выхода», т. е. товары и услуги, а именно что производить, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Уже затем определяются параметры «входа», т. е. исследуется потребность в ресурсах.

Любое предприятие – система, которая функционирует внутри более крупной системы – внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, в которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает серию подсистем, которые также взаимосвязаны и взаимодействуют. Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других ее частях.

Например, крупный банк является системой, которая действует внутри более широкого окружения, взаимодействует и связан с ним, а также испытывает на себе его воздействие. Отделы и филиалы банка являются подсистемами, которые должны взаимодействовать бесконфликтно, чтобы банк как целое работал эффективно. Если что-то нарушается в подсистеме, она, в конечном счете (если ее не сдерживать) повлияет на эффективность деятельности банка в целом.

Системный подход – это подход, при котором любая система (явление, процесс, какой-либо объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход – это не набор каких-либо принципов или руководств для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

**Системный подход** – комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа, т. е. уточнение сложной проблемы и ее структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей.

Системный подход позволяет устранить главный недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредоточивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы.

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

- менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объем информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;

- руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одни направления деятельности своей организации с другими, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;

- менеджер должен видеть за деревьями лес, за частным – общее, подняться над повседневностью и осознать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;

- системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль.

Основные признаки и принципы системного подхода рассматриваются в ряде работ как зарубежных ученых (Карл Людвиг фон Бергаланфи, Р. Джонсон, Ф. Каст, Р. Розенцвейг, Дж. Гиг), так и отечественных (А. Богданов, А. Берг, В. Афанасьев, М. Сегров, Э. Минько).

Общая теория систем, созданная А. А. Богдановым (1873-1928) и продолженная австрийским ученым Л. фон Бергаланфи (1901-1972), выделяет основные аспекты, признаки и принципы системного подхода, которые позволяют охарактеризовать объект как системное явление.

Методы системного анализа были впервые разработаны и

применены в США для отбора и планирования систем вооружения, в связи с анализом военно-политических целей США. Позже эти методы применялись в государственных учреждениях и крупных фирмах США.

**Системный анализ включает:**

- анализ и описание принципов построения и работы системы в целом;
- анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения;
- установление сходства и различия изучаемой системы и других систем;
- перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы.

**Главные принципы системного подхода:**

- ✓ **единство** – система рассматривается как единое целое и как совокупность частей;
- ✓ **целостность** – элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;
- ✓ **динамичность** – способность системы к изменению состояния под воздействием направленных или случайных факторов;
- ✓ **взаимозависимость системы и среды**, т.е. система проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой;
- ✓ **иерархичность** – т. е. ранжирование частей, каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система – как элемент более сложной системы;
- ✓ **организованность** – приведение в порядок составных частей и объединяющих их связей;
- ✓ **множественность состояния** и описания системы – построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;
- ✓ **декомпозиция** – возможность расчленения объекта на составные части, каждая из которых имеет цели, вытекающие из общей цели системы.

Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, про-

цесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

### **3.2. Понятие и классификация систем ведения хозяйства**

*Система ведения хозяйства* – это совокупность социально-экономических, организационных, технических и технологических принципов построения и ведения производства для конкретных условий с целью удовлетворения потребности общества в товарах и эффективной работы предприятия.

*В зависимости от применяемых критериев системы ведения хозяйства могут быть классифицированы:*

- по региональным уровням (для страны, зоны, области, района, предприятия);
- по отраслевому принципу (системы растениеводства, животноводства, вспомогательных и обслуживающих производств для предприятий, для АПК – по сферам деятельности);
- по факторно-технологическому признаку (системы оплаты труда, машин, земледелия, удобрений, кормления животных);
- по структурному принципу (производственная, организационная, социальная структуры предприятия и т.д.).

На формирование и развитие системы ведения хозяйства конкретного предприятия оказывает влияние совокупность факторов и условий производства. Решающее значение имеет ресурсный потенциал хозяйства, то есть количественное и качественное состояние материально-технических, трудовых и земельных ресурсов. Значительное влияние на развитие системы оказывают также условия производства (природные, биологические, социально-демографические и т. д.).

Система ведения хозяйства эффективна лишь в том случае, если все ее составляющие находятся в оптимальном соотношении. К рациональной системе ведения хозяйства предъявляются следующие требования:

- углубление специализации и концентрации производства, обеспечивающее внедрение индустриальных методов;
- устойчивость;
- оптимальные связь и соотношение производственных под-



разделений и отраслей;

- полное и наиболее рациональное использование основных составляющих ресурсного потенциала (земли, трудовых ресурсов, основных и оборотных фондов);
- преодоление сезонности труда, сравнительно равномерная и полная занятость трудовых ресурсов на протяжении года;
- создание необходимых накоплений для расширенного воспроизводства;
- ускорение оборота вкладываемых средств и сравнительно равномерное поступление денежной выручки.

В условиях агропромышленной интеграции требуется, чтобы объемы, ассортимент и качество сельскохозяйственной продукции соответствовали производственным планам перерабатывающих предприятий, и чтобы сырье равномерно в течение года (или сезона) поступало на переработку.

При обосновании системы ведения конкретного предприятия, прежде всего, необходимо определить наиболее рациональную для него производственную и организационную структуру.

**Система ведения хозяйства** – довольно сложная организационно-экономическая категория; она на уровне предприятия характеризует социально-экономические отношения. Ее внутренним содержанием являются производственная, организационная и социальная структуры предприятия. Вначале строится производственная структура хозяйства, на ее основе – организационная, и с учетом параметров производственной и организационной должна формироваться социальная структура. Производная от организационной структуры – структура управления предприятием.

**Производственная структура** зависит от специализации хозяйства, определяется сочетанием отраслей.

**Организационная структура** представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри предприятия. К таким структурным единицам относятся отделения, производственные участки, бригады, фермы, ремонтные мастерские, строительный цех, складское хозяйство, жилищно-коммунальное хозяйство, столовые и т. д.

**Структура управления** – это совокупность служб и отдель-

ных работников управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи. Она фиксируется в схемах структуры управления, штатном расписании, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.

В практике сложились двухступенчатая, трехступенчатая, четырехступенчатая и смешанная организационные структуры ведения хозяйства.

При *двухступенчатой структуре* хозяйство можно подразделить на бригады в отраслях растениеводства и животноводства и вспомогательные и обслуживающие производства.

При *трехступенчатой структуре* хозяйство подразделяется на отделения (цехи), которые, в свою очередь, делятся на бригады в отраслях растениеводства и животноводства. При этом в каждом отделении имеются вспомогательные и обслуживающие производства.

*Четырехступенчатая структура* аналогична трехступенчатой. В качестве четвертой ступени выступает интеграция в агропромышленном объединении.

*Смешанная (комбинированная) структура* может быть представлена двух или трехступенчатой организационной структурой обычного хозяйства, которое комбинируется с организационной структурой животноводческого комплекса, овощного комбината и т.д.

#### ***Этапы обоснования системы ведения хозяйства.***

1. Цели и системы ведения хозяйства (дерево целей).
2. Структуризация системы.
3. Прогнозные параметры развития.
4. Базовая экономико-математическая модель прогнозирования развития.
5. Основные требования к элементам и компонентам.
6. Проектирование элементов и компонентов.
7. Качественная характеристика составляющих.
8. Количественный состав системы.
9. Формирование основных разделов.
10. Организация работ по обоснованию системы.
11. Экономическая оценка вариантов.

*На крупных сельскохозяйственных предприятиях для обоснования системы исследуют следующие основные разделы:*

- производственное направление хозяйства и его внутриво-

зяйственная специализация; растениеводство (в том числе кормо-производство);

- животноводство;
- мероприятия по механизации, электрификации и автоматизации сельскохозяйственного производства;
- промышленная переработка, хранение сельскохозяйственной продукции;
- организация подсобных промыслов и производств;
- баланс труда; организация оплаты труда;
- совершенствование внутрихозяйственного расчета, внутрихозяйственное управление; социальное развитие;
- развитие личных подсобных хозяйств населения;
- охрана окружающей среды;
- потребность в инвестициях;
- маркетинг;
- оценка эффективности проектируемой системы ведения хозяйства;
- управление освоением системы ведения хозяйства.

*Для средних и мелких предприятий схема обоснования упрощается, подробно разрабатывается этап формирования основных разделов системы, то есть решаются следующие основные вопросы:*

- анализ производства и обоснование концепции развития предприятия на перспективу;
- производственное направление хозяйства, внутрихозяйственная специализация, кооперация и интеграция производства;
- системы растениеводства, земледелия и кормопроизводства, животноводства;
- система мероприятий по механизации, электрификации и автоматизации сельскохозяйственного производства;
- промышленная переработка, хранение сельскохозяйственной продукции, обслуживающие и подсобные промышленные производства;
- баланс труда, организация и оплата труда;
- организационная, производственная структуры и управление хозяйством;

- социальное развитие;
- развитие личных подсобных хозяйств населения; охрана окружающей среды;
- потребность в капитальных вложениях; экономическая эффективность системы ведения хозяйства.

Для *фермерского хозяйства* система ведения может быть обоснована в прогнозе развития при полном освоении производственных мощностей. При этом используются материалы научных учреждений, опыт передовых хозяйств и их производственных подразделений. Для расчета количественных параметров применяют нормы и нормативы, используемые в планировании сельскохозяйственного производства.

Учитывая сложность вопроса и то, что он решается на длительный период, целесообразно рекомендовать системный подход с использованием экономико-математических методов.

Для сельскохозяйственных предприятий со сложной организационной структурой обоснование системы ведения хозяйства следует начинать с первичных подразделений (бригады, фермы и т. д.). В связи с этим возникает множество самостоятельных блоков экономической информации, которые целесообразно свести в систему с помощью экономико-математической задачи блочно-диагональной структуры. Первичной является экономико-математическая модель задачи по оптимизации производственной структуры хозяйства. Реализация модели предполагает разработку задачи блочно-диагональной структуры. Каждый блок строится с учетом оптимизации всех элементов производства в подразделении. Связующий блок характеризуется переменными по продаже продукции на рынке, возможному запасу технических средств, капитальным вложениям, запасу трудовых ресурсов, воспроизводству стада животных с учетом кооперации и интеграции производства.

Проектируемая система ведения хозяйства должна основываться на достижениях научно-технического прогресса, отражать новейшие разработки научно-исследовательских и учебных институтов, а также передовой опыт. Для ее разработки создаются комиссии из специалистов, которые возглавляют руководители хозяйства. В их состав на договорных началах включают специалистов научно-исследовательских учреждений и проектных органи-

заций. Разработанный проект обсуждают и утверждают на собраниях трудовых коллективов предприятий.

Фермеры обосновывают систему ведения хозяйства самостоятельно (при наличии специального сельскохозяйственного образования) или прибегают к услугам специалистов других хозяйств и учреждений.

Система ведения хозяйства должна обеспечить воспроизводство сельскохозяйственной продукции, сельской территориальной общности, природной сферы. При оценке эффективности используют показатели выхода валовой, товарной продукции, валового и чистого дохода, издержек производства, изменения в основных и оборотных фондах, уровня производительности и оплаты труда, прибыли, рентабельности производства.

### 3.3. Система растениеводства

Под **системой растениеводства** понимают состав и соотношение в хозяйстве таких отраслей, как полеводство, луговоеводство, овощеводство, садоводство и т.д., а также комплекс мероприятий по их ведению, который охватывает технику, технологию и организацию производства. Решающая роль в формировании рациональной системы растениеводства принадлежит технике, техническому оснащению, **материально-технической базе**. Это система машин и орудий для комплексной механизации, автоматизации производства, растениеводческие постройки и сооружения, оборудование, другие средства производства.

**Технологической основой** растениеводства является **система земледелия**, которая представляет собой комплекс взаимосвязанных агротехнических, мелиоративных и организационно-экономических мероприятий, направленных на рациональное использование земли, сохранение и повышение ее плодородия, рост урожайности сельскохозяйственных культур.

*Научно обоснованная система земледелия позволяет решить следующие взаимосвязанные задачи:*

- наиболее производительно использовать биоклиматический потенциал, земельные, водные, энергетические, технические и трудовые ресурсы для увеличения производства продукции;
- создать необходимые условия для неуклонного повышения плодородия почвы;

- рационально использовать все природные ресурсы с учетом оптимизации водного, пищевого, воздушного, теплового, светового режимов, охраны почвы и окружающей среды.

Отличительной чертой системы является строгая зональность. Не может быть одинаково эффективной и универсальной системы земледелия для разных естественных и хозяйственных (природно-экономических) условий. Эти системы постоянно развиваются по мере развития производительных сил, то есть совершенствования техники, технологии, организации производства и труда.

В систему земледелия входит ряд взаимосвязанных элементов – звеньев.

**Система севооборотов** – наиболее сложное звено, позволяющее создать оптимальные условия для роста и развития растений путем обеспечения каждой культуры лучшими или хорошими предшественниками, эффективного использования удобрений, результативной борьбы с вредителями, болезнями растений и сорняками. Вместе с тем система севооборотов имеет и организационное значение, так как оказывает влияние на структуру посевных площадей, размещение в пределах хозяйства разных по транспортабельности культур и формирование растениеводческих бригад.

**Система семеноводства** обеспечивает подбор таких сортов сельскохозяйственных культур, которые наиболее приспособлены к местным условиям, машинной технологии и наиболее урожайны. **Система удобрения** – одно из главных направлений активного вмешательства человека в процесс повышения плодородия почвы, определяет объемы и способы применения удобрений (минеральных и органических). Она индивидуальна для каждой местности и должна быть взаимоувязана с другими элементами системы земледелия, в первую очередь с севооборотами. Общее направление в развитии системы удобрения – увеличение роли минеральных удобрений в поддержании и повышении плодородия почвы при разумном сочетании с органическими. Ее неотъемлемая часть – химическая мелиорация специфических почв (кислых, солонцеватых), то есть известкование и гипсование. Агрономическое и экономическое значение этих мероприятий возрастает прямо пропорционально увеличению применения минеральных удобрений.

**Система борьбы с вредителями, болезнями сельскохозяйственных культур и сорняками** включает биологические, агротехнические и химические меры.

**Система обработки почвы и ухода за растениями** объединяет технологические приемы основной и предпосевной обработки, ухода за посевами. Она тесно связана с севооборотами, системами удобрения, борьбы с вредителями, болезнями растений и сорняками. При этом необходим строгий учет почвенных и климатических особенностей.

**Мелиорация и агромелиорация** – система мероприятий по регулированию водного режима почвы (осушение, орошение, полезавитное лесоразведение для борьбы с водной и ветровой эрозией). Эффективность системы земледелия во многом зависит от применяемых сортов. Они должны отвечать требованиям интенсификации, быть высокопродуктивными и ресурсосберегающими, то есть окупать затраты на воду, удобрения выходом продукции, обладать повышенной устойчивостью к болезням и вредителям, неблагоприятным климатическим условиям, засухоустойчивостью, морозостойкостью и т. д. Нужны сорта с разными сроками созревания, что позволяет регулировать сроки уборки, смягчить напряженность в период уборочных работ.

В системе земледелия проявляются взаимосвязь и сочетание разных технологических элементов, от которых зависят плодородие почвы, рост урожайности сельскохозяйственных культур, рентабельность растениеводства. Конкретное содержание каждого элемента системы имеет местное значение в зависимости от условий, в которых протекает деятельность того или иного хозяйства. Задача рациональной организации сельскохозяйственного производства заключается в том, чтобы установить правильные взаимосвязи между этими элементами, найти главное звено, которое в решающей мере определяет результаты деятельности всей системы. В одних зонах это будут меры борьбы с эрозией и сохранение влаги в почве, в других – удобрения, мелиорация, известкование и т. д. Рациональная система земледелия должна способствовать эффективному использованию научно-технических разработок, быть почвозащитной и экологичной.

Системы земледелия постоянно меняются и совершенствуются. Они становятся более интенсивными и дифференцированными. Наиболее рациональны те из них, которые полностью соответствуют местным условиям и особенностям, материально-техническим ресурсам и уровню развития хозяйства.

**К организационно-экономическим элементам** систем рас-

тениеводства относятся: организация использования сельскохозяйственной территории, работа по внедрению севооборотов, организация труда, управления, планирования и контроля. Отрасли растениеводства входят в производственную структуру почти каждого сельскохозяйственного предприятия, за исключением небольшого числа узкоспециализированных. В разных зонах России и в хозяйствах различных производственных типов они имеют неодинаковое направление, различны их сочетания между собой и с отраслями животноводства.

### **3.4. Система животноводства**

Под **системой животноводства** понимают сложившуюся на предприятии отраслевую структуру животноводства, а также совокупность (комплекс) материально-технических, технологических и организационно-экономических приемов построения и ведения производства в каждой отрасли (элементов системы), обеспечивающих удовлетворение потребности общества в продукции животноводства при наивысшей эффективности деятельности предприятия.

Неодинаковые природные и экономические условия производства по зонам страны и на отдельных предприятиях определяют различия в отраслевой структуре животноводства, то есть в составе и соотношении разных видов скота. Отраслевая структура животноводства зависит, прежде всего, от способа и уровня развития кормопроизводства. Например, овцы в общем поголовье скота преобладают на предприятиях, расположенных в засушливых районах с большими площадями природных пастбищ, а доля свиней, наоборот, повышается с увеличением доли пашни в составе сельскохозяйственных угодий. Существенное влияние на выбор системы животноводства оказывает обеспеченность предприятия рабочей силой: ее недостаток сдерживает развитие трудоемких отраслей животноводства даже там, где для этого имеются благоприятные природно-климатические условия.

Важнейшими факторами, определяющими отраслевую структуру животноводства, являются также состояние рынка продукции и положение предприятия на этом рынке (емкость рынка, его заполненность, наличие и уровень конкуренции, конкурентоспособность продукции, производимой на данном предприятии, и др.).

Система животноводства состоит из материально-



технических, технологических и организационно экономических элементов. К *материально-техническим элементам* относятся: тип построек для содержания скота, система машин для выполнения трудовых процессов по его обслуживанию, другие средства производства, связанные с ведением отрасли. Чем выше уровень интенсивности животноводства, тем большее значение приобретают эти элементы. Так, по мере индустриализации производства на животноводческих фермах возводят капитальные постройки с комплексной механизацией и автоматизацией трудовых процессов. Связанное с этим увеличение капитальных вложений и текущих материально-денежных затрат на содержание животных должно окупаться повышением продуктивности, обеспечением устойчивого сбыта продукции и повышением ее рентабельности.

*Технологические элементы* включают организацию воспроизводства стада, повышение породности, племенных качеств, совершенствование типов кормления и способов содержания животных, меры борьбы с болезнями. Интенсивное использование скота предполагает обоснование рациональных темпов воспроизводства стада, экономически выгодных сроков хозяйственного использования и норм выбраковки маточного поголовья, ликвидацию яловости, рациональный возраст животных при первом осеменении, высокий уровень продуктивности. *Воспроизводство стада, совершенствование его породных и племенных качеств* осуществляются в соответствии с задачами, которые стоят перед предприятием и отраслью, и обеспечивают сохранение (при необходимости – увеличение) поголовья животных, рост производства продукции, находящей устойчивый спрос на рынке, снижению ее себестоимости и повышению рентабельности.

*Тип и уровень кормления животных* в решающей мере влияют на продуктивность и качество продукции. Кормление скота по рационам, сбалансированным по содержанию питательных веществ, обеспечивает повышение продуктивности, увеличение производства продукции в расчете на 1 га кормовой площади, способствует росту производительности труда, снижению себестоимости продукции и повышению ее рентабельности.

*Способ содержания скота* – один из важнейших технологических элементов системы животноводства. По мере индустриализации производства на фермах применяют наиболее прогрессивные в данной отрасли способы, обеспечивающие улучшение усло-

вий содержания животных, повышение продуктивности и рост эффективности производства.

*Профилактические меры по борьбе с болезнями* имеют большое значение в повышении продуктивности животных и получении продукции высокого качества.

Технологические элементы системы животноводства должны обеспечивать максимальную экономию трудовых, материально-технических и энергетических ресурсов, что способствует повышению эффективности производства продукции и конкурентоспособности предприятия и отрасли на рынке.

*К организационно-экономическим элементам* системы животноводства относятся структура и производственное направление соответствующих отраслей; плотность поголовья скота в расчете на единицу земельной площади. В соответствии с конкретными условиями деятельности предприятия, его специализацией, положением на рынке. Структура стада в отрасли и породный состав в каждом случае должны соответствовать производственному направлению.

К организационно-экономическим элементам системы животноводства относятся также специализация предприятия, размеры и размещение ферм на его территории, внутривладельческие и межхозяйственные связи между отраслями и группами животных. Большое значение имеют совершенствование организации и улучшение условий труда обслуживающего персонала, отсутствие текучести кадров, решение других социальных вопросов, организация планирования и учета.

Таким образом, в системе животноводства взаимосвязаны и взаимодействуют материально-технические, технологические и организационно-экономические элементы, которые в совокупности обеспечивают наиболее целесообразное использование скота, повышение его продуктивности, сохранение (при необходимости – увеличение) поголовья и улучшение его качества в целях производства большего объема высококачественной продукции, повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятия на рынке при наименьших затратах труда, материально-денежных средств и капитальных вложений.

Отдельные элементы по-разному влияют на формирование системы животноводства. Например, профилактика болезней, будучи необходимым элементом системы, не определяет ее характе-

ра, так как ветеринарные мероприятия проводятся при любой технологии и организации производства во всех отраслях. Гораздо большее значение в формировании системы имеет способ содержания скота и тип его кормления. Например, при беспривязном содержании крупного рогатого скота техника, технология и организация производства совсем другие, чем при привязном. Силосно-концентратный, сенажно-концентратный и другие типы кормления животных отличаются не только составом и долей отдельных видов кормов в рационе, но и техникой, технологией и организацией производства. Однако недооценка того или иного элемента системы может отрицательно сказаться на развитии животноводства в целом. В этом проявляются взаимосвязь и незаменимость элементов.

На разных этапах развития животноводства значение отдельных элементов системы неодинаково. Высокие племенные качества скота даже при комплексной механизации трудовых процессов на фермах не дают должного эффекта, если не решен вопрос производства достаточного количества полноценных кормов. Факторы кормления на 59% определяют уровень производства продукции скотоводства, тогда как факторы селекции животных – на 24%, технологические – на 17%. Именно поэтому при строительстве новых и реконструкции действующих животноводческих ферм серьезное внимание обращают на создание прочной кормовой базы.

Значение одних и тех же элементов системы животноводства неодинаково также для разных условий деятельности сельскохозяйственных предприятий, поэтому по зонам страны различаются способы производства кормов, содержания животных, типы их кормления и т. д. Неодинаково значение отдельных элементов и для разных отраслей животноводства. Не может быть единой системы животноводства для предприятий, находящихся в разных условиях.

При индустриализации отдельные элементы системы животноводства наполняются новым содержанием. Появляется, например, возможность организации расширенного воспроизводства стада не на основе замкнутого его оборота в рамках отдельного предприятия, а путем направленного выращивания ремонтного молодняка на специализированных межхозяйственных предприятиях. Усиливается значение племенной работы, поскольку пород-

ный и качественный состав стада должен более полно соответствовать условиям индустриального производства. Производственные и вспомогательные помещения, из которых состоят животноводческие фермы, должны обеспечивать успешное применение индустриальных технологий, содержание скота в благоприятных санитарно-гигиенических условиях, осуществление процесса производства без применения ручного труда, что будет способствовать повышению конкурентоспособности отрасли.

*По способам производства и использования кормов и способам содержания скота как наиболее важным признакам (элементам) выделяют следующие системы и подсистемы (формы) животноводства:*

- **пастбищная** – экстенсивная кочевая, отгонно-пастбищная, стационарно-пастбищная, культурно-пастбищная;

- **стойлово-пастбищная** – экстенсивная преимущественно на естественных кормах, средней интенсивности на комбинированных кормах, интенсивная на посевных или высокопродуктивных природных кормах;

- **стойловая** – круглогодовая стойловая, стойлово-лагерная.

*При пастбищной системе* человек практически не вмешивается в производственные процессы животноводства (разведение животных, выращивание молодняка, получение и использование кормов). Пастбищная система применяется в основном в смушковым и мясо-сальном овцеводстве, табунном коневодстве и отчасти в мясном скотоводстве.

Характерными признаками системы, в том числе наиболее экстенсивной ее формы – кочевой, являются перегон скота в поисках травы с одного пастбища на другое, отсутствие страховых запасов кормов, помещений для содержания животных, стихийные случки и расплод. Для нее характерны низкие продуктивность животных и уровень производства продукции в расчете на единицу земельной площади. Кочевая система применяется в районах с малоснежными зимами, где скот может самостоятельно круглый год добывать пастбищный корм и конкуренция разных видов скота по отношению к кормовой базе практически отсутствует.

*При отгонно-пастбищной системе* часть поголовья (овец, молодняка крупного рогатого скота) перегоняют в течение года с одних сезонных пастбищ на другие. В местах пастьбы в этом случае необходимы создание страховых запасов кормов, укрытий для

скота, механизация подачи воды из колодцев, обеспечение ветеринарного обслуживания животных. Должны быть созданы нормальные жилищно-бытовые условия для чабанских бригад. В районах, где развито отгонное животноводство, механизировать стрижку овец, заготовку кормов. В полупустынях и пустынях эта система позволяет наиболее производительно использовать земельные угодья, получать дешевую продукцию и за счет этого выдерживать конкуренцию.

*Стационарно-пастбищная система* применяется в тех случаях, когда предприятие располагает в пределах небольшого радиуса всеми видами сезонных пастбищ или круглогодичными выпасами. При этом на пастбищных угодьях возводят животноводческие постройки, механизировать поение, стрижку овец и другие трудовые процессы, создают нормальные жилищно-бытовые условия для работников.

*Культурно-пастбищная система* сочетает круглогодичное пастбищное содержание скота на естественных или улучшенных кормовых угодьях с активным вмешательством человека в производственные процессы в наиболее ответственные периоды. Зимой и летом вводится дополнительная подкормка животных, особенно молодняка, сеном, силосом, концентратами. Зимой после подсосного периода животные содержатся в улучшенных укрытиях. При сравнительно небольших дополнительных затратах эти мероприятия дают возможность значительно повысить продуктивность животных и получать конкурентоспособную продукцию.

*Стойлово-пастбищная* или *пастбищно-стойловая* (в зависимости от продолжительности периодов) система животноводства применяется в районах, где круглогодичной выпас скота невозможен по природным условиям и забота о зимнем кормлении и содержании животных полностью ложится на человека. Это вызывает дополнительные затраты, которые тем значительнее, чем дольше и суровее зима. При наиболее интенсивной форме данной системы животные в стойловый период обеспечиваются разнообразными кормами, содержатся в благоустроенных помещениях с механизацией трудовых процессов.

Для этой системы характерны сравнительно высокая плотность поголовья скота и высокий уровень производства продукции на 100 га кормовой площади, использование высокопродуктивных пород животных, хорошо реагирующих на улучше-

ние условий кормления и содержания, равномерный (на предприятиях, где это экономически целесообразно) выход продукции в течение года. Высокоинтенсивная стойлово-пастбищная система широко применяется в молочном скотоводстве, при выращивании ремонтного молодняка крупного рогатого скота и в овцеводстве в разных районах страны, располагающих обширными площадями естественных высокопродуктивных или культурных кормовых угодий. За счет дешевых кормов обеспечивается конкурентоспособность продукции на рынке.

*Стойловая система* характеризуется наибольшей степенью вмешательства человека в производственные процессы в животноводстве, что обычно сопровождается увеличением затрат труда и средств. Оно должно окупаться более высоким выходом продукции в расчете на голову скота и 1 га кормовой площади, что повышает требования к породному составу стада, уровню его продуктивности, организации воспроизводства. Это самая интенсивная система в отрасли. В ее рамках производство и доставка кормов в кормушки в течение всего года осуществляются человеком. С этим связаны строгое нормирование кормления, регулирование сроков осеменения и расплода, высокий и при необходимости равномерный в течение года выход продукции.

При данной системе животные значительную часть года, а часто и круглый год находятся в капитальных помещениях, выпускают их только для моциона. Это нередко приводит к ослаблению организма, заболеванию животных. В целях преодоления таких недостатков круглогодичное стойловое содержание животных заменяют стойлово-лагерным, особенно при использовании культурных пастбищ. В этом случае зимой скот находится в капитальных помещениях, а летом – в лагерях, в которых механизированы основные трудовые процессы. Обычно лагеря строят вблизи культурных пастбищ. Это позволяет иметь здоровое поголовье, повышать его продуктивность, снижать затраты труда и средств на единицу продукции и таким образом обеспечивать ее конкурентоспособность.

*Круглогодичная стойловая система* применяется в интенсивном молочном скотоводстве, при откорме молодняка крупного рогатого скота и свиней; стойлово-лагерная – в молочном скотоводстве, особенно в районах с высокой распаханностью земель и пригородных зонах, при выращивании молодняка крупного рогатого

скота, а также на племенных и репродукторных свиноводческих предприятиях.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте сущность понятия «система».
2. Перечислите принципы системного подхода.
3. Что понимается под системным подходом?
4. Назовите процедуры системного анализа.
5. Каковы экономическая сущность и принципы построения систем ведения хозяйства?
6. Дайте определение систем растениеводства и животноводства, охарактеризуйте их материально-технические, технологические и организационно-экономические элементы.

## **4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ, ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВА**

### **4.1. Понятие и структура производственного процесса на предприятии**

Производственно-хозяйственная деятельность любого предприятия направлена на выпуск определенных видов продукции. Основой производственной деятельности предприятия является производственный процесс.

**Производственный процесс** – сочетание предметов и орудий труда и живого труда в пространстве и времени, функционирующих для удовлетворения потребностей производства. Это сложное системное понятие, состоящее из совокупности следующих частных понятий: предмет труда, орудие труда, живой труд, пространство, время, удовлетворение потребностей.

Основой производственного процесса является технологический процесс.

**Технологический процесс** – часть производственного процесса, содержащая целенаправленные действия по изменению и

(или) определению состояния предмета труда.

Законченная часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте одним или несколькими рабочими, называется **технологической операцией**. Под технологической операцией понимается определенный способ и технические средства, которыми выполняется то или иное воздействие на обрабатываемый предмет (например, вспашка, боронование, транспортировка семян). Операции делятся на приемы, а приемы в свою очередь на трудовые движения.

**Прием** – технологически однородная часть операции определенного назначения, характеризующаяся непрерывно выполняемыми и имеющими целевое назначение действиями исполнителей, например при ручной засыпке семян в сеялку можно выделить следующие приемы: переход сеяльщиков к мешкам и поднос их к сеялке, развязывание мешков, засыпка семян в сеялку и т.д.

**Движение** – часть приема и представляет собой однородное и однократное перемещение исполнителя, тех или иных органов человека в процессе труда (перемещение рук, ног, пальцев рук, головы, корпуса).

Производственный процесс, являясь совокупностью различных технологических процессов, состоит из взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, направленных на преобразование природных веществ в продукты промышленного и бытового применения.

**Основные процессы** предназначены для выполнения миссии предприятия. Они обеспечивают производство продукции путем превращения в нее сырья и материалов при участии остальных факторов производства. Будучи ядром производства, тем не менее основные процессы не могут существовать без вспомогательных и обслуживающих.

В свою очередь, **основные производственные процессы** подразделяются на следующие:

- подготовительные (заготовительные);
- преобразующие (обрабатывающие);
- заключительные (сборочные).

По *вертикали производственные процессы* могут протекать на рабочем месте, в подразделении и между подразделениями организации.

*По горизонтали:* организация, подразделение, рабочие места.



Рассмотрим *сущность и особенности видов производственных процессов*:

1. *Подготовительный этап основного процесса*. Процесс подготовки живого труда в пространстве и времени, и орудия труда для преобразования предмета труда в полезный продукт.

2. *Преобразующий этап основного процесса*. Процесс преобразования предмета труда путем изменения его форм и (или) размеров, физических, химических свойств, внешнего вида, вида соединения с другими предметами труда, характеристик и показателей, состояния или потенциала в соответствии с плановыми документами, творческими замыслами и др.

3. *Заключительный этап основного процесса*. Процесс подготовки преобразованного предмета труда к приобретению им формы товара для отправки или сдачи заказчику.

**Вспомогательные процессы** связаны с изготовлением продукции и оказанием услуг, необходимых для жизнедеятельности основного производства. К ним относятся производство для собственных нужд специальной оснастки, инструмента, иногда – оборудования; производство тепловой и других видов энергии; ремонт основных фондов.

**Обслуживающие процессы** обеспечивают хранение сырья и материалов, (складское хозяйство); поставляют их в основное производство (материально-техническое обеспечение); перемещают сырье, материалы, полуфабрикаты, готовую продукцию как по территории предприятия, так и вне нее (транспортное хозяйство).

Отличительная черта вспомогательных и обслуживающих процессов – они могут выполняться как самим предприятием, так и специализированными фирмами. В условиях рынка развитие специализированных ремонтных, транспортных предприятий, производства специальной оснастки и инструментов по заказам позволяет повысить качество работ, развить межпроизводственные связи, совершенствовать и упростить структуру предприятий, повысить уровень автоматизации производственных процессов.

Состав основных, вспомогательных и обслуживающих процессов образует *структуру производственного процесса* (рис. 1).

**Производственный процесс  
на предприятии**



Рис. 1. Структура производственного процесса на предприятии

Организация производственного процесса в пространстве представляет собой сочетание основных, вспомогательных и обслуживающих процессов на территории организации по переработке ее «входа» в «выход».

Поскольку «вход» и «выход» организации относятся к ее ближайшему внешнему окружению, то в соответствии с правилами применения системного подхода, «вход», процесс и «выход» следует рассматривать как взаимосвязанные компоненты единой системы. Отсюда следует, что параметры прямых и обратных связей на «входе» определяют параметры функционирования объектов, а параметры процессов, в свою очередь, определяют параметры «выхода».

Для обеспечения высокого качества процесса в системе **на первом этапе** следует проанализировать:

- силу конкуренции на входе системы;
- обоснованность параметров «выхода», насколько они отвечают требованиям конкурентоспособности;
- степень влияния на процесс параметров внешней среды, а также инфраструктуры региона;
- конкурентоспособность поставщиков комплектующих изделий, сырья, материалов и др.

**На втором этапе** анализируются параметры процесса в системе.

Наша задача сводится к обеспечению конкурентоспособности всех компонентов системы. Если организация обладает кон-

курентоспособной *технологией, высококвалифицированными кадрами, новейшими техническими средствами*, а ее поставщики (вход системы) не могут производить комплектующие изделия, то на выходе системы товар будет низкого качества.

**Отсюда следуют два правила:**

1) уровень качества конечного этапа любого процесса определяется уровнем качества промежуточного этапа, имеющего наихудший показатель качества;

2) обрабатывать процесс следует начиная с входа системы, с первого объекта, предварительно проанализировав весь процесс.

*По степени автоматизации* (в зависимости от применяемых средств труда) выделяют *ручные, механизированные* (машинно-ручные и машинные), *автоматизированные и автоматические* производственные процессы.

**Ручные** (немеханизированные) операции выполняются рабочим без помощи механизмов, например, слесарные работы, ручная разметка заготовки и др.

**Машинно-ручные** операции выполняются с помощью машин и механизированного инструмента при непрерывном участии рабочего (пайка полупроводникового прибора при помощи механизированного приспособления, маркировка прибора простейшим маркировочным станком и т. п.).

**Машинные** операции выполняются на станках, агрегатах, установках при ограниченном участии рабочего: рабочий закрепляет и снимает изделие, пускает и останавливает станок (сварка на станках, механическая обработка деталей на станке и др.). Применение машинных процессов позволяет организовать многостаночное обслуживание.

**Автоматизированные** процессы частично выполняются без участия человека, за которым может остаться только функция наблюдателя, например, работа на полуавтоматическом станке.

**Автоматические** процессы полностью высвобождают рабочего от выполнения операций, оставляя за ним функции наблюдения за ходом производства, загрузки заготовок и выгрузки готовых деталей.

*По характеру прохождения* производственные процессы подразделяются на *непрерывные и периодические*.

**В непрерывных процессах** технологические операции выполняются без перерывов по ходу производственного процесса, т. е.

технологический процесс непрерывен.

В **периодических процессах** выполнение технологических операций прерывается транспортными или вспомогательными операциями, т. е. все операции протекают последовательно.

Непрерывные процессы имеют большие преимущества по сравнению с периодическими: сокращается время производства продукции, максимально используется оборудование во времени, появляется возможность комплексной механизации и автоматизации производства, повышается качество продукции благодаря стабилизации технологических режимов и др.

Все это приводит к повышению производительности труда и снижению себестоимости продукции. Поэтому при разработке новых технологических процессов, при реконструкции и техническом перевооружении производства следует предусматривать максимальную непрерывность производственного процесса.

Все производственные процессы можно разделить **на подвижные и стационарные.**

**Подвижные процессы** в сельском хозяйстве характеризуются перемещением МТА по полю; к ним относятся: ползащитные мероприятия; обработка почвы; посев-посадка; уход за растениями; уборка урожая; транспортный процесс.

**Стационарные процессы** в сельском хозяйстве выполняются в заранее отведенных местах: на токах, у силосных траншей, в помещениях и т.д. В зависимости от затрачиваемой энергии и технического уровня применяемых средств производства различают механизированные (с использованием механических двигателей), электрифицированные и автоматизированные процессы и операции.

Производственный процесс завершается в сфере обращения. Здесь осуществляется продвижение произведенной продукции до потребителя – сортировка, упаковка, складирование, технический контроль и доставка к месту реализации.

**Сельскохозяйственные производственные процессы** в отличие от промышленных имеют особенности: необходимость выполнения работ в строго установленные оптимальные агротехнические сроки; изменчивость в широком диапазоне физико-механических свойств обрабатываемых материалов и природно-производственных условий работы машин и агрегатов; необходимость выполнения большинства работ перемещающимися по полю

машинно-тракторными агрегатами, необходимость доставки к ним большого количества технологических материалов; взаимосвязанность работы разнотипных машин и агрегатов при выполнении полевых работ.

**Производственных сельскохозяйственный процесс** – это совокупность естественных (биологических) и технологических процессов. Он отличается большим разнообразием и имеет закономерности, которые необходимо учитывать при расчетах. Кроме того, сельскохозяйственные производственные процессы характеризуются активным воздействием больших масс техники и людей на окружающую среду, поэтому необходимо учитывать экологические требования при создании технических средств и их эксплуатации.

Организация производственного процесса состоит в создании рационального сочетания в пространстве и во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, обеспечивающего наименьшее время его осуществления. Главная цель организации производственного процесса – всемерная экономия времени, обеспечение высокого качества продукции и эффективного использования ресурсов производства.

#### **4.2. Принципы и направления совершенствования организации производственных процессов**

**Принципы** – это исходные положения, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие производственного процесса.

Соблюдение принципов организации производственного процесса – одно из основополагающих условий эффективной деятельности предприятия.

Выделяют следующие основные принципы рациональной организации производственного процесса.

1. *Специализация* – форма разделения труда (в отрасли, на заводе в цехе) – состоит в расчленении производственного процесса на составные части и закреплении за каждым подразделением предприятия (цехом, участком, рабочим местом) строго ограниченной номенклатуры работ.

2. *Пропорциональность* – относительно равная пропускная способность всех производственных подразделений, выполняю-

щих основные, вспомогательные и обслуживающие процессы. Нарушение этого принципа приводит к возникновению «узких» мест в производстве, или, наоборот, к неполной загрузке рабочих мест, участков, цехов, к снижению эффективности функционирования всего предприятия.

3 *Параллельность* – одновременное выполнение отдельных частей производственного процесса позволяет существенно сократить период времени производства продукции.

4 *Прямоточность* – требование прямолинейного движения предметов труда по ходу технологического процесса. Цехи, службы, участки должны быть расположены в пространстве таким образом, чтобы был обеспечен кратчайший путь прохождения изделием всех фаз производственного процесса, устранены возвраты в маршруте его движения.

5 *Непрерывность* – сведение к минимуму всех перерывов в процессе производства изделия.

6 *Ритмичность* – выпуск равных или равномерно нарастающих в соответствии с планом объемов продукции предприятием или отдельным рабочим местом, участком, цехом. Ритмичность позволяет наиболее полно использовать производственную мощность предприятия и каждого его подразделения.

7 *Автоматичность* – максимально возможное выполнение операций производственного процесса автоматически, то есть без непосредственного участия в нем рабочего либо под его наблюдением и контролем.

Автоматизация процессов приводит к увеличению объемов выпуска деталей, изделий, к повышению качества работ, сокращению затрат живого труда, замене непривлекательного ручного труда более интеллектуальным трудом высококвалифицированных рабочих наладчиков, операторов, к исключению ручного труда на работах с вредными условиями, замене рабочих роботами.

8 *Профилактика* – организация обслуживания техники, направленная на предотвращение отклонений от нормального хода производственного процесса (своевременный планово-профилактический ремонт, снабжение инструментом и заготовками, профилактический контроль качества продукции).

9 *Гибкость* – обеспечивает сокращение времени и затрат на переналадку оборудования при расширении перечня наименований изделий и быстром изменении потребности в каждом из них.

Наибольшее развитие этот принцип получает в условиях высокоорганизованного производства с использованием станков с числовым программным управлением (ЧПУ), обрабатывающих центров, переналаживаемых автоматических средств контроля, складирования, перемещения объектов производства.

При проектировании производственного процесса или производственной системы следует исходить из рационального использования изложенных принципов. Решения должны быть обоснованы расчетом сравнительной эффективности возможных вариантов.

**Совершенствование организации производства** – это проблема разработки системы мер, обеспечивающих наиболее эффективное сочетание процессов труда и материальных элементов производства в пространстве и во времени. Методы организации производства на предприятии все в большей мере определяют возможность эффективного использования существующей техники и технологии.

Чтобы обеспечить максимальную производительность и наибольший экономический эффект, новая техника и технология должны сочетаться с наиболее рациональной организацией производства.

**Важнейшие вопросы, связанные с совершенствованием организации производства.**

1. Разбивка производственного процесса на частичные процессы и операции, закрепление частичных процессов и операций за определенными цехами, производственными участками и рабочими местами.

2. Расположение оборудования с соответствующей расстановкой рабочих.

3. Установление определенного порядка перемещения предметов труда по фазам и операциям производственного процесса и расчеты ритма частичных процессов и производственного процесса в целом.

4. Строгое соблюдение установленных технологических процессов и взаимоотношения между ними, намеченного порядка и ритма.

5. Оперативное руководство и контроль.

Экономическая эффективность рациональной организации производственного процесса выражается в сокращении длительности производственного цикла изделий, в снижении издержек на

производство продукции, улучшении использования основных производственных фондов и увеличении оборачиваемости оборотных средств.

### 4.3. Типы организации производства

Организация производственных процессов, выбор методов подготовки, планирования и контроля производства во многом определяются *типом производства на предприятии*.

**Тип производства** – совокупность его организационных, технических и экономических особенностей.

**Тип производства определяется следующими факторами:**

1. номенклатурой выпускаемых изделий;
2. объемом выпуска;
3. степенью постоянства номенклатуры выпускаемых изделий;
4. характером загрузки рабочих мест.

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

Для *единичного типа производства* характерны изготовление сложной, иногда уникальной продукции, неустойчивость и разнообразность номенклатуры, индивидуальность технологии, применение универсального оборудования (выполняющего все виды операций данного вида – токарные, строгальные, шлифовальные и т.д.), высокая квалификация рабочих, частая переналадка оборудования, значительный удельный вес ручных работ, значительная трудоемкость и длительность цикла (производство турбин, самолетов, судов, уникальных станков и пр.). Для единичного типа производства коэффициент закрепления операций ( $K_{з.о}$ ) = 40 и более.

*Серийные типы производства* характеризуются ограниченной номенклатурой изделий, изготавливаемых периодически повторяемыми партиями и сравнительно большими объемами выпуска. Этот тип нередко называют партионным. Его отличают устойчивая номенклатура и ее повторяемость, специализация рабочих мест на нескольких операциях, широкое применение специализированного (выполняющего ограниченное число операций) и специального (выполняющего, как правило, одну операцию) оборудования, значительное использование труда рабочих средней



квалификации, меньшая доля ручных работ и более высокий уровень механизации и автоматизации производства, меньшая трудоемкость и длительность цикла (станкостроение, приборостроение и др.).

В зависимости от количества изделий в партии или серии и значения коэффициента закрепления операций различают мелкосерийное, среднесерийное (серийное) и крупносерийное производство.

**Коэффициент закрепления операций (коэффициент серийности):**

$$K_{з.о.} = \frac{i}{C},$$

где  $i$  – число всех технологических операций, подлежащих выполнению в производственном подразделении в течение месяца;

$C$  – число рабочих мест.

Коэффициент закрепления операций зависит от трудоемкости операций, фонда времени работы оборудования:

$K_{з.о.} = 21 \dots 40$  – для мелкосерийного производства;

$K_{з.о.} = 11 \dots 20$  – для среднесерийного производства;

$K_{з.о.} = 1 \dots 10$  – для крупносерийного производства.

*Массовое производство* характеризуется постоянной номенклатурой обрабатываемых изделий, специализацией рабочих мест на одной операции, применением специального и специализированного оборудования, широким использованием труда меньшей квалификации, малым удельным весом ручных работ и высоким уровнем автоматизации производства, значительно меньшей трудоемкостью и длительностью цикла (автотракторная, текстильная, швейная, обувная и др.). Для массового типа производства  $K_{з.о.} = 1$ .

К самостоятельному типу следует относить *опытное производство*. Его цель – производство образцов, партии или серий изделий для проведения исследовательских работ, испытаний, доводки конструкции и на этой основе разработки конструкторской и технологической документации для промышленного производства. Изделия опытного производства не являются товарной продукцией и обычно не поступают в эксплуатацию.

Сравнение по факторам типов производств приведено в таблице 1.

*Отнесение завода к тому или иному типу производства но-*

*сит условный характер, поскольку на предприятии и даже в отдельных цехах может иметь место сочетание различных типов производства.*

**Производственные типы сельскохозяйственных предприятий** – это группа сельскохозяйственных предприятий, сходных по структуре производства, специализации, однородных по агро-климатическим и экономическим условиям производства, имеющих одинаковые уровень интенсивности и структуру факторов сельскохозяйственного производства.

Различают фактически сложившиеся и рациональные производственные типы хозяйств. Фактически сложившиеся производственные типы хозяйств отражают как положительные, так и отрицательные стороны хозяйственной деятельности. На основе изучения фактически сложившихся производственных типов хозяйств выявляют тенденции развития производства с тем, чтобы учесть их при разработке рациональных производственных типов хозяйств.

Таблица 1

Типы организации производства

Факторы	Тип производства		
	единичное	серийное	массовое
1. Номенклатура изготавливаемых изделий	Большая	Ограниченная	Малая
2. Постоянство номенклатуры	Отсутствует	Имеется	Имеется
3. Объем выпуска	Малый	Средний	Большой
4. Закрепление операций за рабочими местами	Отсутствует	Частичное	Полное
5. Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное + специальное (частично)	В основном специальное
6. Применяемые инструменты и оснастка	Универсальные	Универсальные + специальные	В основном специальные
7. Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном низкая
8. Себестоимость продукции	Высокая	Средняя	Низкая
9. Производственная специализация цехов и участков	Технологическая	Смешанная	Предметная

Прежде всего, выделяют *узкоспециализированные, одноотраслевые* хозяйства, которые в малой степени связаны с земельной территорией или имеют очень небольшие площади земель. К ним относятся птицефабрики, тепличные хозяйства, свиноводческие и скотооткормочные комплексы на привозных кормах. Из оставшихся сельскохозяйственных предприятий большинство имеют и будут иметь одну главную отрасль в сочетании с дополнительными.

Для выделения сложившихся производственных типов следует использовать показатель удельного веса в структуре товарной продукции отрасли, которая сильнее других дифференцируется. Все хозяйства зоны (региона), имеющие показатель удельного веса в структуре товарной продукции выше зонального, выделяются в первый производственный тип хозяйства. Все хозяйства из числа оставшихся, имеющие показатель по этой же отрасли выше среднего этой группы, выделяются во второй производственный тип, а все остальные – в третий производственный тип. Из каждого производственного типа хозяйств целесообразно выделить наиболее типичное хозяйство. Типичным следует считать такое сельскохозяйственное предприятие, которое по размерам, объему и структуре производства, обеспеченности производственными ресурсами находится ближе к средним показателям изучаемой совокупности хозяйств, а по эффективности производства (прибыли или чистого дохода на 1 га сельскохозяйственных угодий) имеет наивысшие показатели. В связи с углублением уровня специализации и концентрации производства будут складываться следующие производственные типы хозяйств с главными отраслями: молочное скотоводство с дополнительными отраслями в зависимости от сырьевых зон (льноводство; продовольственное, семенное или техническое картофелеводство; сахарное свекловодство; овощеводство; производство семенного, фуражного или товарного зерна; производство рапса; свиноводство; птицеводство и т. д.); мясо-молочное или молочно-мясное скотоводство с дополнительными отраслями, указанными выше; свиноводство с дополнительными отраслями животноводства (молочное, молочно-мясное скотоводство) и отраслями растениеводства; птицеводство с дополнительными отраслями растениеводства; овощеводство с дополнительными отраслями; госплемзаводы по выращиванию племенного молодняка

крупного рогатого скота, свиней, лошадей с дополнительными отраслями; экспериментальные базы научно-исследовательских учреждений; опытно-производственные хозяйства (учхозы); семеноводство с дополнительными отраслями. Возможны другие производственные типы хозяйств.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое производственный процесс?
2. Перечислите виды производственных процессов.
3. Назовите принципы организации производственных процессов.
4. Перечислите направления совершенствования организации производственных процессов.
5. Какие бывают типы производства?

## **5. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **5.1. Концентрация и специализация производства**

К формам организации производства относятся **концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование**.

**Концентрация** – это сосредоточение средств производства, рабочей силы и производства продукции на крупных предприятиях.

Степень концентрации определяется размерами производства. Уровень **концентрации** зависит в первую очередь от величины единичной мощности машин, агрегатов, аппаратов, технологических установок, количества однотипного оборудования, размеров и числа технологически однородных производств.

Для измерения уровня концентрации используются показатели *объема продукции, численности работников, а в отдельных отраслях – стоимости основных фондов*.

Размер сельскохозяйственного предприятия характеризуют следующие показатели: выход продукции (валовой и товарной);

наличие земли, основных производственных фондов, техники, поголовья; площадь многолетних насаждений (для специализированных садоводческих хозяйств), культивационных сооружений (для хозяйств с овощеводством защищенного грунта); число занятых работников.

Главным показателем размера сельскохозяйственного предприятия (объединения), его производственных подразделений следует считать стоимость произведенной продукции. Этот показатель за определенный период времени (как правило, календарный год) позволяет сравнить по размеру хозяйства независимо от их организационно-правовой формы, специализации, расположения, технической вооруженности и других особенностей. Стоимость продукции может быть определена в сопоставимых или сложившихся ценах реализации. Сравнивая размеры предприятий в динамике, следует использовать сопоставимые цены.

В зависимости от уровня концентрации различают: **крупные, средние и малые предприятия, цеха, участки**. Тенденцией в условиях рыночной экономики является увеличение доли малых предприятий, которые призваны способствовать стабилизации потребительского рынка, преодолению монополизма, созданию конкуренции, дополнительных рабочих мест, внедрению достижений научно-технического прогресса, решению экологических проблем.

Под **специализацией** понимается сосредоточение на предприятии и в его производственных подразделениях выпуска однородной, однотипной продукции или выполнения отдельных стадий технологического процесса.

Различают **специализацию: технологическую, предметную и поддетальную**.

Примером **технологической специализации**, т. е. обособления предприятий, цехов и участков по принципу выполнения определенных операций или стадий производственного процесса, могут служить прядильные, ткацкие и отделочные фабрики в текстильной промышленности, литейные, кузнечные, гальванические, механические и сборочные цеха в машиностроении и т. д.

**Предметная специализация** предполагает производство на предприятии готовых видов продукции: мотоциклов, велосипедов, автомобилей и др.

**Поддетальная специализация**, являясь разновидностью

предметной, основана на производстве отдельных деталей и частей готовой продукции: моторов, подшипников, шин и т. п. В практике деятельности предприятий зачастую имеет место сочетание всех форм специализации: заготовительные цеха и участки построены по технологическому признаку, обрабатывающие – по детальному, сборочные – по предметному.

**Для оценки уровня специализации предприятий и его подразделений используются следующие показатели:**

- удельный вес основной (профильной) продукции в общем объеме производства;
- количество групп, видов, типов изделий, выпускаемых предприятием;
- доля специализированного оборудования в общем его парке;
- число наименований деталей, обрабатываемых на единице оборудования;
- количество операций, выполняемых на оборудовании, и др.

В сельском хозяйстве различают следующие *формы специализации*: **зональную, внутриотраслевую, хозяйственную, внутрихозяйственную.**

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

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

**Хозяйственная специализация** представляет собой общественное разделение труда между сельскохозяйственными товаропроизводителями. В условиях рынка хозяйства специализируются на производстве экономически выгодной продукции.

**Внутрихозяйственная специализация** – это общественное разделение труда внутри хозяйственных подразделений (отделений, бригад, ферм). Производственное подразделение специализируется на производстве одного или нескольких видов продукции с

учетом имеющихся производственных ресурсов.

Уровень специализации определяется долей главной (основной) отрасли в структуре товарной продукции и выражается в процентах.

*Цель специализации* – создание условий для увеличения прибыли, объемов производства продукции, концентрация средств, финансовых ресурсов, снижения издержек, повышения производительности труда, создание условий для совершенствования форм организации труда, улучшения качества продукции.

**Эффективность специализации заключается** в создании условий для комплексной механизации и автоматизации, применения высокопроизводительного оборудования, прогрессивной технологии и организации производства и труда и тем самым способствует повышению производительности труда и снижению себестоимости продукции.

Тем не менее отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что узкая специализация крупных предприятий может привести к потере конкурентоспособности, ухудшению финансово-экономического положения и банкротству из-за колебаний спроса на выпускаемую продукцию. В условиях рыночной экономики более предпочтительным для них является диверсификация производства, предполагающая разнообразие сфер деятельности предприятия и расширение номенклатуры выпускаемой продукции. Специализация на выпуске ограниченного ассортимента продукции, ориентированного на удовлетворение четко определенных потребностей рынка, свойственна относительно небольшим по размерам предприятиям.

## **5.2. Кооперирование и комбинирование производства**

Специализация и концентрация выступают основой создания кооперативных и интегрированных формирований. Интеграция может осуществляться на принципах кооперирования или комбинирования.

Кооперирование представляет собой форму длительных производственных связей между специализированными, самостоятельными по отношению друг к другу предприятиями, отраслями, которые совместно изготавливают тот или иной продукт. Иными словами, кооперирование – это агрегирование, объединение, пред-

ставление нескольких предприятий. Кооперирование может быть представлено в трех формах.

1. **Предметная форма** (или агрегатная) проявляется в том случае, когда одно предприятие поставляет другому какие-либо крупные детали или части готового продукта. Например, для машиностроения это могут быть электромоторы.

2. **Подетальное кооперирование** имеет место тогда, когда с одного на другое предприятие поставляются более мелкие детали (стекла, коврики для машин).

3. **Технологическая форма** характеризуется поставкой заготовок (литья, пряжи, штамповки и пр.).

Внутризаводское кооперирование проявляется в передаче полуфабриката для обработки из одних цехов в другие, в обслуживании основных подразделений вспомогательными. Оно способствует более полной загрузке производственных мощностей и ликвидации «узких мест», обеспечивает улучшение результатов деятельности предприятий в целом.

**Комбинирование** представляет собой соединение в одном предприятии различных производств, иногда даже разноотраслевых, но тесно связанных между собой. Или соединение в группу взаимосвязанных предприятий, в которых продукты одного производства служат сырьем для производства других. Комбинирование создает предпосылки для снижения транзакционных затрат.

*Существуют следующие виды комбинирования.*

1) **Вертикальное.** В этом случае происходит объединение последовательных стадий производства (например, добыча и переработка исходного сырья).

2) **Горизонтальное комбинирование** – это объединение предприятий на основании комплексного использования сырья. Например, одно и то же сырье может находиться в производстве сразу на нескольких предприятиях.

**Интеграционные процессы** – следствие развития кооперации, концентрации и специализации производства. Интеграционные процессы между сельскохозяйственными предприятиями способствуют решению проблем семеноводства, откорма молодняка, организации племенного дела; между сельским хозяйством и промышленными отраслями – позволяют совершенствовать материально-техническую базу сельского хозяйства, осуществлять углубленную переработку сельскохозяйственной продукции, ее дли-



тельное хранение.

Для характеристики процессов кооперации и интеграции в АПК используются следующие понятия:

– **сельскохозяйственная кооперация** – система различных кооперативных объединений, создаваемых сельскохозяйственными товаропроизводителями в целях удовлетворения своих экономических и иных потребностей;

– **межхозяйственная кооперация** – объединение усилий сельскохозяйственных организаций в целях реализации инновационных программ, рационального использования земли, трудовых ресурсов и материально-технических средств;

– **горизонтальная интеграция** – внутриотраслевое кооперирование организаций, обеспечивающее углубление специализации отдельных звеньев единого технологического процесса;

– **вертикальная интеграция** – межотраслевое кооперирование организаций сельского хозяйства и других отраслей экономики, призванное обеспечить оптимальное прохождение товарной массы в едином технологическом процессе, снижение издержек, повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции;

– **межхозяйственная интеграция** – форма сотрудничества организаций, основанная на координации совместной деятельности, обмене продуктами своей деятельности или на совместной организации производства на базе оптимальной концентрации и специализации;

– **головная организация (интегратор)** – коммерческая организация в кооперативном объединении, обеспечивающая деятельность компании с учетом хозяйственной специализации.

### 5.3. Производственный цикл предприятия

**Производственный цикл** – это законченная последовательность производственных операций, в результате осуществления которых происходит превращение исходного сырья в готовую продукцию.

Производственный цикл протекает в пространстве и во времени, поэтому он может быть охарактеризован **двумя параметрами**:

- 1) длиной производственного цикла;

2) продолжительностью производственного цикла.

**Длина производственного цикла** – это расстояние перемещения изделия от самого первого до последнего рабочего места. Она может быть измерена в метрах, однако более логично измерять длину производственного цикла в квадратных метрах, поскольку производственный цикл – это не линия, а площадь, на которой размещены рабочие места и оборудование.

**Продолжительность производственного цикла** – это интервал времени между первой и последней производственными операциями, производимыми над одним изделием. Она измеряется в днях, часах, минутах, секундах.

Продолжительность производственного цикла включает в себя три стадии:

1) **время технологической обработки изделия (рабочий период);**

2) **время технологического обслуживания производства;**

3) **время перерывов в работе.**

Общая продолжительность производственного цикла ( $T_{ц}$ ) может быть определена следующим образом:

$$T_{ц} = T_{р} + T_{о} + T_{п},$$

где  $T_{р}$  – время технологической обработки изделия, ч;

$T_{о}$  – время технологического обслуживания производства, ч;

$T_{п}$  – время перерывов в работе, ч.

**Время технологической обработки изделия (рабочий период)** – это период времени, в течение которого производится непосредственное воздействие на предмет труда самим рабочим или машинами под его управлением, а также время естественных (протекающих без участия человека или техники) технологических процессов.

**Время технологического обслуживания производства** включает в себя контроль качества изделия, настройку и ремонт оборудования, уборку рабочего места, транспортировку заготовок и изделий.

**Время перерывов в работе** – это время, в течение которого не производится никакого воздействия на предмет труда и не происходит изменений его качественных характеристик, но продук-

ция еще не является готовой и процесс производства еще не завершен.

Это время включает в себя **регламентированные и нерегламентированные перерывы**.

**Нерегламентированные перерывы** обусловлены простоями, не предусмотренными режимами работы (отсутствие сырья, поломки оборудования, аварии, прогулы и т. д.).

Если в большинстве отраслей промышленности производственный цикл исчисляется часами или днями, то в сельском хозяйстве он длится несколько месяцев, а иногда и больше года.

Так, производственный цикл в зерновом хозяйстве начинается с момента подъема зяби и кончается уборкой урожая в следующем году. Период выращивания и откорма свиней длится от 6 месяцев до 1 года.

Характерно, что во многих отраслях промышленности на производственный процесс тратится 5-10% времени полного кругооборота средств, остальное время они находятся в производственных запасах и в виде готовой продукции. Только в отдельных отраслях (машиностроение и некоторые другие) производственный процесс занимает 30-40% времени полного кругооборота. В сельском хозяйстве же больше половины времени кругооборота уходит на производственный процесс.

Под **структурой производственного цикла** понимается соотношение между различными его составляющими. Принципиальное значение имеет удельный вес времени производства, в особенности технологических операций и естественных процессов. Чем он выше, тем лучше состав и структура производственного цикла.

Производственный цикл, рассчитанный без учета времени перерывов, связанных с режимом работы предприятия характеризует уровень организации производства данного продукта. С помощью производственного цикла устанавливается время начала обработки сырья на отдельных операциях, время запуска в работу соответствующего оборудования. Если в расчете цикла учтены все виды перерывов, то устанавливается календарное время (дата и часы) запуска в обработку плановой партии продукции.

Существуют следующие **способы расчета** состава и длительности производственного цикла:

- 1) аналитический (по специальным формулам, применяется в

основном при предварительных расчетах);

2) графический способ (более наглядный и сложный, обеспечивает точность расчета).

Для расчета длительности цикла нужно знать составные части, на которые распадается процесс изготовления продукции, последовательность их выполнения, нормативы продолжительности и способы организации движения сырья во времени. Различают следующие **виды движения** сырья и предметов труда в производстве.

1) *Последовательный* вид движения. Обработка изделий ведется партиями. Каждая следующая операция начинается после завершения обработки всех изделий данной партии.

2) *Параллельный* вид движения. Передача предметов труда с одной операции на другую осуществляется поштучно, по мере окончания процесса обработки на каждом рабочем месте. В связи с этим в отдельные периоды все операции по обработке данной партии изделий осуществляются одновременно.

3) *Параллельно-последовательный* вид движения. Характеризуется смешанной обработкой изделий на отдельных операциях. На одних рабочих местах обработка и передача на следующую операцию производится поштучно, на других – партиями различной величины.

Одной из актуальных задач всех служб предприятия является разработка мероприятий, связанных с сокращением длительности производственного цикла. Ее сокращают одновременно по двум направлениям: уменьшают рабочий период цикла и полностью ликвидируют или сводят к минимуму различные перерывы. Все практические мероприятия по сокращению производственного цикла вытекают из принципов построения производственного процесса, в первую очередь из принципов пропорциональности, параллельности и непрерывности.

**Основными путями сокращения длительности производственного цикла являются:**

- механизация и автоматизация производственных процессов;
- внедрение передовой технологии;
- совершенствование организации труда, производства и управления (сокращение и ликвидация перерывов, внедрение передовых методов организации).

## Контрольные вопросы

1. Что такое концентрация производства?
2. Раскройте преимущества специализации производства.
3. Раскройте сущность кооперирования производства.
4. Раскройте сущность комбинирования производства.
5. Что такое производственный цикл и его длительность?

## 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 6.1. Научная организация труда

Термин «**организация**» в широком плане означает объединение, соединение чего-либо в одно целое, упорядочение, приведение в систему.

Следовательно – **организация труда** – упорядочение, приведение в систему трудовой деятельности людей.

**Организация труда** – это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы, которая включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение и кооперацию труда, приемы и методы, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест и их обслуживание, создание необходимых условий труда.

Организация труда может быть **эмпирической**, основанной

на методах, полученных непосредственно трудовой практикой, и **рациональной (научной)**, установленной в соответствии с требованиями научно-познанных объективных закономерностей, а поэтому характеризоваться разной степенью объективности и научной обоснованности.

**Научная организация труда (НОТ)** – это организация труда, основанная на достижениях науки и передового опыта, систематически внедряемых в производство, позволяющих наиболее эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивающая повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

*Главная цель научной организации труда* – систематически улучшать организацию живого труда, приводить ее формы и методы в соответствие существующему уровню техники и технологии на данном предприятии.

***Основные направления научной организации труда***

1. Разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда (подбор, расстановка работников).
2. Определение наиболее рациональных форм и размеров трудовых коллективов.
3. Разработка и внедрение внутрисменных, суточных, недельных, месячных, годовых режимов труда и отдыха.
4. Планировка, оснащение и обслуживание рабочих мест на основных и вспомогательных работах.
5. Нормирование труда работников, занятых на различных работах.
6. Совершенствование основной и дополнительной оплаты труда.
7. Подготовка кадров, повышение профессиональной квалификации.
8. Улучшение санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических условий труда.
9. Укрепление дисциплины труда.
10. Разработка и использование рациональных методов и приемов труда, использование передового опыта.

Под **принципом** понимают требования, предъявляемые к чему-либо.

***Основные принципы НОТ:***

- *принцип научности* (для получения объективных данных об

организации труда проводят исследования и анализ трудовых процессов);

- *принцип комплексности* (все разработки по НОТ, по всем направлениям должны разрабатываться комплексно);

- *принцип оптимальности* (из всех предложенных вариантов организации труда должен быть выбран оптимальный, т.е. наиболее подходящий);

- *принцип экономической эффективности* (все предлагаемые мероприятия по организации труда должны давать определенный экономический эффект);

- *принцип гуманности* (все разработанные мероприятия должны способствовать сохранению здоровья человека, повышать содержательность труда).

***НОТ призвана решать следующие задачи.***

1. **Технико-технологические.** Проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование оборудования и оснастки и др.

2. **Экономические.** Создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость продукции, высокую рентабельность производства. (обоснованные и напряженные нормы труда, оптимальная кооперация и разделение труда).

3. **Психофизиологические.** Создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую работоспособность человека в течение длительного периода времени, сохранение его здоровья (режимы труда и отдыха, оптимальный темп работ).

4. **Социальные.** Повышение содержательности и привлекательности труда. Оптимальное сочетание физических и умственных усилий работников при выполнении возложенных на них функций или работ.

## **6.2. Организация планирования и подбора кадров на предприятии**

**Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив)** – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Все работники предприятия делятся на две группы:

- *промышленно-производственный персонал*, занятый производством и его обслуживанием;

- *непромышленный персонал*, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и технические исполнители (служащие).

**Рабочие** – это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

**Руководители** – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

**Специалисты** – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

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

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

**Планирование кадров** должно ответить на следующие вопросы:

- какое количество персонала и какой квалификации требуется;
- когда и на какой период времени;
- где и на каком участке производства.

**Факторы, оказывающие влияние на потребность в кадрах, можно разделить на две группы:**



- внешние (к ним можно отнести конъюнктуру рынка, структуру рынка, конкуренцию, социально-экономическое положение в стране и др.);

- внутренние (к ним можно отнести уровень технологии, уровень организации труда, простои, изменение программы и др.).

Также немаловажное значение имеют такие факторы, как текущая и перспективная потребность в кадрах. Текущая определяется рамками одного года, а перспективная – более длительными сроками.

**Исходными данными при планировании численности кадрового** состава служат производственная программа, штатное расписание, план проведения организационно-технических мероприятий, движение кадров, их текучесть, бюджет рабочего времени.

Предприятия должны стремиться к установлению оптимальной численности работающих, чтобы обеспечить минимальные затраты живого труда.

Большое значение при расчетах численности имеет определение **баланса рабочего времени**. Он составляется по предприятию в целом, иногда для каждой группы рабочих. Цель расчета баланса рабочего времени – установление эффективного полезного фонда времени одного работающего в год. Он рассчитывается как произведение числа рабочих дней в году и средней продолжительности рабочего дня в часах.

Определение численности работников осуществляется различными методами: по трудоемкости, нормам обслуживания и числу рабочих мест.

**Метод расчета по трудоемкости.** Численность определяется делением установленного объема работ в нормо-часах на полезный фонд времени одного работающего в часах и на процент выполнения норм. Также численность может быть установлена путем деления намеченного объема продукции в натуральном выражении на планируемую норму выработки этой продукции в расчете на одного рабочего на предприятии.

Расчет потребности в инженерно-техническом персонале ведется на основе целей деятельности предприятия, структуры и схемы управления им и др.

**Планирование кадров тесно взаимосвязано с их отбором.**

Отбор персонала осуществляется из двух источников: внеш-

него и внутреннего:

- использование *внешнего источника* предполагает комплектование кадров извне. При этом применяются различные средства массовой информации, региональные службы занятости, обращения в учебные заведения;

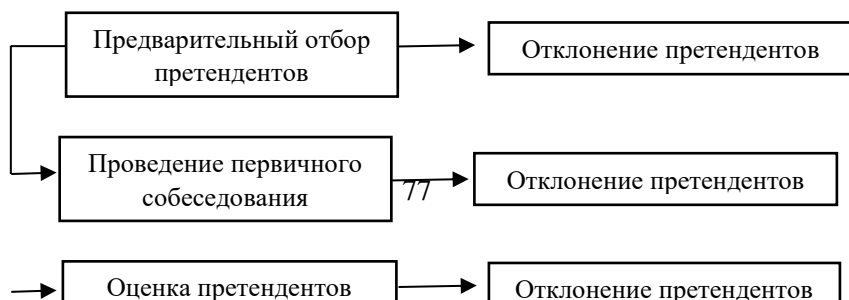
- большинство предприятий стремится учитывать свои *внутренние возможности* при удовлетворении потребности в кадрах. К ним можно отнести перевод работающих сотрудников на другое место работы, перемещение по служебной лестнице, подготовка рабочих через систему производственно-бригадного обучения. Преимуществом использования внутреннего источника является его экономичность. К недостаткам этого метода можно отнести производственную замкнутость, то есть отсутствие притока людей с новыми взглядами, менее широкие возможности выбора.

Подбор кадров осуществляется на основе определенных принципов и методов. Для каждой должности решающим фактором будет квалификация. При отборе персонала придерживаются следующей последовательности (рис. 2).

Наиболее приемлемой для рыночных условий является форма найма работника на основе **контракта, т.е. срочного трудового договора**, заключенного письменно. Данная форма позволяет предусмотреть все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к индивидуальному случаю.

*В контракте должны быть оговорены такие условия:*

1. место, род и срок деятельности;
2. режим труда и отдыха;
3. техническая обеспеченность труда;
4. обязанность администрации по оплате труда;
5. предоставление социальных льгот;
6. возможность повышения квалификации;
7. ответственность за неисполнение обязанностей по контракту;
8. основание для расторжения контрактов;
9. порядок рассмотрения трудовых споров.



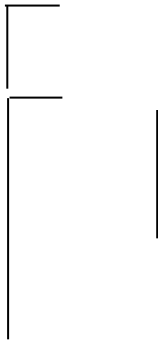


Рис. 2. Схема отбора персонала

В случаях, не оговоренных контрактом, стороны должны руководствоваться действующим трудовым законодательством.

### 6.3. Разделение и кооперация труда

Разделение труда на предприятии – это объективный процесс обособления отдельных видов труда и отдельных трудовых функций с целью сокращения производственного цикла за счет одновременного выполнения различных работ.

Разделение труда на предприятии одновременно производится в следующих **основных формах**:

- 1) технологическое;
- 2) функциональное;
- 3) профессионально-квалификационное.

*1. Технологическое разделение труда* осуществляется на основе расчленения процесса производства на стадии (заготовительную, обрабатывающую, сборочную), переделы, фазы, частичные технологические процессы и операции. С технологическим разделением труда связано разделение труда по отраслям предприятия, фазам и стадиям развития растений, видам работ.

В рамках технологического разделения труда применительно к отдельным видам работ, в зависимости от степени дифференциации трудовых процессов, различается:

- пооперационное;
- подетальное;
- предметное разделение труда.

*Пооперационное разделение труда* предусматривает распределение и закрепление операций технологического процесса за отдельными работниками, расстановку работающих, обеспечивающую их рациональную занятость и оптимальную загрузку оборудования.

*Предметное разделение труда* предусматривает закрепление за конкретным исполнителем комплекса работ, позволяющих полностью изготовить изделие (сборка электророзетки и т.п.).

*Подетальное разделение труда* предполагает закрепление за исполнителем изготовления законченной части изделия или детали.

**2. Функциональное разделение труда** предусматривает обособление различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных работ соответствующими группами работников, специализирующихся на выполнении различных по содержанию и экономическому значению производственных или иных функций.

Согласно функциональному разделению труда существует разделение всех рабочих на группы:

- основные, занятые непосредственным выпуском продукции или выполнением основных работ;

- вспомогательные, которые сами непосредственно товарной продукции не производят, но обеспечивают своим трудом работу основных рабочих;

- обслуживающие, которые своим трудом создают условия для производительной работы как основных, так и вспомогательных рабочих.

В отдельные функциональные группы выделяют руководителей, специалистов и служащих.

**3. Профессионально-квалификационное разделение труда** осуществляется в зависимости от профессиональной специализации и сложности работ и предполагает выполнение на рабочих местах работ в рамках той или иной профессии и квалификации работающих. Исходя из объемов каждого вида этих работ, можно определить потребность в работниках по профессиям квалификационным разрядам и категориям как в целом по предприятию, так и по его структурным подразделениям.

*В связи с этим существуют границы разделения труда:*

- 1) технологическая;
- 2) экономическая;
- 3) психофизиологическая;
- 4) социальная.

**1) Технологическая граница** разделения труда определяется существующей технологией, которая делит производственный процесс на операции. Нижней границей формирования содержания операции является трудовой прием, состоящий не менее чем из трех трудовых действий, непрерывно следующих друг за другом и имеющих конкретное целевое назначение. Верхней границей разделения труда будет изготовление на одном рабочем месте всего изделия целиком.

**2) Экономическая граница** разделения труда определяется тем, что специализация исполнителей, связанная с дроблением трудового процесса должна обеспечивать их полную загрузку в течении рабочей смены и способствовать повышению производительности труда.

**3) Психофизиологическая граница** разделения труда определяется допустимыми физическими и психологическими нагрузками. Длительность операций должна находиться в допустимых пределах и содержать разнообразные трудовые приемы, выполнение которых обеспечивает чередование нагрузок на различные органы и части тела работников.

**4) Социальная граница** разделения труда определяется минимально необходимым разнообразием выполняемых функций, обеспечивающим содержательность и привлекательность труда. Работник должен не только видеть результаты своего труда, но и получать от него определенное моральное удовлетворение. Труд, представляющий собой набор простейших движений и действий, снижает интерес к нему. Он не способствует росту производительности труда и квалификации работников.

Наиболее распространенными и эффективными способами преодоления отрицательных последствий глубокого разделения труда являются: расширение трудовых функций, совмещение профессий, специальностей, функций, работ и т.п., многостаночное (многоагрегатное) обслуживание, применение коллективной формы организации труда. Разделение труда неразрывно связано с его кооперацией. Чем глубже разделение труда, тем большее значение

приобретает кооперация.

Одной из форм совершенствования организации труда является рациональная кооперация в трудовом процессе, которая выражается в взаимосвязи между отдельными исполнителями в бригадах, специализированными производственными участками и цехами в едином процессе.

**Кооперация труда** – совместное участие людей в одном или разных, не связанным между собой процессах труда.

**Задача кооперации труда** – обеспечить наибольшую согласованность между действиями отдельных работников или групп работников, выполняющих различные трудовые функции.

**Формы кооперации труда:**

- 1) межцеховая;
- 2) внутрицеховая;
- 3) внутриучастковая.

**Межцеховая кооперация** связана с разделением производственного процесса между цехами и заключается в участии коллективов цехов в общем для предприятия процессе труда по изготовлению продукции.

**Внутрицеховая кооперация** заключается во взаимодействии отдельных структурных подразделений цехов (участков, поточных линий).

**Внутриучастковая кооперация** заключается во взаимодействии отдельных работников в процессе совместного труда или организации коллективного труда рабочих, объединенных в бригады.

При проектировании (оценке, выборе) разделения и кооперации труда на предприятии основным критерием является эффективность использования материальных и трудовых ресурсов, при этом возможны приоритеты в отношении использования основных фондов (оборудования), производительности труда, трудоемкости продукции, затрат на персонал и других показателей. Например, выбирается вариант, обеспечивающий максимальную загрузку оборудования или повышающий занятость работников и т.п.

#### **6.4. Основные правила организации труда.**

##### **Специальная оценка условий труда**

**Рабочее место** представляет собой закрепленную за отдель-

ным рабочим или группой рабочих часть производственной площади, оснащенную необходимым технологическим, вспомогательным, подъемно-транспортным оборудованием, технологической и организационной оснасткой, предназначенными для выполнения определенной части производственного процесса.

**Организация рабочего места** представляет собой материальную основу, обеспечивающую высококачественное и эффективное выполнение работы в установленные сроки на основе полного использования оборудования, рабочего времени, применения рациональных методов труда, создания комфортных условий труда.

**К организации рабочих мест предъявляются следующие требования.**

1. Соблюдение технологии.
2. Соблюдение основных принципов рациональной организации трудовых процессов.
3. Сокращение затрат ручного физического труда.
4. Максимальное использование производственных помещений и технических средств.
5. Устранение непроизводительных действий и холостых перемещений рабочих на рабочие места.
6. Создание оптимальных безопасных условий труда.
7. Обеспечение требований техники безопасности и охраны труда.

Основой для организации рабочего места является его специализация, предполагающая закрепление за ним определенного круга работ или операций по признаку их технологической однородности, сложности, точности обработки, конфигурации и т.д.

Высокий уровень специализации рабочих мест достигается в массовом производстве, где повторяемость выполнения работ и большой объем выпускаемой продукции дают возможность закрепить за рабочим местом 1-2 детали операции в течение длительного периода.

Наиболее неблагоприятные условия для специализации рабочих мест наблюдаются в единичном производстве, где происходит постоянная смена выполняемых работ, выпускаемой продукции – здесь необходимо универсальное оборудование.

Правильное определение профиля рабочего места и его специализации позволяет перейти к выбору его оснащения.

**Оснащение рабочего места** – это совокупность расположенных в пределах рабочего места основного технологического и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки, инструментов, технической документации, средств связи и сигнализации, средств охраны труда.

Под **планировкой рабочего места** понимается взаимное (в трехмерном измерении) пространственное расположение на отведенной площади основного и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки и самого рабочего.

Рациональная планировка рабочего места обеспечивает удобную рабочую позу, возможность применения передовых приемов и методов труда, минимальные траектории движения рабочего и т.д.

**Специальная оценка условий труда** (СОУТ) представляет собой целостный комплекс мероприятий, которые направлены на идентификацию опасных, вредных производственных факторов, а также на оценку уровня их влияния на сотрудников с учетом колебаний фактического значения и установленного норматива.

Основная задача СОУТ – определить, соответствуют ли условия рабочего места установленным законом требованиям, и обнаружить рабочие места, условия работы на которых вредны либо опасны. Работники, работающие в таких условиях, обязательно должны получать соответствующие компенсации и дополнительные гарантии.

Специальная оценка проводится всеми работодателями без исключения: и на различных видах предприятий, и индивидуальными предпринимателями. Проверке не подлежат рабочие места таких категорий:

- принадлежащие работникам, которые заняты надомным трудом;
- сотрудников, работающих на дистанционной основе;
- сотрудников работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями.

Выделяют **плановую и внеплановую специальную оценку условий труда**.

Плановая проводится не реже, чем один раз в пять лет. Отсчитывать пять лет нужно от дня, когда был утвержден отчет о проведении прежней спецоценки. По желанию работодателя можно провести специальную оценку и до того момента, как истечет срок



действия предыдущей. Это возможно, если условия на рабочих местах улучшены. Улучшение позволит экономить на страховых взносах, на компенсациях сотрудникам и на средства индивидуальной защиты.

Необходимость во внеплановой оценке возникает в случае смены офиса и введения в эксплуатацию новых рабочих мест. Она должна быть проведена в течение 6 месяцев со дня ввода их в эксплуатацию.

Также в законе предусмотрены и другие случаи внеплановой оценки:

- при изменении технологического процесса;
- замене оборудования;
- при изменении составов применяемого сырья или материала;
- после несчастного случая на производстве или установления профессионального заболевания вследствие влияния опасных или вредных факторов;
- по запросу профсоюза;
- при смене средств индивидуальной либо коллективной защиты и др.

Очень часто можно увидеть, что несколько сотрудников работают в одинаковых условиях, выполняя те же функции, а значит и их рабочие места идентичны. В таком случае оценку проводят в отношении 20% рабочих мест, но не меньше, чем на двух. Аналогичные означает, что места находятся в однотипных помещениях, их системы вентиляции, кондиционирования воздуха, отопление и свет одинаковы. Важно и то, что оборудование, материалы и сырье, используемые сотрудниками на аналогичных местах, должны быть однотипными, а средства индивидуальной защиты – одинаковыми.

Для начала СОУТ создается соответствующая комиссия и привлекается организация, специализирующаяся на ее проведении. Обычно с такой организацией заключают гражданско-правовой договор. Главой комиссии является непосредственно работодатель или его представитель. В нее обязательно входят профсоюзные деятели, если они есть на предприятии, и специалист по охране труда, обслуживающий данную организацию. Затем эксперты приступают к исследованию рабочих мест и выявляют среди них те, которые подвержены действию опасных либо вредных факторов.

Те места, где подобные факторы отсутствуют, заносят в декларацию, которую впоследствии предоставляют в трудовую инспекцию. Там, где есть данные факторы, они должны быть тщательно измерены.

По результатам СОУТ рабочему месту присваивается класс опасности и (или) вредности. Условия труда по степени вредности или опасности подразделяются на 4 класса.

**Оптимальные (1 класс)** – условия труда, при которых воздействие на работника вредных и (или) опасных производственных факторов отсутствует или уровни воздействия которых не превышают нормативов, установленных в качестве безопасных.

**Допустимые (2 класс)** – условия, при которых уровни воздействия вредных и (или) опасных факторов не превышают нормативов, а организм работника восстанавливается во время регламентированного отдыха или к началу следующего рабочего дня (смены).

**Вредные (3 класс)** – условия труда, при которых уровни воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов превышают установленные нормативы. При этом вредные условия труда делятся еще на 4 подкласса.

**Опасные условия (4 класс)** – при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых в течение всего рабочего дня (смены) или его части способны создать угрозу жизни, а последствия воздействия данных факторов обуславливают высокий риск развития острого профессионального заболевания в период трудовой деятельности.

Последний этап – отчет комиссии, в котором указываются следующие данные: перечень рабочих мест с указанием опасных и вредных факторов; протоколы всех измерений и испытаний; заключения экспертов и др.

Работодатель знакомит своих сотрудников с отчетом под роспись. Срок для ознакомления составляет один месяц. При наличии сайта сведения из отчета публикуются на нем.

Как и за любое другое правонарушение, за невыполнение работодателем своей обязанности по проведению спецоценки условий труда грозит административная ответственность в виде штрафа либо приостановления деятельности.

По завершении аттестации рабочих мест проводится технико-

экономический анализ, по результатам которого разрабатываются мероприятия по рационализации рабочих мест по следующим направлениям:

- повышение технического уровня за счет модернизации;
- повышение организационного уровня за счет улучшения планировки и др.;
- улучшение условий труда.

## **6.5. Укрепление дисциплины труда и улучшение условий**

Результаты любого труда зависят не только от уровня техники, технологии, подготовки работника, но и от его отношения к делу, т. е. от дисциплины труда.

**Дисциплина труда** – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации. Работодатель же в соответствии с указанным законодательством обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Дисциплина труда на производстве включает соблюдение производственной и технологической дисциплины.

**Производственная дисциплина** – это часть трудовой дисциплины должностных лиц администрации, обязанных организовать неразрывность технологического процесса, своевременность поставок материалов, инструментов, оборудования, согласованность работы отдельных подразделений производства, чтобы обеспечить ритмичную, четкую работу всего производства.

Производственная дисциплина означает соблюдение правил эксплуатации техники и оборудования, охраны и безопасности труда, норм расхода семян, топлива, кормов, выполнение норм труда, дневных и сменных заданий.

Составной частью производственной дисциплины является технологическая дисциплина, требующая четкого выполнения производственных процессов в соответствии с технологией и организацией.

*Значение дисциплины труда заключается в том, что она:*

- способствует достижению высокого качества результатов

труда каждого работника и всего производства, работе без брака;

- позволяет работнику трудиться с полной отдачей, проявлять инициативу, новаторство в труде;
- повышает эффективность производства и производительность труда каждого работника;
- способствует охране здоровья во время трудовой деятельности, охране труда каждого работника и всего трудового коллектива: при плохой трудовой дисциплине больше аварий и несчастных случаев на производстве;
- способствует рациональному использованию рабочего времени каждого работника и всего трудового коллектива.

Методы обеспечения трудовой дисциплины необходимы для создания организационных и экономических условий для высокопроизводительной работы. Создание необходимых организационных и экономических условий для высокопроизводительной работы возложено на работодателя, который обязан обеспечить нормальные для этого условия труда:

- исправное состояние машин, станков и приспособлений;
- своевременное обеспечение технической документацией;
- надлежащее качество материалов и инструментов для работы и их своевременная подача;
- своевременное снабжение производства электроэнергией, газом для выполнения работы и иными источниками энергопитания;
- безопасные и здоровые условия труда.

Для наиболее эффективного обеспечения дисциплины труда законодатель вводит такое понятие как внутренний трудовой распорядок. **Внутренний трудовой распорядок** – это установленный законодательством и на его основе локальными актами порядок поведения работников на данном производстве как в процессе труда, так и во время перерывов в работе при нахождении работников на территории производства.

*Правила внутреннего распорядка обычно состоят из следующих разделов:*

- общие положения, предусматривающие действие этих правил, на кого они распространяются, их цель, задачи;
- порядок приема и увольнения;
- основные обязанности работника;
- основные обязанности работодателя, его администрации;

- рабочее время и его использование;
- меры поощрения за успехи в труде;
- дисциплинарная ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

#### **Методы укрепления дисциплины труда:**

- ✓ административные;
- ✓ организационные;
- ✓ материальные;
- ✓ моральные.

**Административные методы** связаны с соблюдением определенных норм, предусмотренных законодательством о труде. Примером являются требования к соблюдению правил внутреннего трудового распорядка, которые устанавливаются в коллективных договорах.

**Организационные меры**, направлены на улучшение использования рабочего времени и оборудования, на внедрение научной организации труда и производства, совершенствование системы управления.

**Методы материального воздействия.** Они носят либо поощрительный, стимулирующий характер (премирование, повышение заработной платы, награждение ценными подарками, выдача путевок в санатории и дома отдыха и т.п.), либо наказательный (лишение премий, возмещение ущерба, лишение прав на получение различных льгот).

На практике используется также широкий диапазон мер морального воздействия на работника с целью укрепления дисциплины труда.

Четкая организация и ритмичность производства – это один из важнейших вопросов, связанных с дисциплиной труда. Высокий уровень организации и ритмичности сам предопределяет высокую дисциплину труда и успешную работу взаимосвязанных участков и звеньев производства, рациональность использования рабочего времени, результативность труда многих людей, а также их заработную плату, интерес к труду, качество продукции и работы.

В условиях рыночной экономики предприятие не может добиться успеха в конкуренции с другими товаропроизводителями, если в трудовом коллективе нет высокой дисциплины труда, опирающейся на общую и личную материальную заинтересованность

его работников в высоких конечных результатах производства

Это значит, что работа по укреплению дисциплины труда в условиях перехода к рынку в настоящее время требует глубокой перестройки системы трудовой мотивации.

**Условия труда** – это сложное объективное состояние, формирующееся в процессе труда под воздействием взаимосвязанных факторов, влияющих на здоровье и работоспособность человека, на его отношение к работе, степень удовлетворенности и эффективность труда.

**Постоянное улучшение условий труда** – одна из главных задач, стоящих перед предприятиями. При ее решении необходимо опираться на достижения таких наук, как физиология и психология труда. Физиология труда изучает и раскрывает закономерности физических изменений в организме человека под воздействием трудовой деятельности; психология труда – влияние различных условий на психологические особенности человека.

По характеру воздействия на организм человека условия труда (факторы) можно разделить на четыре группы: **психофизиологические, санитарно-гигиенические, эстетические и социально-психологические.**

**1. Психофизиологические условия труда.** Психофизиологические условия труда включают различные элементы, которые характеризуются следующими параметрами и единицами измерения:

- физическая нагрузка;
- нервно-психическая нагрузка (параметры и ед. измерения – интеллектуальная нагрузка и нервно-эмоциональное напряжение, баллы; напряжение зрения, категория точности работы);
- рабочая поза – удобство позы при выполнении работ, (стоя, сидя, стоя-сидя, стоя в наклон, сидя в наклон и др.), баллы, мин;
- монотонность трудового процесса – уровень разнообразия и темп работы;
- режим труда и отдыха: внутрисменный – длительность и распределение перерывов на отдых и прием пищи (обед), мин., суточный (одно-, двух- и длительность рабочих смен, длительность рабочих и выходных дней, длительность и время отпуска;
- травмоопасность – степень опасности травмирования движущимися частями машин и оборудования, животными;
- взрывоопасность, пожароопасность, баллы;

- соответствие объема и площади производственных помещений санитарным нормам.

Влияние психофизиологических факторов определяют по соответствующей технической документации или на основе наблюдений.

**2. Санитарно-гигиенические условия труда.** Формируются по влиянием производственной сферы, характеризующейся следующими элементами и параметрами: Освещенность, вредные вещества: пары, газы, аэрозоли, пыль, микроклимат: температура, относительная влажность воздуха, скорость движения воздуха, механические колебания: вибрация, шум, ультразвук, излучение, давление, профессиональные инфекции и биологические агенты: микроорганизмы, грибы.

Существуют предельно допустимые нормы на все элементы условий.

Оздоровления воздушной среды в рабочей зоне можно достичь в результате механизации и автоматизации производственных процессов, герметизации оборудования и аппаратуры, применения агрегатов, улавливающих и удаляющих вредные вещества, управления технологическими процессами на расстоянии, в специальных кабинках и т. п.

**3. Эстетические условия труда.** Важный фактор улучшения условий труда и снижения утомляемости – производственная эстетика. Она включает следующие элементы и параметры: гармоничность цветоцветовой композиции и звуковой среды, уровень ароматичности запахов воздушной среды, композиционная согласованность природного пейзажа (озеленение производственных и бытовых площадей и территории предприятия), композиционная целостность интерьеров рабочих помещений, композиционная согласованность технических комплексов и технологического оборудования и т. п, гармоничность общих поз и трудовых движений, действий, приемов, операций. Обеспечение спецодеждой и спецодеждой и обувью в соответствии с эстетическими требованиями моды и безопасности.

Особую роль в создании благоприятной обстановки играет цвет. Его функции многообразны, условно их можно разделить на две группы: цвет как средство информации и цвет как фактор психологического комфорта. Как средство информации цвет используется для ориентации работающих в производственной среде. С

помощью цвета обозначают и маркируют коммуникации, обеспечивая тем самым безопасность работающих.

Установлено, что, например, красный цвет действует возбуждающе, зеленый и голубой – успокаивающе, фиолетовый вызывает подавленное настроение, желтый – бодрость.

При цветовом оформлении производственной среды рекомендуется использовать преимущественно цвета средней яркости и насыщенности.

**4. Социально-психологические условия труда.** Сплоченность коллектива, характер межличностных отношений в коллективе.

*С точки зрения вредности, тяжести и опасности условия труда делятся на группы.*

**К вредным производственным факторам относятся следующие факторы.**

1. Микроклимат помещений рабочей зоны (аномальная температура, влажность и подвижность воздуха).

2. Повышенная запыленность и загазованность воздуха рабочей зоны.

3. Биологические (наличие в воздухе рабочей зоны возбудителей вирусных или инфекционных заболеваний или продуктов их жизнедеятельности).

4. Физиологические (факторы трудового процесса, характеризующие, к примеру, тяжесть труда, когда имеет место быть превышение объемов предельно допустимой физической нагрузки на работника), физические перегрузки, нервно-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов), эмоциональные перегрузки.

5. Химические (наличие в воздухе рабочей зоны вредных веществ).

6. Шум на рабочих местах (а так же ультразвук, инфразвук, механическая вибрация).

7. Неионизирующие электромагнитные излучения и поля.

8. Ионизирующие излучения.

9. Тяжесть и напряженность труда.

**Выделяют следующие категории работ в зависимости от тяжести.**

• Легкая (Ia). Это работы, выполняемые сидя и не требующие физического напряжения. Энергозатраты при такой работе не



превышают 139 Вт.

- Легкая (Iб). Это работы, выполняемые сидя, стоя или связанные с ходьбой, сопровождающиеся некоторым физическим напряжением. Энергозатраты составляют 140-174 Вт.

- Средней тяжести (IIа). Работы, связанные с ходьбой, перемещением легких (до 1 кг) предметов в положении стоя или сидя, требующие определенного физического напряжения. Энергозатраты составляют 175-232 Вт.

- Средней тяжести (IIб). Работы, выполняемые стоя, связанные с ходьбой, переносом тяжестей (до 10 кг), сопровождающиеся умеренным физическим напряжением. Энергозатраты составляют 233-292 Вт.

- Тяжелые (III). Работы, связанные с постоянным передвижением, перемещением, переносом тяжестей (более 10 кг), сопровождающиеся умеренным физическим напряжением. Энергозатраты составляют более 290 Вт.

**К физически опасным производственным факторам относятся следующие факторы.**

1. Движущиеся машины и механизмы, подвижные части производственного оборудования.

2. Экстремально низкая или экстремально высокая температура в пределах рабочей зоны.

3. Повышенное или пониженной барометрическое давление в рабочей зоне, а также его резкие перепады.

4. Действие ионизирующих излучений.

5. Повышенное напряжение в электрической цепи, замыкание которой может пройти через тело человека.

6. Повышенный уровень статического электричества. Статическое электричество – это явление, при котором на поверхности и в объеме диэлектриков, проводников и полупроводников возникает и накапливается свободный электрический заряд.

7. Повышенный уровень электромагнитных излучений.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность организации труда?

2. Какие задачи решает организация труда?

3. Какие принципы лежат в основе организации труда?

4. Опишите схему отбора персонала при приеме на работу на пред-

приятие.

5. Раскройте сущность, опишите формы разделения и кооперации труда.
6. Как проводится специальная оценка условий труда?
7. Назовите методы укрепления дисциплины труда.

## **7. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **7.1. Сущность нормирования труда**

*Нормирование труда* – это вид деятельности по управлению производством, который заключается в установлении необходимых затрат и результатов труда, а также соотношений между численностью работающих и количеством используемых ими средств труда.

Под нормированием труда понимается разработка и внедре-

ние прогрессивных, технически обоснованных норм труда на осуществление определенных операций (изготовление единиц продукции) или выполнение определенного объема работ в наиболее рациональных организационно-технических условиях. Нормирование труда связано с проектированием технических и трудовых процессов. Оно включает анализ производства, выбор оптимальной технологии и организации труда, проектирование режимов работы оборудования, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха, расчет норм в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов, их внедрение в производство и последующую корректировку при изменении организационно-технических условий и условий труда.

На предприятии процесс нормирования труда предусматривает несколько этапов.

1) Изучение структуры затрат труда рабочего времени и передового опыта организации труда по выполняемой работе.

2) Проектирование рациональных приемов и методов труда, разработку нормативных документов.

3) Установление норм затрат труда по каждому элементу и в целом на операцию с учетом влияния технических, организационных, психофизиологических, социальных и экономических факторов.

4) Проверку и уточнение норм в производственных условиях, их внедрение и поддержание на прогрессивном уровне путем своевременного пересмотра и замены исходя из проводимых организационно-технических мероприятий, повышения навыков и квалификации работников.

В современных условиях повышается роль нормирования труда под воздействием ряда факторов. Во-первых, под влиянием научно-технического прогресса растет уровень механизации и автоматизации производственных процессов, информационных технологий, что, в свою очередь повышает требования к качеству и совершенствованию нормирования труда. Во-вторых, современное производство позволяет более точно определять и устанавливать рабочее время на выполнение каждой операции, что дает возможность обеспечивать экономию живого труда и рост производительности на основе технически обоснованных норм.

Более того, технически обоснованная норма затрат живого

труда предусматривает рационально построенный технологический процесс; наиболее полное использование оборудования; правильную организацию труда, соответствующую особенностям конкретного производства.

Внедрение научно обоснованных норм труда позволяет выявить и реализовать резервы повышения эффективности и в сфере производства, и в сфере управления: по расчетам специалистов значительные потери рабочего времени управленческого персонала являются следствием отсутствия нормирования труда и нечеткого распределения функциональных обязанностей между подразделениями. Непроизводительные затраты и потери времени инженерно-технических работников составляют на ряде предприятий порядка 20% общего фонда рабочего времени, результатом чего является рост продолжительности их рабочего дня.

По мере развития рыночных отношений, распространения различных форм собственности возрастает роль социальной направленности нормирования труда. В процессе нормирования решаются задачи развития интеллектуальных и профессиональных способностей работника, наиболее полного использования его трудового и творческого потенциала, а также сохранения здоровья и достижения удовлетворенности трудом.

Общие положения по нормированию труда предусмотрены в Трудовом кодексе РФ, на основе которых предприятие самостоятельно осуществляет процесс нормирования труда.

## **7.2. Функции и принципы нормирования труда**

Сущность нормирования труда на предприятии определяет его функции, содержание которых обусловлено объективными закономерностями развития производства. Функции нормирования тесно взаимосвязаны с его задачами, а также с планированием, организацией и управлением производством. Нормирование труда носит динамичный характер.

В условиях современного производства возрастает роль нормирования. Это проявляется как в усилении связи между отдельными производственными звеньями, так и в совершенствовании всего рыночного механизма хозяйствования отечественной промышленности.

*Функции нормирования можно разделить на две группы:*

- общие функции норм труда, которые характеризуют роль норм труда в организации и оплате труда;
- специальные функции норм, раскрывающие их конкретное содержание по видам и назначению.

*К общим функциям норм труда относятся.*

1) **Плановые функции**, проявляющиеся в обеспечении планомерного и пропорционального развития всех производственных и функциональных подразделений и служб предприятия с учетом закона спроса и предложения. Нормы труда, являясь базой для планирования основных показателей деятельности хозяйствующих субъектов, широко используются на всех уровнях хозяйствования для обоснования планов по различным направлениям деятельности. Значение плановых функций норм затрат труда в рыночных условиях существенно возрастает в связи с тем, что в соответствии с требованиями рынка в промышленности внедряется система более совершенных оценочных показателей, которые должны способствовать повышению производительности труда, непрерывному росту человеческого потенциала, максимальному использованию основных фондов, экономии материальных ресурсов.

2) **Организационные функции** норм труда, проявляющиеся в установлении оптимальных пропорций между отдельными производственными звеньями, в целесообразности координации во времени и пространстве всех материальных и трудовых ресурсов. Нормы труда позволяют связать в единую производственную систему рабочую силу, предмет и средства труда, обеспечить их непрерывное взаимодействие на всех стадиях производственного процесса. С помощью норм труда на предприятии осуществляются обновление структуры и численности аппарата управления, расстановка кадров, взаимосвязь между звеньями и фазами производства.

3) **Экономические функции** норм труда. Эти функции определяются действующими в современном производстве объективными экономическими законами рынка и вытекают из взаимодействия в процессе производства механизма рыночных отношений, регулирующего затраты труда, распределение и обмен продуктов на функционирующем рынке.

Выполняя экономическую функцию, нормы труда должны регулировать рост производительности труда в соответствии с зако-

ном экономии времени. Кроме того, они должны служить одним из критериев экономической эффективности новой техники, технологии и организации производства. При нормировании труда необходимо выявлять и устанавливать наиболее экономичный вариант использования производственных ресурсов, при котором обеспечиваются минимальные суммарные затраты живого и овеществленного труда.

Нормы труда в современных условиях хозяйствования должны также обеспечивать усиление воздействия рыночного механизма на повышение эффективности производства и качества работы, так как дают возможность соизмерять все виды трудовых затрат с конечными результатами, что, в свою очередь, ведет к укреплению главного принципа рыночных отношений – получению нормальной прибыли на каждом предприятии.

4) **Технические функции** норм труда, выражающие существенную взаимосвязь техники, технологии и организации производства. Нормы труда должны учитывать уровень развития современной техники и технологии, соответствовать им, обеспечивая дальнейшее развитие и совершенствование.

5) **Управленческие функции**, заключающиеся в установлении необходимых согласованных взаимодействий между основными элементами и звеньями процесса производства. Применительно к первичному звену производства – рабочему месту – нормы труда не только устанавливают определенные затраты времени на выполнение трудовых действий, но и предписывают конкретный порядок их осуществления, т. е. управляют его производственным поведением. На других уровнях организации труда (участке, цехе, предприятии) значение управленческих функций норм расширяется, переходя от текущего регулирования хода отдельных технологических процессов к оперативному управлению совокупными производственными процессами.

6) **Социальные функции** норм труда. Данные функции состоят в том, что с помощью норм на производстве разрабатываются индивидуальные и коллективные трудовые процессы, предусматривающие создание нормальных условий для высокопроизводительной работы исполнителей, обеспечения безопасности самого работника и окружающих его людей, повышения содержательности и привлекательности труда, проектирования комфортных условий работы и достижения гармонического развития человека в

процессе труда.

7) **Правовые функции** норм труда, заключающиеся в установлении соответствующих обязанностей исполнителей работы, руководителей и подчиненных, в обеспечении правового регулирования и соблюдения трудовой, технологической и производственной дисциплины.

Таким образом, общие функции образуют в условиях современного производства сложную систему взаимосвязанных и взаимозависимых отношений работника и работодателя, определяя наиболее полно главные задачи нормирования труда.

Система нормирования труда должна разрабатываться на основе определенных **принципов**. Важнейшими из них являются:

1) *принцип эффективности* – состоит в необходимости установления норм труда, при которых производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов;

2) *принцип комплексности* – выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на нормы труда;

3) *принцип системности* – означает, что нормы труда должны соответствовать конечным результатам производства и учитывать зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса;

4) *принцип объективности* – предполагает создание для всех сотрудников предприятия равных возможностей для выполнения норм; в частности, это означает необходимость нормирования труда с учетом групповой дифференциации сотрудников по полу и возрасту, что особенно важно при нормировании труда учеников, молодых сотрудников и лиц предпенсионного возраста;

5) *принцип конкретности* – заключается в том, что нормы труда должны соответствовать параметрам изготавливаемой продукции, предметов и средств труда, его условиям, типу производства и другим объективным характеристикам, влияющим при данной точности расчетов на величину необходимых затрат труда и других ресурсов;

6) *принцип динамичности* – следует из принципа конкретности и выражает объективную необходимость изменения норм труда при существенном для данной точности расчетов изменении производственных условий;

7) *принцип легитимности* – выражает необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при нормировании труда;

8) *принцип положительного отношения работников к предприятию* – означает необходимость создания такой системы нормирования труда, при которой обеспечивается общее положительное отношение работающих к выполняемым функциям, социальной среде и предприятию в целом. Этот принцип можно назвать также принципом удовлетворенности трудом.

Эти принципы в совокупности определяют исходные положения организации нормирования труда на предприятии.

### **7.3. Роль нормирования в организации и оплате труда**

В комплексе работ по организации и оплате труда на предприятии большая роль принадлежит нормированию труда, которое обеспечивает:

- изучение организации производственных процессов и организации труда на рабочих местах, что позволяет выявлять резервы и определять пути совершенствования этих процессов;
- изучение передовых методов труда и создание условий, обеспечивающих их оптимальное использование и распространение на предприятии;
- анализ затрат рабочего времени и определение их величины на выполнение различных работ и отдельных приемов;
- разработку рациональных режимов рабочего дня для рабочих и оборудования на основе изучения организации труда и затрат рабочего времени на рабочих местах;
- определение и внедрение в производство технически обоснованных норм выработки и норм времени;
- определение численности рабочих для обслуживания рабочих мест и участков производства, установления норм обслуживания;
- создание условий для организации заработной платы в соответствии с принципами распределения по количеству и качеству затрачиваемого труда.

Нормирование труда является основой внутрипроизводственного текущего планирования. С помощью норм определяют про-



изводственные программы цехов и участков, плановые задания для рабочих мест, рассчитывают количество необходимого оборудования, а также использование производственной мощности участков, цехов, предприятия в целом. На основе норм труда исчисляется плановая трудоемкость изготовления деталей, узлов и изделия, а затем – необходимая численность рабочих, фонд их заработной платы. Кроме того, определяются календарно-плановые нормативы: размеры партий, длительность производственного цикла, объемы незавершенного производства.

Нормирование труда является также основой рациональной организации труда и производства. В процессе расчета норм определяется оптимальный вариант последовательности выполнения операции (работы), планировки рабочего места, его обслуживания, методов труда. При использовании на предприятии поточных методов организации производства на основе норм труда на выполнение отдельных операций производится расчет необходимого количества оборудования, рабочих мест и рабочих, их загрузка во времени, длительность производственного цикла.

Нормирование труда обеспечивает также повышение эффективности производственных и трудовых процессов. Методы изучения затрат рабочего времени, применяемые в нормировании, позволяют выявлять недостатки в организации производства и использовании резервов, с тем чтобы в дальнейшем разработать мероприятия по оптимизации использования рабочего времени и рационализации выполнения трудовых операций.

Технически обоснованные нормы обеспечивают нормальную интенсивность труда, позволяющую длительное время сохранять высокую работоспособность, производительность и интенсивность труда в течение рабочей смены. Это достигается применением таких норм и нормативов, при разработке которых учитывается психофизиологически допустимый уровень интенсивности труда, характеризующийся оптимальным уровнем функционирования организма, воспринимаемым работниками, или наиболее удобный, не требующий специальных усилий, напряжения для ускорения или замедления движений.

Нормирование труда, определяя меру вознаграждения за труд, является основой организации заработной платы, служит обоснованием выбора и применения форм и систем оплаты труда. Так, при повременной оплате труда величина заработной платы уста-

навливается в соответствии с тарифной ставкой (окладом) и отработанным временем. Однако обязательным условием рациональной организации повременной оплаты труда является наличие норм, определяющих необходимый результат труда работника (коллектива), поскольку оплате подлежит выполненная работа в необходимом количестве и требуемого качества в течение отработанного времени. При сдельной системе оплаты труда зависимость между нормами труда и уровнем заработной платы проявляется в значительно большей степени, чем при повременной. Сдельная расценка, по которой начисляется заработная плата за изготовленную продукцию или выполненный объем работ, устанавливается исходя из тарифных ставок соответствующего разряда работы и нормы времени (нормы выработки). Эти нормы затрат труда зависят от качества его нормирования.

Расширение самостоятельности предприятий в рыночных условиях хозяйствования повысило их ответственность в области организации и оплаты труда с позиции обеспечения как роста уровня заработной платы, так и качества, и эффективности организации труда на основе его нормирования.

#### **7.4. Рабочее время и его классификация**

*Рабочее время* – это время, в течение которого совершается процесс труда. Рабочее время может быть рассмотрено в разрезе различных календарных периодов: год, производственная неделя, рабочий день (смена).

Состав рабочего времени по содержанию, продолжительности и порядку чередования элементов различен при выполнении разнообразных операций. Для научного изучения рабочего времени применяются систематизация и классификация его затрат. На промышленных предприятиях принята единая классификация затрат рабочего времени, которая отвечает целям и задачам его организации и нормирования. Классификация элементов рабочего времени позволяет:

- изучать использование рабочего времени по назначению;
- устанавливать причины потерь рабочего времени;
- определять степень необходимости и целесообразности отдельных видов затрат рабочего времени;

- дифференцировать элементы рабочего времени, входящие в состав норм времени.

В процессе производства труд рабочих сочетается с работой оборудования, поэтому в практике нормирования затраты рабочего времени классифицируют:

- по затратам рабочего времени исполнителя (рабочего);
- по времени использования оборудования.

Согласно *классификации по затратам рабочего времени исполнителя* рабочее время рабочего складывается из времени работы и времени перерывов (рис. 3).

**Время работы** – период, в течение которого рабочий выполняет определенные производственные операции. Оно определяется временем выполнения производственного задания и временем, не связанным с выполнением производственного задания.

**Время выполнения производственного задания** подразделяется на подготовительно-заключительное, оперативное время и время обслуживания рабочего места.

*Подготовительно-заключительное время* – время, которое затрачивает работник на подготовку себя и средств производства к выполнению заданной работы. Оно не зависит от объема работы (размера партии изделий) и затрачивается на получение производственного задания, ознакомление с чертежами, подготовку приспособлений для выполнения работы и т. п.

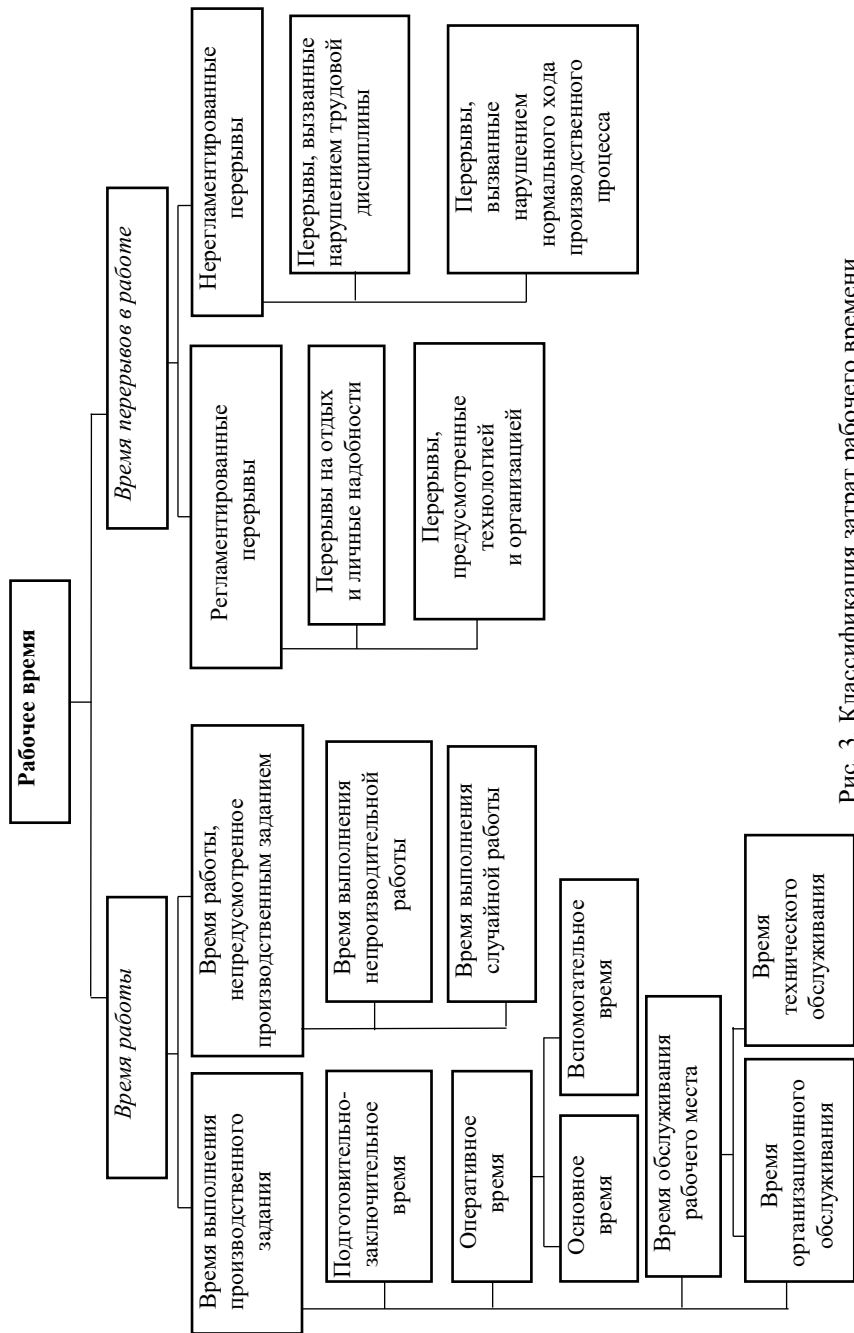


Рис. 3. Классификация затрат рабочего времени

*Оперативное время* – время выполнения производственной операции, повторяемое с каждой единицей или определенным объемом продукции. Оно подразделяется на основное и вспомогательное. Основное (технологическое) время затрачивается на непосредственное изменение предмета труда, выполнение технологических операций и перемещение предмета труда; вспомогательное – на осуществление работником вспомогательных приемов труда, необходимых для выполнения основной работы и повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции либо определенного их числа.

*Время обслуживания рабочего места* – время, затрачиваемое работником на уход за рабочим местом, оборудованием и поддержание рабочего места в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение смены или другого рабочего периода. Оно включает время *технического обслуживания и время организационного обслуживания*.

Время технического обслуживания отводится на уход за рабочим местом, оборудованием и инструментом, необходимым для выполнения конкретного задания (затраты времени на заточку и замену изношенного инструмента, регулировку и подналадку оборудования в процессе работы, уборку отходов производства, чистку, смазку оборудования и др.).

Время организационного обслуживания затрачивается на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение смены и не зависит от особенностей конкретной операции (прием и сдача смены, раскладка и уборка инструмента и документации, перемещение в пределах рабочего места тары с заготовками или готовыми изделиями и др.).

Время занятости можно также разделить на время непосредственной работы, переходов (например, при многостаночной работе) и активного наблюдения за ходом технологического процесса, которое необходимо для того, чтобы обеспечить его нормальный ход. Если рабочий занят активным наблюдением, он не должен выполнять других функций. Помимо активного возможно также пассивное наблюдение, которое является одним из видов перерывов в занятости рабочего по организационно-техническим причинам. Время пассивного наблюдения может иметь место при обслуживании автоматических линий, аппаратов, при многостаночной работе. Экономическая целесообразность пассивного наблю-

дения устанавливается в результате расчетов оптимальных норм обслуживания и численности. По возможности время пассивного наблюдения должно использоваться для выполнения простых функций (раскладка инструмента, уборка рабочего места и т. п.), выполнение которых прекращается, если необходимо вмешательство работника в ход производственного процесса.

Для расчета норм труда существенное значение имеет деление затрат времени на перекрываемые и неперекрываемые. К перекрываемому обычно относят время выполнения рабочим тех элементов трудового процесса, которые осуществляются в период автоматической работы оборудования. Неперекрываемым является время выполнения трудовых приемов (установка заготовки, контроль качества и т. п.) при остановленном (неработающем) оборудовании и время на машинно-ручные приемы. В более широком смысле к перекрываемым (совмещаемым) следует относить затраты времени на все работы, которые выполняются одновременно (параллельно) с теми элементами операции, которые определяют ее длительность. Особенно важно учитывать перекрываемые затраты времени при выполнении операции несколькими рабочими.

Время работы, не предусмотренное производственным заданием, затрачивается на выполнение случайной и непроизводительной работы (исправление брака, поиск материалов, инструментов, приспособлений и т. п.).

**Время перерывов** – время, в течение которого работник не принимает участие в работе. Оно делится на время регламентированных перерывов и время нерегламентированных перерывов в работе.

Время регламентированных перерывов в работе включает время перерывов в работе, обусловленных технологией и организацией производственного процесса, а также время на отдых и личные надобности (предусмотренное действующими на предприятии нормами и распорядком рабочего дня).

Время нерегламентированных перерывов – это время перерывов в работе, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса (простой оборудования и рабочих из-за ожидания заготовок, документации, инструмента и т. п., а также сверхнормативное время перерывов, обусловленных несинхронностью производственного процесса), и перерывы в работе, связанные с нарушением трудовой дисциплины (позднее начало и преж-

девременное окончание работы, сверхнормативное время отдыха и т. п.).

Основным и важнейшим элементом рабочего времени является *оперативное время*. Организуя процесс труда на каждом рабочем месте, необходимо обеспечить увеличение доли оперативного времени в общем рабочем времени за счет уменьшения других элементов времени и перерывов.

Степень использования рабочего времени в течение смены характеризует коэффициент использования рабочего времени ( $K_{вр}$ ), который определяется как отношение оперативного времени к продолжительности смены:

$$K_{вр} = \frac{T_{оп}}{T_{см}},$$

где  $T_{оп}$  – оперативное время, мин;

$T_{см}$  – продолжительность смены, мин.

Коэффициент использования рабочего времени всегда меньше единицы, так как при самой рациональной организации труда необходимы некоторые затраты времени на подготовительно-заключительные работы, обслуживание рабочего места и регламентированные (минимальные) перерывы. Коэффициент использования рабочего времени характеризует время, затрачиваемое на изготовление продукции (выполнение производственной операции), но не отражает времени фактической работы рабочего. В дополнение к этому коэффициенту следует рассчитывать коэффициент загрузки рабочего ( $K_з$ ):

$$K_з = \frac{T_p}{T_{см}} + \frac{T_{см} - T_{пер}}{T_{см}},$$

где  $T_p$  – время работы рабочего в течение смены, мин;

$T_{см}$  – продолжительность смены, мин;

$T_{пер}$  – время перерывов в течение смены, мин.

Коэффициент загрузки рабочего показывает, какую долю времени смены рабочий использует для работы. Если коэффициент загрузки рабочего значительно превышает коэффициент использования рабочего времени, это свидетельствует о недостатках в организации труда.

Основное назначение классификации рабочего времени заключается в возможности сопоставления и анализа результатов наблюдений за использованием рабочего времени с целью выяв-

ления резервов роста производительности труда, определения необходимых затрат рабочего времени по элементам трудового процесса и установления норм труда.

При установлении норм труда и анализе затрат рабочего времени последние делятся на нормируемые и ненормируемые.

*Нормируемые затраты* рабочего времени включаются в норму труда – это подготовительно-заключительное время, время оперативной работы, время обслуживания рабочего места, время регламентированных перерывов.

*Ненормируемые затраты* труда рабочего времени являются прямыми потерями рабочего времени и в норму времени не включаются. Суммарная величина нормируемых затрат на единицу продукции называется штучно-калькуляционным временем.

## 7.5. Методы изучения затрат рабочего времени

Изучение затрат рабочего времени и времени использования оборудования осуществляют непосредственно на каждом рабочем месте посредством наблюдений (аналитически-исследовательским методом) с целью:

- выявления структуры затрат рабочего времени, устранения потерь и его непроизводительных затрат путем более полного использования возможностей оборудования, технологии, организации труда и производства;
- оценки применяемых приемов и методов труда;
- определения оптимального варианта содержания и последовательности выполнения отдельных элементов операций;
- расчета норм и нормативов;
- установления причин невыполнения или значительного перевыполнения норм.

*Все методы изучения затрат рабочего времени можно разделить на две группы:*

- 1) методы непосредственного наблюдения;
- 2) метод моментных наблюдений.

К **методам прямого наблюдения** относятся:

- ✓ хронометраж;
- ✓ фотография рабочего дня;
- ✓ самофотография рабочего дня;



✓ фотохронометраж.

**Хронометраж** – способ изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся ручных и машинно-ручных элементов операции. Он применяется для проектирования рационального состава и структуры операции, установления их нормальной продолжительности и разработки на этой основе нормативов, используемых при расчете технически обоснованных норм времени. Хронометраж используется для проверки норм, установленных расчетным путем, преимущественно в массовом и крупносерийном производстве, а также контроля уровня выполнения норм времени и корректировки этих норм. Кроме того, хронометражем пользуются при изучении передовых методов работы с целью их распространения.

Хронометраж может быть непрерывным и выборочным. При *непрерывном* измеряют все приемы операции в их технологической последовательности в течение оперативного времени; при *выборочном* хронометраже за время выполнения операции измеряют лишь отдельные приемы независимо от их последовательности, но так, чтобы в конечном счете была определена продолжительность всех приемов операции.

*Хронометраж состоит из следующих этапов:*

- подготовка к наблюдению;
- наблюдение;
- обработка хронометражных наблюдений;
- анализ результатов, выводы, установление норм и проектирование нормативов оперативного времени.

Подготовка к проведению хронометражного наблюдения заключается в выборе объекта наблюдения, расчленении операции на составляющие элементы, определении фиксажных точек, установлении количества необходимых замеров, обеспечении соответствующих организационно-технических условий для работы на рабочем месте. Под *фиксажной точкой* подразумевается момент совпадения окончания последнего движения предыдущего приема (комплекса) с началом первого движения последующего приема операции. Установление фиксажных точек необходимо для правильного измерения продолжительности приемов.

Необходимое число замеров устанавливается для каждого элемента операции, оно зависит от требуемой точности данных.

Для получения наиболее достоверных данных нужно сделать больше наблюдений (табл. 2).

Таблица 2

Рекомендуемое количество наблюдений

Тип производства	Длительность операции, мин			
	до 1	до 5	до 10	до 20
	Примерное количество наблюдений			
Массовое	35	20	15	12
Крупносерийное	25	15	12	10
Серийное	–	12	10	8
Мелкосерийное	–	10	8	6

Подготовка к наблюдению заканчивается занесением в наблюдательный лист элементов изучаемой операции в их технологической последовательности.

В процессе наблюдения измеряют и фиксируют продолжительность каждого нормируемого элемента операции (движения, приема или комплекса приемов). Для измерения продолжительности применяют секундомеры, хронометры и специальные регистраторы времени (многоциферблатные стрелочные и цифровые приборы), устройства нанесения информации на специальные бланки или перфоленту и киноаппаратуру. Длительность элементов операции определяют по текущему времени или отдельным отсчетам. При записи по текущему времени в наблюдательный лист заносят данные, фиксирующие момент окончания первого и начало последующих элементов операции без остановки хронометра или секундомера. Продолжительность элементов операции, необходимую для получения хронометражных рядов, выявляют позднее, в процессе обработки данных хронометражного наблюдения.

При выборочном хронометрировании за время выполнения операции фиксируют продолжительность только отдельных нормируемых элементов. При этом секундомер или хронометр пускают в ход с началом данного элемента операции и выключают одновременно с его окончанием.

Хронометражные наблюдения следует начинать при установившемся рациональном темпе работы, когда соблюдены все предусмотренные условия и освоены приемы труда.

Наблюдатель фиксирует продолжительность нормируемых элементов операции, а также в особой графе хронокарты отмечает

длительность перерывов и различных отклонений, имевших место во время хронометрирования.

В результате хронометражных наблюдений по каждому элементу операции накапливаются зафиксированные данные о длительности его выполнения. Многократно зафиксированная длительность выполнения одного и того же элемента операции образует *хронометражный ряд*. При хронометраже особое внимание уделяется ручным и машинно-ручным приемам операции, машинные приемы определяют с помощью расчета.

Полученные в процессе наблюдений хронометражные ряды анализируют и подвергают статистической обработке. Анализ и обработку хронометражных рядов выполняют в следующем порядке:

- 1) составляют ряды с достаточным числом замеров;
- 2) устанавливают степень устойчивости ряда;
- 3) исчисляют норматив расчетной продолжительности каждого элемента;
- 4) выявляют возможности совмещения элементов операции;
- 5) устанавливают норму оперативного времени.

В практике нормирования степень устойчивости ряда принято определять **коэффициентом устойчивости**, который определяется отношением максимального размера замера в хронометражном ряду к минимальному. Полученный фактический коэффициент устойчивости по каждому элементу операции сравнивается с нормативным коэффициентом.

Если фактический коэффициент превышает нормативное значение, хроноряд считается неустойчивым и хронометрирование по данному элементу операции следует повторить.

По хронометражному ряду, признанному устойчивым, определяется среднеарифметическая продолжительность выполнения элемента операции. Анализ результатов наблюдения состоит в выявлении возможности устранения отдельных, не вызванных необходимостью элементов операции, замены ряда элементов более рациональными по времени, в установлении возможности перекрытия по времени отдельных элементов ручной работы временем работы оборудования.

**Фотографией рабочего времени** (ФРВ) называется способ исследования трудового процесса с целью выявления затрат рабочего времени в течение изучаемого периода (обычно смены). При

этом способе главное внимание уделяется определению потерь рабочего времени, а также изучению затрат подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и времени, необходимого на отдых. Фотография рабочего времени осуществляется с целью:

- составления фактического баланса рабочего времени (смены) путем выявления всех его затрат за этот период, группировки их по категориям времени (подготовительно-заключительное, основное, вспомогательное, время перерывов и т. д.);
- выявления причин потерь и непроизводительных затрат времени с последующей разработкой мероприятий по их устранению;
- проектирования нормального баланса рабочего времени, предусматривающего улучшение использования рабочего времени путем ликвидации потерь;
- получения данных, необходимых для нормирования подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и перерывов, для составления нормативных таблиц по этим категориям времени;
- определения числа рабочих, требующихся для обслуживания отдельных агрегатов, либо числа единиц оборудования, обслуживаемых одним рабочим.

Во время ФРВ ведут наблюдение за работой механизмов и обслуживающих их рабочих и делают соответствующие записи в наблюдательном листе фотографии рабочего времени. По окончании наблюдения полученные данные обрабатывают: составляют сводку времени по категориям затрат рабочего времени; разрабатывают организационно-технические мероприятия; проектируют нормальный баланс рабочего времени; систематизируют данные, необходимые для составления нормативов подготовительно-заключительного времени, времени на обслуживание рабочего места, времени на отдых.

Степень детализации записей зависит от цели проведения ФРВ и от типа производства. В условиях единичного и мелкосерийного производства допускается меньшая детализация, чем в крупносерийном и массовом производстве, где необходим более точный анализ затрат времени. Но всегда подробно фиксируют все перерывы в работе с указанием их причин. Результаты фотографии

рабочего времени для целей анализа группируют по категориям рабочего времени.

*Различают следующие виды фотографии рабочего времени:*

- индивидуальную, когда объектом наблюдения служит один рабочий;
- групповую, когда объектом наблюдения является группа рабочих, исполняющих одинаковые или различные операции независимо друг от друга;
- маршрутно-групповую фотографию;
- самофотографию.

При индивидуальной ФРВ наблюдатель изучает использование времени одним рабочим в течение смены или другого периода времени. При ее проведении регистрация осуществляется с точностью до одной минуты. Безусловное достоинство этого вида ФРВ состоит в высокой точности получаемых данных (по видам и категориям затрат рабочего времени), возможности выявления причин и виновников возникающих потерь. Но информация о структуре рабочего дня одного рабочего, который, зная о наблюдении,вольно или невольно исказит истинное положение вещей, практически ничего не дает для оценки использования рабочего времени всеми рабочими по подразделению в целом.

**Групповая фотография** рабочего дня проводится в тех случаях, когда требуется наблюдение за использованием сменного фонда времени нескольких рабочих, находящихся на ограниченной территории (станочников на обозримом для регистратора участке, бригады сборщиков и др.). Она обеспечивает более полный охват объекта в пространстве и большую экономичность сбора данных, чем индивидуальная.

Маршрутно-групповой называется такая ФРВ, при которой регистратор перемещается по определенному маршруту, фиксируя использование сменного фонда времени группы рабочих. Ее применение целесообразно для наблюдения за вспомогательными и обслуживающими рабочими, перемещающимися в пределах закрепленной за ними зоны обслуживания. Использование маршрутно-групповой ФРВ для наблюдения за стационарными рабочими местами не имеет особого смысла, так как здесь более эффективен метод моментных наблюдений.

Суть **самофотографии** заключается в том, что один или не-

сколько работников сами регистрируют свои же затраты сменного времени. Самофотография, проводимая рабочими, в какой-то мере близка к простойным листкам: здесь так же изучается не весь фонд рабочего времени, а только определенная его часть – простой и причины их возникновения. К недостаткам самофотографии можно отнести субъективный характер, невысокую точность и неполноту получаемой информации.

*Фотографию рабочего времени проводят в следующем порядке.*

1) Подготовка к наблюдению, заключающаяся в подробном изучении и описании объекта наблюдения и производственной обстановки.

2) Наблюдение в виде последовательной регистрации всех затрат времени.

3) Обработка полученных данных.

В процессе наблюдения в наблюдательном листе записываются все действия исполнителя и перерывы в том порядке, в каком они фактически происходят. В графе «Текущее время» указывается время окончания наблюдаемых элементов рабочего времени.

При обработке данных в наблюдательном листе соответственно записи затрат времени ставится их индекс и путем вычитания предыдущего времени из последующего определяется величина затрат. На основании этих данных составляется сводка затрат времени, а затем устанавливается фактический и нормативный баланс рабочего времени.

Далее проводится анализ результатов наблюдения: фактические затраты сравниваются с нормативными значениями; определяются нерациональные затраты и потери рабочего времени; устанавливаются их причины; предлагаются мероприятия, обеспечивающие устранение неполадок.

Выбор объекта наблюдений при фотографии рабочего времени зависит от поставленной цели. Для обоснования нормативов подготовительно-заключительного времени и времени на обслуживание рабочего места объектами наблюдения должны быть передовые рабочие, умеющие рационально использовать свое рабочее время. Для разработки организационно-технических мероприятий по ликвидации потерь и уплотнению рабочего времени используют данные наблюдений за всеми рабочими.

По технике проведения наблюдений фотография рабочего дня

может быть:

- непрерывной, когда замеры времени ведут в течение всего периода наблюдения непрерывно;
- прерывной (маршрутной), при которой замеры времени производят через определенные, сравнительно небольшие промежутки времени; такая ФРВ применяется для рабочих (или бригад), не имеющих постоянных рабочих мест (например, для транспортных бригад и др.).

**Фотохронометраж** представляет собой комбинированный метод изучения затрат сменного времени наблюдением, при котором фиксируются одновременно все затраты рабочего времени в течение смены. При этом действия рабочего, составляющие непосредственно трудовую операцию, изучаются наблюдателем особенно тщательно, а их продолжительность фиксируется, как и при хронометраже, путем непрерывной записи. Фотохронометраж применяется для изучения затрат времени в тех же целях, что и ФРВ, и хронометраж. Фотохронометраж может быть индивидуальным и групповым. При индивидуальном фотохронометраже изучаются затраты времени на работу и операцию, выполняемую одним исполнителем; при групповом – затраты времени на взаимосвязанные работы, осуществляемые группой рабочих.

Наиболее эффективным представляется комбинирование хронометражного и моментного наблюдения за использованием сменного фонда времени, т. е. проведение моментного фотохронометража. При этом органически соединяются преимущества моментного наблюдения (т. е. отсутствие искажающего производственный ритм отрицательного эффекта постоянного присутствия регистратора вблизи рабочего места) и обычного фотохронометража.

**Метод моментных наблюдений**, основанный на применении теории вероятностей и математической статистики к изучению затрат рабочего времени, заключается в одновременном наблюдении большого числа объектов, состояние которых фиксируется периодически, через заранее установленный интервал. Для исследования затрат рабочего времени по данному методу необходимо установить продолжительность, интервал и маршрут наблюдения.

При выборе участка и маршрута наблюдения должен быть обеспечен хороший обзор всего расположенного на нем оборудования и всех рабочих мест. Состав оборудования на участ-

ке и последовательность операций могут быть любыми, а характер работ различным. При последовательном обходе наблюдателем расположенных на его участке объектов состояние каждого из них в тот момент фиксируется в карте моментных наблюдений.

Метод моментных наблюдений по сравнению со сплошным наблюдением имеет ряд преимуществ: простота наблюдений, низкая трудоемкость обработки материалов наблюдений; возможность изучения одним наблюдателем затрат рабочего времени большого числа объектов.

К недостаткам метода следует отнести отсутствие данных о последовательности отдельных видов затрат рабочего времени и числе их повторений.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность нормирования труда?
2. Какова роль нормирования труда в организации труда?
3. Что понимается под рабочим временем? Каков его состав?
4. Как классифицируется рабочее время исполнителя?
5. Что такое хронометраж?
6. Что такое фотохронометраж?



## 8. ОПЛАТА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 8.1. Мотивация труда в условиях рыночной системы

В настоящее время перед предприятием встает необходимость работать по-новому, считаясь с требованиями рынка. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их *мотивация*.

С точки зрения управления, мотивация рассматривается как процесс формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей или целей предприятия (организации). Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент, согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, мотивы и стимулы.

Мотивационный процесс можно представить в виде таких этапов: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения; выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения; принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

*Существует пять направлений улучшения мотивации труда:*

материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование.

Первое направление включает: совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибылях предприятия, наличие премий, бонусов.

Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда содержит: постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Расширение трудовых функций, или «горизонтального набора обязанностей», подразумевает внесение разнообразия в работу персонала в рамках функций одного ряда, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником.

Для повышения содержательности труда и ликвидации монотонности необходимо проводить, где это возможно, реорганизацию производства, главная цель которой – уйти от предельного расчленения операций, когда труд рабочих состоит из нескольких повторяющихся элементов.

Обогащение труда или расширение «вертикального набора обязанностей», подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности и др. Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций. Смена профессий, освоение смежных профессий осуществляются с целью снижения монотонности, рутинности труда, повышения его содержательности. Применение гибких графиков работы заключается в том, чтобы дать человеку возможность почувствовать себя хозяином своего рабочего времени, своего труда.

*Переменный рабочий день* – работник имеет право каждый день менять число рабочих часов с тем, чтобы отработать их общее количество к концу недели или месяца.

*Гибкий рабочий день* – ежедневно можно изменять начало и окончание работы, в целом отрабатывается положенное в день число рабочих часов.

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняш-

него дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии и интеллекта. Относительные и абсолютные размеры денежного вознаграждения воспринимаются работником как свидетельства его ценности для организации и говорят о его социальном статусе.

## **8.2. Содержание и принципы организации заработной платы**

Заработная плата в рыночной экономике рассматривается как стоимость (цена) рабочей силы, величина которой определяется на рынке труда под воздействием спроса и предложения.

**Заработная плата** (оплата труда работника) – это «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты».

**Оплата труда** – это система отношений, связанных с регламентацией и реализацией выплат работодателем работникам за их труд в соответствии с федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами, а также в соответствии с тарифными соглашениями, коллективными и трудовыми договорами, локальными нормативными актами организации.

**Организация заработной платы** представляет собой совокупность способов и методов установления необходимого порядка определения уровня заработной платы, принципов ее дифференциации в зависимости от количества, качества труда и его результатов, а также условий труда и экономических показателей деятельности предприятия, условий и характера взаимоотношений между работодателем (нанимателем) и наемными работниками.

**Принципы организации заработной платы** – это объективные, научно обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и направленные на более полную реализацию на практике функций заработной платы.

**Основными принципами организации оплаты труда являются следующие принципы:**

- повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда;
- обеспечение опережающего темпа роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия;
- равная оплата за равный труд;
- государственное регулирование заработной платы при помощи норм трудового законодательства;
- учет воздействия рынка труда на оплату труда;
- сочетание широкой самостоятельности предприятий в области оплаты труда с государственным регулированием заработной платы;
- обеспечение простоты, логичности и доступности форм и систем оплаты труда.

**Составляющими оплаты труда работников являются:**

- *основная заработная плата* – имеет повременную (оклад, тарифная ставка) либо сдельную формы;
- *дополнительная заработная плата* – различные компенсирующие (за работу в выходные дни, в ночное время, во вредных условиях) и стимулирующие (за увеличенный объем работы, за высокую квалификацию, за ученую степень) доплаты и надбавки;
- *премиальные выплаты* – регулярные (месячная, квартальная, годовая) премии и премии единовременные (за выполнение особо важного задания, за участие в проекте).

Кроме оплаты труда работник может получать выплаты в рамках социального пакета организации (материальная помощь, компенсационные выплаты за использование личного транспорта для приезда на работу, оплата за мобильный телефон, оплата питания, компенсация проезда в городском транспорте и др.).

*Организация оплаты труда основывается на таких элементах как нормирование труда, тарификация работ, применение*

*различных форм и систем оплаты труда.*

Нормирование труда необходимо для установления объективных норм затрат труда на изготовление единицы продукции или на обслуживание единицы производственной мощности.

Тарификация работ используется для определения относительной ценности каждого рабочего места. Наличие разнообразных форм и систем оплаты труда позволяют организациям осуществить их оптимальный с точки зрения решаемых задач выбор.

Сложность организации заработной платы на предприятии заключается в объективной необходимости обеспечить оптимальное сочетание интересов работников и работодателей в области оплаты труда. На практике это достигается путем реализации требований, предъявляемых к оплате труда обеими сторонами в процессе разработки механизма организации заработной платы.

Важнейшим требованием к организации заработной платы является соблюдение условий ее эффективности.

*С позиции работников она заключается в следующем:*

- установлении обоснованных и объективных норм затрат труда;

- оплате труда в соответствии с его результатами;

- обеспечении роста заработной платы при увеличении трудотдачи;

- соблюдении принятых договоренностей по условиям оплаты труда и учета возникающих отклонений;

- отсутствии дискриминации в оплате труда и т. п.

*В свою очередь, работодатель считает организацию заработной платы справедливой в следующих случаях:*

- если при общем росте заработной платы ее расходы на единицу продукции (работы, услуги) будут снижаться;

- если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста заработной платы;

- если обеспечивается устойчивая трудовая отдача, соблюдается дисциплина труда работниками, эффективно используются ими средства и предметы труда, проявляется заинтересованность в результате своей работы и работы предприятия.

Реализацию принципов организации заработной платы и требований к ней следует рассматривать как важнейшее средство повышения материального благосостояния работников, роста производительности их труда, увеличения прибыли и рентабельности

производства.

### 8.3. Формы и системы оплаты труда

Политику предприятия в области оплаты труда должны определять следующие факторы:

- финансовое положение предприятия, определяемое результатами его хозяйственной деятельности;
- уровень государственного регулирования в области заработной платы;
- уровень заработной платы, выплачиваемой конкурентами;
- влияние профсоюзов и объединений работодателей.

Организация заработной платы на предприятии наряду с другими направлениями включает определение форм и систем оплаты труда.

Существуют две основные формы заработной платы – **сдельная** и **повременная**. Использование той или иной формы оплаты труда зависит от условий производства. В каждом конкретном случае должна применяться та форма оплаты труда, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

**Сдельная форма оплаты труда.** При ней размер заработка рабочему начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

Применение сдельной оплаты труда возможно только при соблюдении следующих условий:

- имеются количественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда и возможность применить их с достаточной точностью;
- рабочим созданы реальные возможности увеличить выпуск продукции (объем выполненных работ) по сравнению с установленными нормами;
- существует необходимость увеличивать объем производства или выполняемых работ на данном рабочем месте;
- выяснена эффективность затрат на организацию нормирования труда и проведен точный учет изготовленной продукции или

выполненного объема работ;

- обеспечен рост выработки вследствие сдельной оплаты труда, исключая ухудшение качества продукции, нарушения технологии производства и правил техники безопасности.

Сдельная форма оплаты труда в зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения (премии, повышенные расценки) подразделяется на системы: прямую сдельную, косвенную сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную.

В зависимости от того, как определяется заработок рабочего – по индивидуальным или групповым показателям работы, каждая из этих систем может быть индивидуальной или коллективной (бригадной).

При *прямой сдельной* системе заработной платы труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которые определяются делением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму выработки или умножением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

Создавая значительную личную материальную заинтересованность рабочего в повышении индивидуальной выработки, прямая сдельная система оплаты труда в то же время слабо материально заинтересовывает его в достижении высоких общих показателей работы бригады, участка, цеха, а также в повышении качественных показателей работы, экономном расходовании материальных ценностей. Поэтому она чаще применяется в сочетании с премированием рабочих за выполнение и перевыполнение как общих, так и конкретных количественных и качественных показателей.

При *косвенной сдельной* системе оплаты труда размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система оплаты труда, как правило, применяется для оплаты вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков в машиностроении, помощников мастеров в текстильной промышленности и других работников, занятых обслуживанием основных технологических процессов.

Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков, либо умножением косвенной сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемых рабочих.

Расценка определяется как частное от деления тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.

При *сдельно-премиальной системе* заработной платы рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Премирование рабочих может осуществляться как из фонда заработной платы, так и из фонда материального поощрения на основе следующих показателей:

- при повышении производительности труда и увеличении объема производства, в частности при выполнении и перевыполнении производственных заданий и личных планов, технически обоснованных норм выработки, снижении нормируемой трудоемкости;

- при повышении качества продукции и улучшении качественных показателей работы (например, увеличение производства продукции высшего качества, повышение сортности продукции, бездефектное изготовление продукции и т.д.);

- при экономии сырья, материалов, инструмента и других материальных ценностей.

Система премирования и размер премии определяются задачами улучшения деятельности предприятия, значением и ролью данного производственного участка, характером норм, объемом и сложностью плановых заданий.

Премирование рабочих производится, как правило, по результатам работы за месяц.

Эффективное применение сдельно-премиальной системы оплаты труда зависит прежде всего от правильного выбора показателей и условий премирования, которые должны зависеть непосредственно от результатов труда данного работника. Важное значение имеет также точный учет выполнения установленных показателей.

При *сдельно-прогрессивной системе* заработной платы труд



рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм.

Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходной базы показателей определяется в каждом конкретном случае специальной шкалой.

К основным требованиям при использовании сдельно-прогрессивной системы следует отнести правильное установление исходной базы, разработку эффективных шкал повышения расценок, точный учет выработки продукции и фактически отработанного каждым рабочим времени.

Применение данной системы оплаты труда на практике оправдано лишь на «узких» участках производства, а также там, где нужно стимулировать ускоренный выпуск продукции.

При *аккордной системе* оплаты труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии – на основе норм и расценок на аналогичные работы.

Обычно при аккордной оплате рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

К основным условиям эффективного применения этой системы оплаты труда следует отнести установление обоснованных норм выработки (времени) и расценок на заданный объем работы, введение эффективной системы премирования и контроля за качеством выполнения работ (чтобы сокращение сроков выполнения аккордного задания не сказывалось отрицательно на качестве его выполнения).

**Повременной** называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется в зависимости от количества отработанного времени (часов, дней) согласно данным табельного учета установленной тарифной ставки или оклада.

Повременная форма оплаты труда применяется при следующих условиях:

- если отсутствует возможность или необходимость стимули-

рования роста объема производства продукции (выполнение работ);

- затруднено определение измерителей количественных результатов индивидуальной или коллективной работы;
- сложно предварительно оценить объем, трудоемкость выполненных работ;
- работник не может оказать существенное воздействие на количественный результат работы (если производственный процесс строго регламентирован; если функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса).

**При простой повременной системе оплаты труда** оплачивается время, отработанное в периоде. Периодами могут признаваться: часы, дни, месяцы и вариации этих периодов.

**При премиальной** – к зарплате за время добавляется премия за качество работы, исчисляемая в процентах от оклада по ставке. Премия может носить разовый характер или применяться на постоянной основе.

**При окладной** – работник вправе рассчитывать на ежемесячную зарплату в том размере, как она установлена в трудовом договоре. При достижении определенной квалификации (определяемой субъективно работодателем) оклад может быть повышен.

Применение повременной формы оплаты труда требует правильной тарификации работников, четкой организации табельного учета, контроля фактически отработанного каждым работником времени, учета времени простоев. Повременная форма оплаты труда предполагает не только учет, но и нормирование труда. Возможно нормирование численности работников (повременщиков) для выполнения конкретных видов работ, установление сроков выполнения заданий, а также нормированного задания, выполнение которого является условием получения повременного заработка в полном размере.

#### **8.4. Организация премирования работников. Система надбавок и доплат**

Для обеспечения материальной заинтересованности работников в повышении результатов трудовой деятельности на предприятиях применяется премирование как одна из форм их материального поощрения.

Основная *цель премирования* – повышение эффективности работы предприятия на основе стимулирования трудовой активности персонала.

***Организация премирования работников предприятия основана на следующих принципах:***

- справедливость и обоснованность размеров и дифференциации премий;
- материальная заинтересованность работников в достижении высших конечных результатов трудовой деятельности;
- сочетание индивидуальной и коллективной заинтересованности в результатах труда;
- поощрение творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, продукции, работ и услуг;
- простота определения размеров премирования выплат;
- ясность и доступность для понимания работниками связи между их трудовыми усилиями и вознаграждением;
- гибкость – изменение премиальной системы в соответствии с изменением целей и задач материального стимулирования;
- гласность поощрения как сочетание материальных и моральных стимулов к труду.

Предприятия промышленности самостоятельно разрабатывают положения о премировании работников, которые согласовывают с профсоюзной организацией и прилагают к коллективному договору.

Положение о премировании может разрабатываться как для предприятия и его структурных подразделений, так и для отдельных категорий работников, должностей, профессий, квалификационно-профессиональных групп.

К организации премирования на предприятии прежде всего относят выбор таких основных элементов, которые отражаются в положении о премировании, как показатели, условия и периодичность премирования, источники выплат премий, установление размера премий и круга лиц, подлежащих премированию.

***Показатели премирования*** должны соответствовать видам и задачам производства, реально зависеть от трудового вклада каждого работника и коллектива в целом. Число показателей должно быть минимальным, но вполне достаточным, чтобы обеспечивать взаимосвязь премирования с основными задачами производства, с

результатами деятельности работников. Они не должны противоречить друг другу: улучшение одних показателей не должно обуславливать ухудшение других.

Показатели премирования обычно подразделяют на *основные* и *дополнительные*. Основными считаются показатели, обязательные к исполнению и получению премии. При их невыполнении премия не начисляется. Дополнительные показатели обеспечивают выполнение основных показателей, но при их невыполнении размер премии уменьшается.

Показатели премирования могут быть представлены абсолютными (имеющими единицы измерения: натуральные, стоимостные, трудовые) и относительными (в виде коэффициентов, принципов) величинами. Кроме того, они подразделяются на количественные и качественные. *Количественные показатели* характеризуют размер, установленную величину, достижение которой должны обеспечить работники в процессе своей деятельности (например, производственное задание по выпуску продукции, установленная для данного вида работы норма выработки, уровень производительности труда). *Качественные показатели* отражают не только повышение качества продукции, но и улучшение технико-экономических показателей работы предприятия. К ним можно отнести: снижение трудоемкости продукции, повышение производительности труда, сокращение потерь материальных ресурсов и рабочего времени.

Количественные и качественные показатели взаимосвязаны. Если основой премирования являются количественные показатели, то их выполнение должно быть обеспечено соблюдением определенных качественных показателей, и наоборот.

В качестве показателей премирования рабочих основного производства могут быть рекомендованы:

- при стимулировании роста производительности труда: рост объема выпуска продукции, снижение ее трудоемкости; выполнение производственных заданий с меньшей численностью рабочих к установленному сроку и за определенный период, эффективное использование новой техники и прогрессивной технологии;

- при стимулировании улучшения качества продукции: сокращение случаев возврата недоброкачественной продукции, рекламаций; снижение брака; отсутствие претензий к продукции со стороны потребителей;

- при стимулировании освоения новой техники и прогрессивной технологии: повышение коэффициента загрузки оборудования, сокращение затрат на эксплуатацию оборудования; повышение коэффициента сменности работы нового оборудования и др.;

- при стимулировании рационального использования материальных ресурсов: экономия сырья, материалов, топлива, энергии, инструментов, запасных частей, уменьшение потерь материальных ресурсов, сокращение отходов.

При определении показателей премирования специалистов и служащих необходимо исходить из того, что премирование коллективов специалистов и служащих отдельных структурных подразделений должно осуществляться в соответствии с конкретными задачами, стоящими перед ними, и по показателям, устанавливаемым руководителем. Показатели премирования работников функциональных подразделений необходимо увязывать с конечными результатами работы отдела, службы, цеха, филиала. Премии конкретных работников осуществляется по показателям, разработанным по каждой штатной должности непосредственно руководителем структурного подразделения, исходя из их функциональных должностных обязанностей.

**Условия премирования** представляют собой совокупность факторов, определяющих возможность получения прибыли и имеющих конкретное содержание. Условия премирования выполняют контрольную функцию и вводятся для того, чтобы премирование по выбранным показателям не было оторвано от других сторон производственной деятельности работников, не учитываемых показателями премирования. Условия премирования подразделяются на обязательные и дополнительные. Соблюдение обязательных условий обеспечивает получение премии в полном размере при выполнении показателей премирования. Так, для рабочих-сдельщиков обязательным условием премирования является выполнение норм выработки (времени). Дополнительные условия представляют собой перечень производственных упущений и нарушений, которые обуславливают снижение премии работнику или лишение его премии. Производственные упущения (не более двух) предусматриваются для каждого работника или группы работников, занятых решением общих производственных задач, и должны относиться к их конкретной производственной деятельно-

сти.

**Размер премии** устанавливается в соответствии с каждым показателем премирования либо в процентах от основного заработка, либо в твердой конкретной денежной сумме. Так, за увеличение объема производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции или повышение качества продукции (работ, услуг) размер премии устанавливается в процентах за каждый процент (пункт) улучшения соответствующего показателя по сравнению с его плановой, нормативной или иной величиной.

**Периодичность премирования** зависит от особенностей организации производства и труда на предприятии, от длительности производственного цикла, состава показателей и условий премирования, установленной по ним периодичности планирования, учета и отчетности. Премирование производится, как правило, ежемесячно. В отдельных случаях, когда основным показателем премирования являются результаты деятельности предприятия, а также по специальным системам премирования и в других случаях поощрения могут производиться поквартально, за полугодие и за год.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные принципы организации оплаты труда.
2. Назовите и охарактеризуйте основные формы оплаты труда.
3. Какие системы сдельной формы оплаты труда используются на предприятии? В чем их сходство и различие?
4. Какие системы повременной формы оплаты труда используются на предприятии?
5. В чем заключается премирование работников предприятия? На каких принципах оно организовано?
6. Какие надбавки и доплаты применяются в практике организации оплаты труда? В чем их назначение?

## 9. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 9.1. Сущность и принципы планирования

Опыт многих преуспевающих компаний промышленных стран показывает, что в условиях рынка с его жестокой конкуренцией планирование хозяйственно-производственной деятельности является важнейшим условием их выживаемости, экономического роста и процветания. Именно оно позволяет оптимально увязать имеющиеся возможности предприятия по выпуску продукции со сложившимися на рынке спросом и предложением.

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит как от качества планирования, которое тесно связано с оперативно-управленческими решениями, направленное на рациональное распределение производственных ресурсов. В этой связи разработка управленческих решений в планировании производства становится актуальной, поскольку при планировании производства возникает потребность нахождения и принятия управленческих решений для реализации поставленных целей с минимальными издержками и потерями.

Планирование деятельности предприятия заключается в обработке информации по обоснованию предстоящих действий и определению наилучших способов достижения намеченных предприятием целей.

**Объектом планирования** на предприятии является его деятельность, под которой понимается выполнение функций предприятия: хозяйственной, социальной, экономической.

**Предметом планирования** выступают ресурсы предприятия. Планирование ресурсов предусматривает установление уровней расхода, направления и сроки использования, режим потребления и т.д.

Спланировать деятельность предприятия – это значит определить основные направления и пропорции развития производства, с учетом имеющихся материальных и трудовых ресурсов, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов товаров и сроков их выпуска.

**Существует два подхода к пониманию сущности планирования.**

**В широком понимании** планирование состоит в принятии комплекса решений, относящихся к будущим событиям. Такие решения могут быть связаны с постановкой целей и задач развития предприятия, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, Определением стандартов поведения предприятия в предстоящем периоде.

**В узком понимании** планирование сводится к составлению специальных документов – планов, определяющих конкретные действия предприятия по осуществлению принятых решений.

В настоящее время планирование деятельности является экономической основой свободных рыночных отношений всех хозяйственных субъектов и экономических объектов с различными формами собственности. Посредством планирования обеспечивается необходимое равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и объемом их предложения предприятием на макроэкономическом уровне.

На уровне предприятия планирование призвано обеспечить выпуск высококачественной продукции в необходимых количествах и номенклатуре на основе эффективного и рационального использования ресурсов, а также взаимоувязку деятельности отдельных структурных подразделений.

**Цель и задачи планирования.** Главной целью планирования является обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия. Реализация данной цели предполагает решение следующих задач:

- 1) предвидение вероятных рыночных тенденций и соответствующая им корректировка производственной программы предприятия;
- 2) исследование требований потребителей и формирование программы, ориентированной на их запросы;
- 3) обеспечение выпуска продукции более высокого качества;



- 4) непрерывное повышение эффективности производства на основе дальнейшей специализации и кооперирования;
- 5) выявление и мобилизация внутренних ресурсов производства;
- 6) применение наиболее экономичных технологий и оборудования;
- 7) согласование действий с поставщиками, потребителями, посредниками предприятия и направленность этих действий на достижение взаимовыгодных результатов.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует, что недооценка планирования деятельности в рыночных условиях или его некомпетентное осуществление приводят к большим, ничем не оправданным экономическим потерям и, в конечном счете, к банкротству предприятий.

**План** – это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие этапы, как цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; пропорции, т.е. поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства; организацию выполнения плана и контроль.

Назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть, по возможности, все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации.

Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей, с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей организацией. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производ-

ства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продаж продукции, проводится экономическая оценка затрат и ресурсов, а также конечных результатов производства. В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы. Кроме того, они определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Впервые **общие принципы** планирования сформулированы А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов.

**Принцип необходимости планирования** означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях.

**Принцип единства планов** предусматривает разработку общего или сводного *плана* социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления.

**Принцип непрерывности планов** заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки.

**Принцип гибкости планов** тесно связан с непрерывно-

стью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия.

**Принцип точности планов** определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

В современной практике планирования, помимо рассмотренных классических, широкую известность имеют **общезкономические принципы**.

**1. Принцип комплексности.** На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.

**2. Принцип эффективности** требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами.

**3. Принцип оптимальности** подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

**4. Принцип пропорциональности**, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

**5. Принцип научности**, т.е. учет последних достижений

науки и техники.

**6. Принцип детализации,** т.е. степени глубины планирования.

**7. Принцип простоты и ясности,** т.е. принцип соответствия уровня понимания разработчиков и пользователей плана. Основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например, гибкость и точность, в разных направлениях. Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р. Л. Акоффом новом методе интерактивного планирования.

**8. Принцип участия** показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя – неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно, насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении *планирования* другими для себя.

**9. Принцип холизма** состоит из двух частей: координации и интеграции. *Координация* устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно. *Интеграция* определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Согласно ему, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Существуют также такие принципы планирования, как цен-

трализованный, децентрализованный и комбинированный.

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в организации. Правильное соблюдение этих принципов создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

## **9.2. Организация плановой работы, виды планов**

Руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства, осуществляет планово-экономический отдел.

В его функции входят:

- разработка структуры обязательных для предприятия планов и направление их для утверждения руководящим органам предприятия;
- организация работы по составлению планов, вид которых утвержден руководством предприятия, подготовка материалов и исходных данных во всех отделах и службах предприятия, участвующих в плановой работе;
- составление технико-экономических прогнозов по важнейшим направлениям деятельности предприятия;
- разработка нормативных плановых документов (виды и структура планов) для структурных и функциональных подразделений предприятия;
- согласование планов всех подразделений предприятия;
- контроль за выполнением планов предприятия в целом и его отдельных структурных и функциональных подразделений.

В состав планово-экономического отдела могут входить следующие структурные подразделения (секторы, бюро, группы): технико-экономического планирования, себестоимости, цен; экономического анализа; учета и статистики, нормативов и др.

Планово-экономический отдел взаимодействует с плановыми бюро структурных подразделений, а также с другими функциональными подразделениями предприятия: главной бухгалтерией,

отделами главного конструктора, главного технолога, главного механика, сбыта, маркетинга, организации труда и заработной платы, капитального строительства, материально-технического обеспечения и др., а также всеми основными, вспомогательными и обслуживающими цехами.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия. Так, производственно-диспетчерский отдел на основе плановых заданий разрабатывает номенклатурные, производственные задания цехам и производственным участкам, устанавливает сроки и контролирует ход выполнения этих заданий.

Отдел маркетинга занимается исследованием рынка, планированием основных товарных групп (линий), сбыта, продвижения и распределения продукции.

В компетенцию отдела цен входит планирование ценовой политики предприятия.

Отдел сбыта планирует, конкретные направления сбыта продукции, а также новые формы обслуживания и торговли.

Финансовые службы занимаются планированием издержек и конечных показателей финансовой деятельности предприятия.

Отдел кадров ведет планирование использования трудовых ресурсов.

Производственно-технические службы (планово-диспетчерские бюро подразделений предприятия) отвечают за планирование работы отдельных подразделений предприятия, планирование по сменам, контролируют качество сырья, комплектующих изделий и готовой продукции.

На небольших предприятиях планово-экономический отдел может отсутствовать, тогда его функции передаются отделу маркетинга или же относятся к непосредственному ведению одного из заместителей директора.

*Планирование классифицируется следующим образом:*

- по степени охвата;
- по объекту планирования;
- по сферам деятельности (производство, маркетинг, научно-исследовательские работы и т. д.);
- по охвату;
- по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);
- по степени жесткости и гибкости.

Управленческий подход к процессу планирования осуществ-

ляется посредством определения и постановки задач и критериев, определения вспомогательных средств планирования, способов согласования, а также направлений и методов.

Для осуществления процесса планирования необходимо определить:

- *объект планирования;*
- *субъект планирования;*
- *период планирования;*
- *средства планирования;*
- *методику планирования;*
- *согласование планов.*

Принадлежность того или иного плана к определенному виду зависит от того, к какому циклу управления он относится. Функции управления в своей взаимосвязи образуют некоторый цикл: *анализ – планирование – организация – учет – контроль – регулирование – анализ.*

*По срокам различают следующие виды планирования.*

**1) Перспективное** планирование – основывается на прогнозировании, его иначе называют *стратегическим планированием.*

При стратегическом планировании выделяются следующие цели:

- рыночные (определение рынка сбыта продукции);
- производственные (использование какого уровня техники и технологий позволят достичь необходимого качества продукции и запланированных объемов производства);
- финансово-экономические (определение источников финансирования и прогнозирование результата деятельности);
- социальные (степень удовлетворения конечным продуктом производства определенных социальных слоев и общества в целом).

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития предприятия. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует принять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.д. Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциа-

ла для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы.

Стратегическое планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (5 лет) или пятилетнее планирование. В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, на сегодняшний день горизонт планирования в виду постоянно-меняющихся условий составляет для долгосрочного планирования 5 лет, среднесрочного 2-3 года.

*Долгосрочный план* имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п.

**2) Текущее (годовое) планирование** – разрабатывается в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые, бригадные. Текущее планирование выражено в конкретных цифровых результатах. Оно имеет дело с распределением ресурсов организации для достижения стратегических целей и обычно охватывает краткосрочные и среднесрочные периоды. Текущие планы касаются своевременных задач и целей, объема выпуска продукции, материально-технического снабжения, порядка использования оборудования.

**3) Оперативно-производственное планирование** – уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям: цех – участок – бригада – рабочее место. Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей – рабочих.

Оперативно-производственное планирование подразделяется



на межцеховое, внутрицеховое и диспетчерование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

*В процессе оперативного планирования выполняются следующие плановые функции.*

- Определяется время выполнения отдельных операций по изготовлению сборочных единиц изделий и изделий в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов цехами-поставщиками их потребителями.

- Осуществляется оперативная подготовка производства путем заказа и доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструментов, приспособлений и другой оснастки, необходимой для выполнения плана производства продукции.

- Ведется систематический учет, контроль, анализ и регулирование хода производственного процесса, предупреждающие или ликвидирующие его отклонения от планового графика.

Оперативно-календарное планирование увязывает все эти элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т.д.

Оперативное планирование производства, как свидетельствует опыт, играет главную роль в обеспечении своевременного выпуска и поставки продукции потребителям.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему.

### **9.3. Методы планирования**

Методы планирования выражаются в способах и приемах разработки прогнозных и плановых документов и показателей применительно к различным их видам и назначениям. Современная наука располагает большим арсеналом методов планирования, но ни один из них не может быть признан универсальным.

Под *методами планирования* понимают определенный способ, с помощью которого производится процесс планирования, и решаются конкретные проблемы.

Основой методики планирования являются проведение аналитического исследования, подготовка базы данных, изучение и соединение информации в единое целое. Будущее во многом становится предсказуемым, если правильно и полно учитываются сложившаяся ситуация, факторы и тенденции, которые способствуют ее изменению в перспективе. Поэтому неотъемлемыми составляющими процессов прогнозирования и планирования являются такие общенаучные методы, как **анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия и др.**

**Эвристические (интуитивные)** методы базируются на интуитивно-логическом мышлении. Они используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта исследования или объект слишком прост и не требует проведения трудоемких расчетов. К интуитивным методам относятся **методы экспертных оценок, исторических аналогий, прогнозирования по образцу.**

**Формализованные методы** основаны на проведении математического анализа тенденций развития экологической системы и выявлении факторов, оказывающих наибольшее влияние на изменение условий развития. Они базируются на математической теории. Формализация основных особенностей развития производственных объектов позволяет оценить возможные последствия воздействия на них и использовать такие оценки в управлении. Среди данных методов наиболее распространены **методы математического моделирования.**

**Комбинированные методы** включают в себя методы со смешанной информационной основой, в которых в качестве первичной информации используется, наряду с фактической, экспертная. К ним можно отнести и такие методы, как **балансовый, нормативный и программно-целевой и др.**

В современной практике различают следующие методы планирования: *балансовый, нормативный и технико-экономический.*

Кроме того, выделяют методы: *программно-целевой, многовариантных расчетов и экономико-математический.*

Для осуществления *планирования* на уровне экономики в целом применяют *балансовый метод.* На уровне отдельных предприятий он также используется посредством составления определенных видов балансов:

- материальные (баланс топлива, оборудования, электро-

энергии, строительных материалов);

- трудовые (баланс рабочей силы, баланс рабочего времени);
- финансовые (баланс денежных доходов и расходов, бухгалтерский баланс, баланс кассовых операций и др.);
- комплексные (баланс производственной мощности).

*Нормативный метод* представляет собой способ, при применении которого на предприятии в процессе планирования используется целая система нормативов и норм.

Это нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, нормы численности, трудоемкости, нормативы использования машин и оборудования, длительность производственного цикла, запасы сырья, нормативы организации производственного процесса, материалов и топлива, незавершенного производства, финансовые нормативы и др.

Для осуществления планирования реализации готовой продукции, производственных издержек, программы производства и других плановых разделов используется технико-экономический метод планирования.

***Факторы, которые необходимо учитывать при данном методе планирования:***

- технические – внедрение новейшей техники и технологий, материалов, реконструкция и техническое перевооружение предприятия и т. п.;
- усовершенствование организации производства и труда;
- сдвиг объема производства, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;
- рыночные (инфляция);
- особые факторы, связанные со спецификой предприятия, производства, региона.

Планирование подразделяется также на технико-экономическое и оперативное. Техничко-экономическое призвано направлять и осуществлять организацию производственно-хозяйственных направлений для определения развития в целом и результатов производства. Кроме того, технико-экономическое планирование представляет собой платформу для оперативного планирования, которое призвано увязывать в календарном плане процессы производства, учитывая изготовление продукции по этапам, срок обработки, сборки.

Необходимо отметить, что технико-экономическое и опера-

тивное планирование тесно взаимосвязаны между собой, что и определяет принцип единства, непрерывности и комплексности процесса планирования в целом.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: *экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие.*

**Расчетно-аналитический метод** основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.

**Экспериментальный метод** – это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

**Отчетно-статистический** метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде.

Автоматизация имеет важнейшее значение для всего процесса планирования. Фундаментом успеха и процветания является тщательно проработанный, обоснованный план, а не случайно возникшие пожелания и идеи. Руководителям, менеджерам и экономистам компаний, формирующим планы и отвечающим за их точность и своевременность (вне зависимости от принадлежности компаний к различным рыночным нишам), а также бухгалтерским службам (для которых настоящее время имеются разнообразные высококласные вспомогательные программы), нужен программный вариант, способный оказать реальную помощь в повышении благосостояния их предприятий. Прежде всего, они нуждаются в помощи при подготовке развернутого *плана (бизнес – плана)* предстоящей работы с оценкой потребностей в финансовых, трудовых и материальных ресурсах, необходимых для реше-

ния поставленной задачи на любой актуальный период времени – декаду, месяц, квартал, полугодие или год.

*Важнейшими вопросами при формировании планов являются:*

- учет специфики предприятия (например, в одном производстве изготавливается готовая продукция, а в другом продукция идет на переработку для выпуска иных изделий);
- расчет себестоимости продукции (работ, услуг), т. е. информация о том, какие расходы и в каком объеме будут понесены в процессе основной деятельности компании.

Существует еще один аспект автоматизации планирования – это возможность составления нескольких видов планов для детального анализа, сравнения и затем выбора наиболее оптимального. Если план составлен в одном неавтоматизированном варианте, то будет достаточно сложно сделать другой вариант. Если же план составлен в специальной программе, то все упрощается. Возможно формирование нескольких вариантов для полноценного анализа перспектив развития предприятия. Кроме сравнительного анализа, к преимуществам автоматизации относится также возможность выявления причин и факторов, влияющих на тот или иной результат. Кроме того, программу всегда можно переработать без ущерба для исходных данных, т. е. возможна корректировка в зависимости от выявленных в ходе планирования недостатков.

Таким образом, для наибольшей точности, а также для сокращения времени подготовки программные продукты для планирования необходимы. С их помощью качество планов повышается, а, следовательно, повышается эффективность деятельности предприятия.

Современные системы управления предприятиями позволяют эффективно планировать и управлять всем спектром деятельности предприятий, в том числе и персоналом.

В настоящее время наиболее результативные компании уделяют все большее внимание вопросам управления персоналом, т.к. персонал является наиболее ценным ресурсом предприятия; на его подбор, развитие и управление тратится существенная часть бюджета. С развитием информационных технологий появилась возможность наиболее удобным способом оптимизировать кадровый бизнес.

Функциональность управления персоналом включена во все

современные программные комплексы, начиная с 1С и заканчивая крупными корпоративными системами управления предприятием, такими как *Oracle E-Business Suite* корпорации *Oracle*, включающей более 150 функциональных модулей.

Автоматизация основных процессов управления персоналом позволяет повысить достоверность информации, оперативно получить аналитическую картину кадровых ресурсов предприятия в целом в любой момент.

Современные решения в области комплексной автоматизации предприятия включают в себя достаточно мощные средства автоматизации планирования, которые обладают богатыми возможностями для конфигурирования и программирования под задачи конкретного предприятия.

Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов в области планирования. Многие методы хорошо известны и применяются не только в планировании. Часть методов формализована и доведена до уровня экономико-математических моделей. Использование современных методов планирования позволяет разработать стабильные, обоснованные планы, способствующие развитию предприятия. Выбор применяемых методов планирования зависит от знаний и опыта менеджеров, занимающихся планированием деятельности предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите общеэкономические принципы планирования.
2. Назовите виды планов.
3. Перечислите основные задачи перспективного планирования.
4. Какие методы планирования существуют в современной практике?
5. Что представляет собой оперативное планирование?
6. Каково значение планирования в современной экономике?

## **10. ОРГАНИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

### **10.1. Организация материально-технического обеспечения производства**

*Материально-техническое обеспечение производства* как компонент логистики и обеспечивающей подсистемы системы производственного менеджмента во многом определяет качество процесса переработки входа системы в ее выход – готовый продукт. При низком качестве входа системы невозможно получить высокое качество ее выхода. Процесс материально-технического обеспечения направлен на своевременную поставку на склад предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов.

*В состав материально-технических ресурсов* входят: сырье, материалы, комплектующие изделия, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка (приспособления, режущий и мерительный инструменты), новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и др. Другими словами, все, что поступает на предприятие в вещественной форме и в виде энергии, относится к элементам материально-технического обеспечения производства.

*Цели материально-технического обеспечения производства.*

1. Своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества.

2. Улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и др.

3. Анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности поставляемых материальных ресурсов либо смена поставщика конкретного вида ресурса. Ради повышения качества «входа» предприятиям не следует бояться смены неконкурентоспособных поставщиков ресурсов.

*Для достижения перечисленных выше целей на предприятии необходимо выполнять следующие работы.*

1. Проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов. Выбор поставщиков рекомендуется осуществлять исходя из следующих требований: наличия у поставщика лицензии и достаточного опыта работы в данной области; высокий организационно-технический уровень производства; надежность и прибыльность работы; обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров; приемлемая (оптимальная) их цена; простота схемы и стабильность поставок.

2. Нормирование потребности в конкретных видах ресурсов.

3. Разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов.

4. Поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства.

5. Разработка материальных балансов.

6. Планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами.

7. Организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству.

8. Организация обеспечения ресурсами рабочих мест.

9. Учет и контроль использования ресурсов.

10. Организация сбора и переработки отходов производства.

11. Анализ эффективности использования ресурсов.

12. Стимулирование улучшения использования ресурсов.

Всеми перечисленными работами должен заниматься отдел



материально-технического обеспечения производств, находящийся в подчинении у заместителя руководителя предприятия по производству. Поскольку качество работы отдела определяет качество производственного процесса, то он должен быть укомплектован высококвалифицированными специалистами. Кроме того, многие решаемые отделом вопросы носят комплексный характер, требуют знаний в области маркетинга, логистики, техники, технологии, экономики, нормирования, прогнозирования, организации производства, межпроизводственных связей.

*Процесс движения ресурсов включает:*

- привлечение ресурсов для выполнения маркетинговых исследований, НИОКР, организационно-технологической подготовки производства, производства продукции и выполнения услуг, гарантийного обслуживания товаров предприятия, капитального строительства. В свою очередь, привлечение ресурсов для производства продукции и оказания услуг подразделяется на ресурсы для изготовления продукции, предоставления услуг, ремонтно-эксплуатационных нужд; для капитального строительства – на новое строительство, расширение производства, техническое перевооружение, реконструкцию;

- использование ресурсов по одному из перечисленных направлений;

- восстановление ресурсов (при необходимости);

- утилизацию или списание ресурсов.

Планирование материально-технического обеспечения производства включает комплекс работ по анализу удельных расходов материальных ресурсов за отчетный период, использованию технологического оборудования и оснастки, прогнозированию и нормированию отдельных видов ресурсов на плановый период, разработке материальных балансов по видам ресурсов, источникам поступления и вышеперечисленным направлениям использования. Перечисленные работы по планированию весьма трудоемки. Они выполняются экономистами и плановиками при участии других специалистов. Менеджеры не принимают участия в разработке планов, их задача – проверить соблюдение принципов планирования, состав плановых документов, их качество.

*Факторами улучшения использования ресурсов являются:*

- применение к процессам движения ресурсов совокупности

научных подходов менеджмента;

- оптимизация формирования и использования ресурсов;
- совершенствование конструкции или структуры продукции;
- совершенствование технологии изготовления продукции;
- применение материалов с заранее заданными свойствами;
- применение оптимальных для данных условий форм и методов обеспечения ресурсами;
- стимулирование улучшения использования ресурсов.

*Формы обеспечения ресурсами:*

- через товарно-сырьевые биржи;
- прямые связи;
- аукционы, конкурсы;
- спонсорство;
- собственное производство и др.

Конкретную форму (метод) обеспечения материально-техническими ресурсами предприятие выбирает исходя из особенностей ресурса, продолжительности его получения, числа предложений, качества и цены ресурса и других факторов. При определении формы обеспечения предприятия ресурсами следует изучать надежность поставщика и уровень конкурентоспособности выпускаемой им продукции. При заключении с поставщиками контрактов (договоров) следует помнить о необходимости отражения в них количественных и качественных показателей, конкретных форм поставок, сроков, санкций и др.

Экономия сырья, материалов и топлива является важным фактором увеличения масштабов производства при определенном объеме материальных ресурсов.

*К основным направлениям экономии материальных ресурсов на предприятии относятся:*

- снижение массы машин и изделий;
- уменьшение производственных потерь и отходов;
- правильный выбор и подготовка сырья и материалов к производственному потреблению;
- внедрение новой техники и передовых прогрессивных технологических процессов;
- повышение уровня культуры производства и ликвидации брака;
- повышение уровня использования оборудования и интен-

сификация производственных процессов;

- повышение уровня организации производства и развитие специализации;
- утилизация отходов производства и комплексное использование сырья;
- повторное использование материалов и изделий;
- обеспечение нормативных условий хранения и транспортировки сырья, материалов, топлива и изделий;
- снижение сверхнормативных запасов сырья и материалов, предотвращение образования неликвидов.

Важным показателем экономии материальных ресурсов является снижение материалоемкости продукции, которое характеризуется долей материальных затрат в себестоимости единицы продукции.

## 10.2. Организация энергетического хозяйства

Основное назначение *энергетического хозяйства* предприятия – это бесперебойное снабжение производства всеми видами энергии при соблюдении техники безопасности, выполнении требований к качеству и экономичности энергоресурсов.

**Основными видами энергии являются:**

- электрическая энергия;
- тепловая и химическая энергия твердого, жидкого и газообразного топлива;
- тепловая энергия пара и горячей воды;
- механическая энергия.

**К энергоресурсам относятся:**

- электрический ток;
- натуральное топливо;
- пар разных параметров;
- сжатый воздух различного давления;
- природный и сжиженный газ;
- горячая вода и конденсат;
- вода под напором.

Разнообразные виды ресурсов на предприятии используются в качестве двигательной силы, в технологических процессах, для отопления, освещения, вентиляции, хозяйственно-бытовых нужд и

др. На всех стадиях производства могут быть использованы различные виды энергии и энергоресурсов.

**Выбор наиболее экономичных энергоресурсов** должен осуществляться на основе комплексного решения вопросов энергетики, технологии, организации производства и экономики путем сравнительного анализа удельных расходов (норм расхода) технологического топлива и энергии, одновременных затрат на разработку и внедрение мероприятий по снижению норм. Потребляемые предприятием энергоресурсы могут приобретаться со стороны, как покупные, и вырабатываться собственными силами.

*На предприятии могут производиться:*

- электроэнергия – на заводской электрической станции;
- пар и горячая вода – в котельных;
- генераторный газ – на газогенераторной станции.

Энергоснабжение предприятия имеет специфические особенности, состоящие в необходимости немедленного использования произведенной энергии и неравномерной потребности в ней в течение суток и времени года. Поэтому бесперебойное снабжение энергией должно обеспечиваться за счет создания резервов мощностей энергетического оборудования. В связи с этим наиболее совершенной и экономичной системой энергоснабжения предприятия является централизованная. В этом случае предприятие получает электрическую энергию центральной (единой) электрической системы, пар – по тепловой сети районной энергетической системы или заводской теплоэлектроцентрали, газ – из сети дальнего газоснабжения природным газом и др.

Централизованная система снабжения обеспечивает надежное и бесперебойное снабжение предприятия энергией и снижает текущие издержки производства и одновременные затраты, связанные с получением необходимых предприятию видов энергии.

Основой рациональной организации энергетического хозяйства на предприятии является правильное планирование производства и потребления энергоресурсов с применением балансовых методов. Они дают возможность рассчитывать потребность предприятия в различных видах топлива и энергии, исходя из объема производства и прогрессивных норм, а также определять наиболее рациональные источники покрытия этой потребности.

Энергетические балансы входят в группу материальных балансов.

Они подразделяются: 1) по назначению на стратегические, тактические и отчетные; 2) по степени охвата на сводные и частные.

Рабочая **форма баланса** построена по производственному и целевому признакам (*статьи баланса группируются по участкам производства и направлению использования энергии; отдельно выделяются потери энергии в сетях предприятия*) и отражает весь внутренний оборот энергии данного вида, включая использование вторичных энергетических ресурсов. Составление балансов должно сопровождаться проектированием режимов энергетической нагрузки предприятия и режимов работы генерирующих установок.

#### **Составление балансов начинается с его расходной части:**

- вначале рассчитывается потребность во всех видах энергии и топлива основного и вспомогательного производства предприятия и расход энергии и топлива на отопление, вентиляцию, освещение и др.;
- затем определяются допустимые (нормативные) величины потерь энергии в сетях и преобразовательных установках, суммарные потребности предприятия по видам ресурсов. На этой основе составляются годовые графики нагрузки предприятия по видам энергоресурсов.

#### **Разработка приходной части включает:**

- определение производственных ресурсов генерирующих установок предприятия и возможности получения топлива и энергии со стороны;
- проектирование режимов работы генерирующих установок предприятия и определение графиков их нагрузки;
- определение размера покрытия потребности за счет собственного производства, получения со стороны и использования вторичных энергоресурсов;
- определение количества энергии, которое может быть отпущено на сторону.

Далее разрабатываются энергетические балансы генерирующих установок предприятия и рассчитываются технико-экономические показатели их работы. Баланс топлива составляется по отдельным его видам и маркам. Для составления отчетных энергобалансов необходим дифференцированный и точный учет расхода топлива и энергоресурсов. Определение потребности в

энергоресурсах по отдельным элементам перед составлением балансов осуществляется на основе норм их расхода.

Энергетическое хозяйство крупных предприятий находится в ведении главного энергетика, мелких предприятий – в ведении главного механика. В состав отдела главного энергетика входят бюро энергоиспользования, энергооборудования, электро- и тепло лаборатории. Обеспечение бесперебойного питания крупного завода необходимыми ресурсами возлагается на дежурных инженеров, руководящих эксплуатацией всего энергетического хозяйства в течение смены. Персонал энергетических цехов подразделяется на сменный, ведущий текущую эксплуатацию оборудования и ремонтно-монтажный.

Технико-экономические показатели энергохозяйства подразделяются на две группы:

1) по экономичности производства энергии; удельный расход топлива на производство электроэнергии и тепла; коэффициенты полезного действия генерирования электрической и тепловой энергии; удельный расход электрической энергии на 1000 м<sup>3</sup> сжатого воздуха и т.д.; себестоимость единицы вида энергии;

2) по эффективности использования энергии: удельный расход энергии по видам работ; структура энергобаланса цехов и предприятия в целом; показатели энерговооруженности труда.

**Основные направления совершенствования энергетического хозяйства и повышения эффективности его функционирования:**

- приобретение ресурсосберегающего оборудования;
- использование наиболее экономичных видов энергоресурсов;
- совершенствование схем энергопотребления;
- совершенствование технологических процессов;
- автоматизация производственных процессов, учета и контроля использования ресурсов;
- совершенствование конструкции энергооборудования;
- применение расчетно-аналитических методов нормирования ресурсов;
- упрощение структуры энергетического хозяйства предприятия;
- стимулирование улучшения использования ресурсов и др.

### 10.3. Организация инструментального хозяйства

*Инструментальное хозяйство предприятия* представляет собой совокупность отделов и цехов, занятых проектированием, приобретением, изготовлением, ремонтом и восстановлением технологической оснастки, а также с ее учетом, хранением и выдачей в цехи и на рабочие места.

*Целью функционирования инструментального хозяйства предприятия* является организация бесперебойного обеспечения цехов и рабочих мест высококачественной технологической оснасткой в нужном количестве и ассортименте при минимальных затратах на ее проектирование (приобретение) или изготовление, хранение, эксплуатацию, ремонт, восстановление и утилизацию.

Проектирование и изготовление технологической оснастки имеет значительную трудоемкость. Эти факты свидетельствуют о важности развития инструментального обеспечения производства.

Значительная номенклатура технологической оснастки предопределяет сложность организации работ по стадиям ее жизненного цикла и функциям управления.

*Организация работ по инструментальному обеспечению производства включает:*

- технологический контроль конструкторской документации на предмет технологичности конструкции, межвидовой и внутривидовой унификации изделий, их составных частей и конструктивных элементов (линейные размеры, радиусы, диаметры, фаски, резьбы и др.);
- упрощение кинематической схемы изделий;
- развитие предметной и технологической специализации и кооперирования производства;
- типизация технологических процессов;
- унификация технологической оснастки и конструктивных элементов;
- расчет потребности в различных видах инструментов и оснастки;
- расчет запасов инструмента (эксплуатационный фонд, находящийся на центральном инструментальном складе);
- проектирование помещений, технических средств и организационных проектов для хранения и доставки оснастки до рабочих мест;

- проектирование и изготовление специальной оснастки;
- проведение маркетинговых исследований и заключение договоров на приобретение технологической оснастки со стороны, организация ее доставки на предприятие;
- входной контроль качества покупной технологической оснастки и качества материалов для изготовления универсальной и специальной оснастки;
- организация хранения оснастки;
- организация доставки оснастки до рабочих мест;
- организация эксплуатации оснастки;
- организация учета и контроля использования оснастки;
- организация ремонта и восстановления оснастки;
- анализ эффективности использования оснастки;
- разработка и экономическое обоснование организационно-технических мероприятий по улучшению использования технологической оснастки;
- стимулирование улучшения использования оснастки;
- налаживание связей с поставщиками технологической оснастки с целью дальнейшего повышения ее качества.

В связи с многообразием решаемых задач организационная структура инструментального хозяйства предприятия довольно сложна.

Необходимым условием рациональной организации инструментального хозяйства является определение потребности предприятия в инструменте и технологической оснастке. При этом в первую очередь определяется их плановая номенклатура или каталог, который представляет собой перечень инструментария, систематизированный в соответствии с принятой классификацией, где указаны необходимые характеристики по каждой позиции.

После определения номенклатуры используемого в производстве инструмента рассчитывают на плановый период потребность предприятия по каждому виду оснастки в натуральном выражении.

*Основными направлениями совершенствования инструментального хозяйства и повышения эффективности его функционирования являются:*

1) *в области проектирования выпускаемой продукции и технологии ее производства:*

- упрощение конструкции (структуры) продукции, ее уни-



фикация и стандартизация;

- типизация технологических процессов;
- контроль технологичности конструкций;
- применение при проектировании продукции научных подходов и методов оптимизации;

2) *в области проектирования и производства технологической оснастки*: унификация и стандартизация оснастки, ее составных частей и конструктивных элементов:

- применение систем автоматизированного проектирования на основе классификации и кодирования технологической оснастки;

- сокращение разработки и изготовления оснастки;

3) *в области менеджмента*:

- применение научных подходов и методов;
- развитие маркетинговых исследований;
- выявление конкурентных преимуществ предприятия;
- совершенствование учета, контроля, анализа и мотивации работ;

4) *в области эксплуатации, ремонта, восстановления оснастки*:

- обеспечение нормальных условий работы центрального инструментального склада, инструментально-раздаточных кладовых;
- организация обеспечения рабочих мест, организация централизованной заточки инструмента;
- усиление технадзора;
- упорядочение нормативного хозяйства и др.

#### **10.4. Организация ремонтного хозяйства**

*Ремонтное хозяйство предприятия* представляет собой совокупность отделов и производственных подразделений, занятых анализом технического состояния технологического оборудования, надзором за его состоянием, техническим обслуживанием, ремонтом и разработкой мероприятий по замене изношенного оборудования на более прогрессивное и улучшению его использования.

Выполнение этих работ должно быть организовано с минимальными простоями оборудования, в кратчайшие сроки и свое-

временно, качественно и с минимальными затратами.

**Эффективность работы** ремонтного хозяйства во многом предопределяет себестоимость выпускаемой продукции, ее качество и производительность труда на предприятии, так как удельный вес этих затрат на содержание и ремонт оборудования в себестоимости продукции составляет около 10%.

Главной причиной значительных затрат на ремонт и техническое обслуживание оборудования является его низкое качество.

Организация ремонтного хозяйства крупного предприятия включает выполнение комплекса следующих работ:

1) анализ производственной и организационной структуры предприятия с точки зрения обеспечения пропорциональности, прямоточности, непрерывности, параллельности и автоматичности производственных процессов;

2) анализ уровня специализации, комбинирования с целью оптимизации этих параметров;

3) анализ технологического оборудования по следующим показателям:

- необходимость данного оборудования;
- удельный вес неустановленного оборудования;
- удельный вес оборудования, находящегося в ремонте;
- средний возраст технологического оборудования (по группам);

- удельный вес физически изношенного оборудования;
- коэффициент сменности работы технологического оборудования;

- коэффициент использования оборудования по производительности (по группам);

- коэффициент использования оборудования во времени (по группам);

- анализ фондоотдачи;
- анализ структуры активной части основных производственных фондов;

- анализ уровня механизации производства;

4) разработка предложений по совершенствованию форм организации производства, производственной и организационной структуры предприятия;

5) разработка предложений по улучшению использования оборудования (по видам);

6) разработка норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения и капитального строительства;

7) разработка норм потребности в запасных частях для технологического оборудования;

8) разработка норм потребности в различных видах материалов и энергии для технологического оборудования и других элементов основных производственных фондов (ОПФ);

9) расчет потребности в производственных площадях для ремонтного хозяйства;

10) расчет потребности в трудовых ресурсах для ремонтного хозяйства и его фонда заработной платы;

11) расчет показателей планово-предупредительного ремонта (ППР) оборудования (по видам):

- анализ соблюдения графика ППР на предприятии;
- структура межремонтного цикла по видам оборудования;
- продолжительность межремонтного периода;
- трудоемкость ремонта оборудования (по видам ремонта и видам оборудования);

- потребность в ресурсах для различных видов ремонта;
- годовой объем ремонтных работ;
- параметры организации ППР оборудования предприятия во времени и пространстве;

- организация ремонтных работ;
- организация межремонтного обслуживания;
- организация материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства предприятия;

- разработка, ремонт и стимулирование стратегического плана повышения эффективности работы ремонтного хозяйства.

*Перечисленные виды работ можно объединить в три блока:*

- **экономический**, объединяющий работы: по учету и анализу эффективности использования ОПФ; разработке норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения, капитального строительства; разработке норм потребности в запасных частях и материальных ресурсах для технического обслуживания, использования (эксплуатации) и ремонта ОПФ; стратегическому планированию воспроизводства ОПФ; планированию ППР оборудования; планированию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; разработке

предложений по совершенствованию организационной и производственной структур ремонтного хозяйства (совместно со специалистами организационного блока);

- **технический**, включающий: осуществление технического надзора за состоянием оборудования и других элементов ОПФ; проведение технического обслуживания технологического оборудования; проектирование, изготовление и восстановление запасных частей; выполнение различных видов ремонта элементов ОПФ;

- **организационный**, включающий: организацию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; организацию входного и выходного контроля качества материалов, комплектующих изделий, запасных частей и оборудования, поступающих или выходящих из ремонтного хозяйства; разработку элементов ОПФ; внедрение прогрессивных для данных условий форм организации производства; совершенствование организационной и производственной структур ремонтного хозяйства.

*Объем работ по каждому блоку определяется четырьмя основными факторами:*

- 1) сложностью и номенклатурой выпускаемой продукции;
- 2) программой выпуска;
- 3) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования основного производства;
- 4) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования ремонтного хозяйства.

В условиях развития рыночных отношений наблюдаются углубление и расширение специализации и интеграции. Поэтому большинство перечисленных работ может выполняться специализированными фирмами (предприятиями, организациями), которые обеспечивают высокое качество работ и приемлемые цены на их выполнение.

Ремонтное хозяйство на предприятии возглавляет главный механик, подчиняющийся главному инженеру (техническому директору).

*Структура ремонтного хозяйства может включать следующие подразделения:*

- экономический отдел;
- технический отдел;
- организационный отдел;

- ремонтно-механический цех;
- склад.

*В мировой практике сложились два подхода к ремонту техники:*

- ремонт после отказа техники или выхода ее из строя;
- ремонт профилактический по системе ППР (Система планово-предупредительного ремонта. Это совокупность запланированных технических и организационных мероприятий по уходу, надзору и ремонту оборудования. Она включает межремонтное обслуживание, периодические осмотры и промывания, испытания на точность оборудования, периодическое проведение малых, средних и капитальных ремонтов. Система ППР предусматривает строгую последовательность чередования мероприятий и их выполнения в определенные графиком сроки межремонтного цикла. Межремонтный цикл – это промежуток времени между вводом нового оборудования в эксплуатацию и первым капитальным ремонтом или промежуток времени между двумя капитальными ремонтами. Межремонтный цикл определяется исходя из сроков службы основных деталей, узлов, механизмов).

**Основными направлениями совершенствования ремонтного хозяйства и повышения эффективности его функционирования могут быть:**

- в области организации производства – развитие специализации и кооперирования в выпуске основной продукции, в организации ремонтного хозяйства;
- в области планирования воспроизводства ОПФ – применение научных подходов и методов менеджмента;
- в области проектирования и изготовления запасных частей – унификация и стандартизация элементов запасных частей, применение систем автоматизированного проектирования на основе классификации и кодирования, сокращение продолжительности проектных работ и повышение их качества;
- в области организации работ – соблюдение принципов рациональной организации производства (пропорциональности, параллельности и др.), применение сетевых методов и ЭВМ;
- в области технического надзора, обслуживания и ремонта ОПФ – развитие предметной и функциональной специализации работ, повышение технического уровня ремонтно-механического цеха, усиление мотивации повышения качества труда и т.д.

## 10.5. Организация транспортного и складского хозяйства

Транспортное и складское хозяйство предприятия создаются для доставки, складирования и перемещения до потребителя различных грузов в соответствии с условиями договоров, в установленные сроки и по оптимальным маршрутам. Основными критериями функционирования транспортного и складского хозяйства являются качественное и своевременное предоставление услуг по минимально возможной цене.

Транспортное хозяйство является артерией предприятия, связующей материальные потоки.

Ритмичность и качество предоставляемых транспортных услуг определяют стабильность и эффективность функционирования предприятия в целом. Транспортные операции являются важной составной частью производственного процесса, причем транспортные средства нередко используются в целях регулирования его хода и обеспечения заданного ритма производства.

Рациональная организация внутривозовского транспорта, оптимизация грузопотоков и грузооборота способствуют сокращению длительности производственных циклов изготовления продукции, ускорению оборачиваемости оборотных средств, унижению себестоимости продукции, росту производительности труда.

С позиции менеджмента организации логистику можно рассматривать как стратегическое управление материальными потоками в процессе снабжения: закупки, перевозки, продажи и хранения материалов, деталей и готового инвентаря (техники и прочего). Понятие включает в себя также управление соответствующими потоками информации, а также финансовыми потоками. Логистика направлена на оптимизацию издержек и рационализацию процесса производства, сбыта и сопутствующего сервиса как в рамках одного предприятия, так и для группы предприятий.

*На предприятиях используют различные виды транспортных средств (классификация):*

- по сфере обслуживания – средства межцехового и внутрицехового транспорта;
- в зависимости от режимов работ – транспортные средства непрерывного (конвейерные системы и т.д.) и периодического действия (автомшины, самоходные тележки и др.);

- по направлениям движения – транспортные средства для горизонтального, вертикального (лифты, элеваторы и др.) и смешанного перемещения (краны и др.);

- по уровню автоматизации – автоматические, механизированные, ручные;

- по виду перемещаемых грузов – транспортные средства для перемещения сыпучих, наливных и штучных грузов.

**Организация транспортного хозяйства предприятия включает выполнение следующих работ:**

- стратегическое планирование обновления транспортных средств;

- анализ производственной структуры предприятия, разработка и внедрение мероприятий по ее совершенствованию (с точки зрения рациональности транспортных схем, обеспечения прямо-точности, пропорциональности, непрерывности и ритмичности производственных процессов);

- анализ прогрессивности, уровня загрузки и эффективности использования транспортных средств во времени и по производительности;

- выбор и обоснование использования транспортных средств;

- расчет норм и нормативов расхода (потребности) в материальных ресурсах на ремонтно-эксплуатационные нужды транспортного хозяйства;

- составление балансов грузооборота (по горизонтали указываются отправители грузов, а по вертикали – их получатели);

- проектирование схем грузопотоков;

- оперативно-календарное планирование транспортных операций;

- диспетчирование работы транспорта предприятия;

- учет, контроль, мотивация повышения качества и эффективности работы транспортного хозяйства.

**Основными направлениями повышения качества и эффективности работы транспортного хозяйства являются:**

- углубление предметной и функциональной специализации производства, развитие кооперирования;

- повышение уровня автоматизации производства и управления;

- сокращение среднего возраста транспортных средств и

увеличение удельного веса прогрессивных транспортных средств;

- совершенствование нормирования, учета и контроля использования транспортных средств, мотивация повышения их эффективности;

- анализ соблюдения принципов прямоточности, пропорциональности и непрерывности производственных процессов, разработка и внедрение соответствующих мероприятий.

**Складское хозяйство** предприятия выполняет функции по хранению, учету и контролю движения материально-технических ресурсов, поступающих на предприятие, и готовой продукции. Эти функции складское хозяйство должно выполнять качественно, в установленные сроки и с минимальными затратами. Эти три показателя и являются собственно критериями функционирования складского хозяйства. В зависимости от объема работы склады могут быть общезаводскими и цеховыми.

**Организация складского хозяйства включает следующие работы:**

- анализ производственной структуры предприятия на предмет прямоточности, пропорциональности, непрерывности и ритмичности производственных процессов;

- определение номенклатуры и типа складских помещений;

- разработка схем размещения новых складских помещений, их проектирование, строительство;

- разработка оперативно-календарных планов работы складских помещений;

- организация учета и контроля движения материальных потоков через склады;

- организация выдачи и доставки грузов потребителям;

- анализ эффективности работы складского хозяйства, разработка и внедрение предложений по улучшению его работы.

Направления повышения эффективности складского хозяйства такие же, как и для транспортного хозяйства.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы цели материально-технического обеспечения производства?

2. Перечислите основные виды энергоресурсов.

3. Назовите основные направления совершенствования энергетического хозяйства и повышения эффективности его функционирования.



4. Что такое инструментальное хозяйство предприятия?
5. Какие виды работ входят в организацию ремонтного хозяйства?
6. Назовите основные направления повышения качества и эффективности работы транспортного хозяйства.

## **11. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **11.1. Организация управления качеством**

Управление качеством направлено, прежде всего, на обеспечение конкурентоспособности предприятия, т.е. его способности сохранять и расширять рынки сбыта. При этом ведущим звеном является качество выпускаемой продукции (рис. 4).

Качество – это совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности, а свойством называется объективная способность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации, потреблении или утилизации. Системы управления качеством на предприятии имеют многоплановый характер деятельности. Это постоянное обучение и переподготовка кадров, работа с потребителями и поставщиками, обновление продукции и технологий и т.д.

Одним из важнейших элементов системы управления качеством является *механизм управления качеством продукции* – совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством. Состав элементов этой подсистемы приведен на рисунке 5.

Как видно из приведенного перечня, группировка элементов

механизма управления качеством основана на выделении общих функций управления (общие подсистемы), специфических элементов, непосредственно связанных с деятельностью в области качества (специальные подсистемы) и обеспечивающих подсистем. Координация деятельности по всем этим направлениям возлагается на высший уровень руководства предприятий, в том числе на руководителя предприятия.

На крупных и средних предприятиях, как правило, управление качеством выделяется функционально и закрепляется за директором (заместителем директора) по качеству, который и несет ответственность за эффективное функционирование и развитие механизма управления качеством. Но важно понимать, что, исходя из принципов всеобщего менеджмента качества, в процесс управления качеством должны вовлекаться все члены коллектива предприятия.

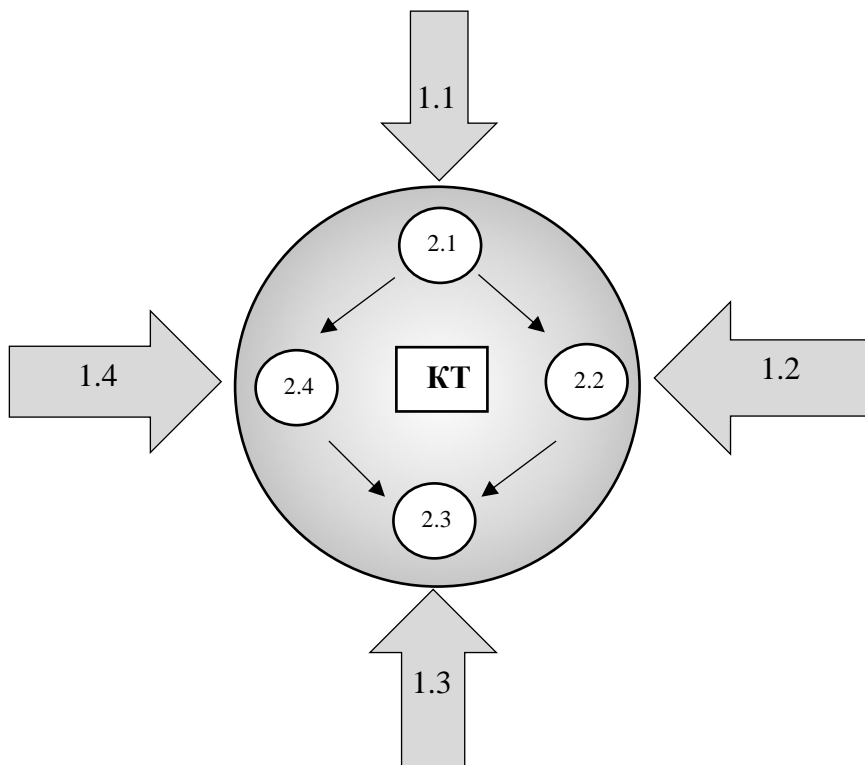


Рис. 4. Место качества продукции среди факторов конкурентоспособности:

КТ – конкурентоспособность продукции;

- 1 – всеобщие внешние факторы конкурентоспособности: 1.1 – качество процессов управления; 1.2 – конкурентоспособность страны; 1.3 – конкурентоспособность региона, города; 1.4 – конкурентоспособность организации;
- 2 – специфические внутренние факторы конкурентоспособности продукции: 2.1 – качество продукции; 2.2 – цена продукции; 2.3 – качество сервиса потребителей; 2.4 – затраты на эксплуатацию



Рис. 5. Состав элементов механизма управления качеством продукции

**Общие подсистемы управления качеством.** Общие подсистемы управления качеством на предприятии закреплены за высшим руководством и должны обеспечивать комплексное выполнение общих функций управления, направленных на непрерывное совершенствование деятельности предприятия.

Ведущий элемент здесь – это планирование. **Под планированием процесса управления качеством** понимают установление обоснованных заданий всем службам и подразделениям предприятия, направленных на совершенствование качественных параметров их деятельности и взаимодействия. Такой подход основан на том, что качество продукции – это результат взаимодействия всех работников предприятия, всех процессов ее создания и доведения до потребителя.

Планирование управления качеством базируется на выработанной на предприятии политике. *Политика в области качества может быть сформулирована в виде принципа деятельности предприятия или долгосрочной цели плановой деятельности и должна включать:*

- улучшение экономического положения предприятия;
- расширение или завоевание новых рынков сбыта;
- достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий и фирм;
- ориентацию на удовлетворение требований потребителя определенных отраслей или регионов;
- освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;
- улучшение важнейших показателей качества продукции;
- снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;
- увеличение сроков гарантии на продукцию;
- развитие сервиса.

Одним из важнейших направлений плановой работы в области управления качеством является планирование качества выпускаемой продукции.

**Под планированием качества продукции** понимается установление обоснованных заданий по ее выпуску с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент или в течение заданного интервала времени. Планирование повышения качества

должно опираться на научно обоснованное прогнозирование потребностей внутреннего и внешнего рынка. При этом большую роль в правильном обосновании планов повышения качества приобретают использование данных о результатах эксплуатации продукции, обобщение и анализ информации о фактическом уровне ее качества.

Действенность планирования повышения качества должна обеспечиваться тем, что оно осуществляется на разных уровнях управления и этапах жизненного цикла изделий, включая проектирование, производство и эксплуатацию. Планы повышения качества должны обеспечиваться необходимыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами, а планируемые показатели и мероприятия по повышению качества тщательно обосновываться расчетами экономической эффективности.

*В перечень главных задач планирования повышения качества продукции входят:*

- обеспечение выпуска продукции с максимальным соответствием ее свойств существующим и перспективным потребностям рынка;
- достижение и превышение технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов;
- установление экономически оптимальных заданий по повышению качества продукции с точки зрения их ресурсного обеспечения и запросов потребителей;
- совершенствование структуры выпускаемой продукции путем оптимизации ее типоразмерного ряда;
- увеличение выпуска сертифицированной продукции;
- улучшение отдельных потребительских свойств уже выпускаемой продукции (надежности, долговечности, экономичности и др.);
- своевременная замена, сокращение производства или снятие с производства морально устаревшей и неконкурентоспособной продукции;
- обеспечение строгого соблюдения требований технических регламентов, стандартов, технических условий и другой нормативной документации, своевременное внедрение вновь разработанных и пересмотр устаревших стандартов;
- разработка и реализация конкретных мероприятий, обеспе-

чивающих достижение заданного уровня качества;

- увеличение экономической эффективности производства и использование продукции улучшенного качества.

*Предметами планирования качества продукции* являются в конечном итоге различные мероприятия и показатели, отражающие как отдельные свойства продукции, так и разнообразные характеристики системы и процессов управления качеством.

Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, называется **показателем качества продукции**.

*Совокупность показателей качества продукции можно классифицировать по следующим признакам:*

- по количеству характеризующих свойств (единичные, комплексные и интегральные показатели);
- по отношению к различным свойствам продукции (показатели надежности, технологичности, эргономичности и др.);
- по стадии определения (проектные, производственные и эксплуатационные показатели);
- по методу определения (расчетные, статистические, экспериментальные, экспертные показатели);
- по характеру использования для оценки уровня качества (базовые и относительные показатели);
- по способу выражения (размерные показатели и показатели, выраженные безразмерными единицами измерения, например, баллами, процентами).

Эти показатели находят свое отражение в конкретных заданиях по улучшению качества продукции, в планах научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, стандартизации и метрологического обеспечения, внедрения систем управления качеством, технического развития предприятия, подготовки кадров и т. д.

Планирование повышения качества продукции на предприятии в целом всегда должно дополняться внутрипроизводственным планированием. При этом могут использоваться обобщающие, единичные и комплексные показатели качества, которые дифференцируются с учетом особенностей планирования по его видам (перспективное, текущее) и уровням управления (предприятие, цех, участок, отдел).

При составлении планов повышения качества по каждому

структурному подразделению следует исходить из уровня показателей качества, утвержденных в плане предприятия и возможностей подразделений оказывать на них влияние. Поэтому для структурных подразделений предприятия в зависимости от их специфики необходимо устанавливать конкретные задания по повышению качества продукции и качества работы, которые должны быть однозначно увязаны с последующей оценкой и стимулированием их производственно-хозяйственной деятельности.

*Планы основных цехов должны* содержать задания по повышению качества заготовок, деталей и сборочных единиц в соответствии с производственным процессом данного цеха. Например, это могут быть задания по увеличению показателей точности и чистоты обработки, по расширению выпуска деталей со специальными видами покрытий, по освоению производства новых изделий.

*Для сборочных цехов* предприятий целесообразно планировать: основные показатели качества продукции, которые установлены на уровне предприятия: уровень сдачи продукции с первого предъявления; снижение потерь от брака и рекламаций. Два последних показателя могут применяться для механообрабатывающих цехов, участков и бригад. Для данных цехов целесообразно также планировать снижение количества возвратов деталей и узлов из цехов-потребителей.

*Для каждого цеха вспомогательного производства* целесообразно планировать как показатели, так и мероприятия, выполнение которых должно обеспечить высокое качество продукции в цехах основного производства. Например, для ремонтно-механического цеха важнейшим показателем может быть доля оборудования (в общем объеме отремонтированных станков и машин), достигшего после ремонта заданной технологической точности.

Если качество продукции и качество работы цехов нельзя выразить относительно небольшим числом показателей, то целесообразно использовать коэффициенты качества, уровень которых зависит от выполнения большого количества мероприятий по повышению качества изготавливаемых изделий. Для отдельных цехов предприятия, исходя из их специфики, устанавливаются свои критерии повышения качества и соответствующие им нормативы изменения показателей.

Наряду с планами цехов и участков по повышению качества продукции целесообразно разрабатывать соответствующие планы

для функциональных отделов и служб.

В планы конструкторских отделов могут быть включены задания по разработке новых видов продукции, повышению показателей качества продукции, подлежащей модернизации, повышению уровня агрегатирования и унификации и т. п.

Для отделов главного технолога, главного механика и др. целесообразно планировать мероприятия, отвечающие профилю этих подразделений. Например, в плане отдела главного технолога должны содержаться задания по внедрению современных технологических процессов, ликвидации (снижению) брака, оснащению производства различными приспособлениями, моделями и т. д.

Следует отметить, что объектом внутрипроизводственного планирования может быть качество изготовления продукции и качество работы. В цехах это доля продукции, сданной с первого предъявления, снижение потерь от брака, сокращение количества рекламаций и возврата изделий из цехов-потребителей. В проектно-конструкторских и технологических службах – сдача документации с первого предъявления и процент возврата технической документации на доработку. В отделе технического контроля – снижение количества рекламаций, состояние контрольно-измерительной техники и др.

Необходимый уровень качества продукции может быть совместно установлен (т.е. запланирован) ее изготовителем и потребителем в договоре. Различные аспекты установления, обеспечения и контроля уровня качества продукции в договорах и контрактах самых различных видов регламентированы действующим законодательством (Гражданский кодекс РФ. Часть II; Уголовный кодекс РФ; Закон РФ «О защите прав потребителей» и др. документы).

При планировании требуемого уровня качества продукции в договорах и контрактах необходимо учитывать, что его определение может осуществляться следующими способами: по стандартам, по техническому описанию, по образцам, каталогам и проектам продавца. Эти данные являются неотъемлемой частью контракта.

Процесс организации, координации и регулирования выполнения плановых заданий осуществляется руководителями подразделений, отвечающих за соответствующие разделы плана повышения качества.



Особого внимания со стороны руководства требует система контроля и мониторинга выполнения планов повышения качества. **Контроль** – это процесс определения и оценки информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Необходимо подчеркнуть, что контроль качества, осуществляемый соответствующими подразделениями предприятий, является первичным (предшествующим во времени) по отношению к контролю со стороны других субъектов управления качеством.

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе выполнения всех функций управления. Поэтому в настоящее время объединяют планирование и контроль в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент.

*Процесс контроля должен пройти следующие стадии.*

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).
3. Планирование проверки:
  - а) объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
  - б) проверяемые нормы (этические, правовые, производственные и т.д.);
  - в) субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
  - г) методы контроля;
  - д) объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручной, автоматический, компьютеризированный);
  - е) сроки и продолжительность проверок;
  - ж) последовательность, методики и допуски проверок.
4. Определение значений действительных и предписанных.
5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
6. Выработка решения, определение его веса.
7. Документирование решения.
8. Метапроверка (проверка проверки).

9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).

10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

*Виды контроля различают по следующим признакам.*

1. По принадлежности субъекта контроля к предприятию: внутренний; внешний.

2. По основанию для проведения контроля: добровольный; по закону; по Уставу.

3. По объекту контроля: контроль за процессами; контроль за решениями; контроль за объектами; контроль за результатами.

4. По регулярности: системный; нерегулярный; специальный.

*Контроль качества должен подтверждать выполнение заданных требований к продукции, включая в себя:*

- входной контроль (материалы не должны использоваться в процессе без контроля; проверка входящего продукта должна соответствовать плану качества, закрепленным процедурам и может иметь различные формы);

- промежуточный контроль (организация должна иметь специальные документы, фиксирующие процедуру контроля и испытаний внутри процесса, и осуществлять этот контроль систематически);

- окончательный контроль (предназначен для выявления соответствия между фактическим конечным продуктом и тем, который предусмотрен планом по качеству; включает в себя результаты всех предыдущих проверок и отражает соответствие продукта необходимым требованиям);

- регистрацию результатов контроля и испытаний (документы о результатах контроля и испытаний предоставляются заинтересованным организациям и лицам).

Технический контроль качества продукции и процессов ее создания на предприятиях осуществляется отделами технического контроля (ОТК), которые функционально замыкаются только на систему управления качеством, как правило, на директора (заместителя директора) по качеству. ОТК имеют подразделения общезаводской компетенции (как правило, специализированы на определенных видах деятельности – контроля продукции, входящих компонентов, анализе причин брака, рекламаций и т.п.) и бюро

технического контроля в цехах предприятия, которые осуществляют непосредственный и независимый контроль хода производственного процесса.

*Основные задачи технического контроля* заключаются в обеспечении выпуска качественной продукции, в соответствии с техническими регламентами, стандартами и ТУ, выявлении и предупреждении брака, проведении мер по дальнейшему улучшению качества изделий.

Операции контроля качества – неотъемлемая составная часть технологического процесса производства изделий, а также их последующей упаковки, транспортировки, хранения и отгрузки потребителям. Без проведения работниками контрольной службы предприятия (цеха, участка) необходимых проверочных операций в процессе производства изделий или по завершении отдельных этапов их обработки последние не могут считаться полностью изготовленными, потому не подлежат отгрузке покупателям. Именно это обстоятельство определяет особую роль служб технического контроля.

Неотъемлемой частью общих подсистем управления качеством является *мотивация, стимулирование работы персонала* на постоянное повышение качество их деятельности, продукции и общепроизводственной культуры.

## **11.2. Специальные подсистемы механизма управления качеством на предприятии**

Управление качеством как частная функция управления имеет и свои специфические подсистемы – испытания, профилактика брака, стандартизация и оценка соответствия (в том числе, аттестация и сертификация продукции).

Испытания являются особым видом контроля наиболее важных деталей и узлов, а также готовой продукции. Испытание – это определение или исследование одной или нескольких характеристик изделия под воздействием совокупности физических, химических, природных или эксплуатационных факторов и условий. Испытания проводятся по соответствующим программам.

*В зависимости от целей существуют следующие основные виды испытаний:*

- предварительные испытания – испытания опытных образцов для определения возможности приемочных испытаний;
- приемочные испытания – испытания опытных образцов для определения возможности их постановки на производство;
- приемосдаточные испытания – испытания каждого изделия для определения возможности его поставки заказчику;
- периодические испытания – испытания, которые проводят 1 раз в 3-5 лет для проверки стабильности технологии производства;
- типовые испытания – испытания серийных изделий после внесения существенных изменений в конструкцию или технологию.

При контроле качества продукции используются физические, химические и другие методы. Работа по управлению качеством продукции строится на *системе профилактики (предупреждения) брака*. Это проявляется в работе всех подсистем и особенно в подсистеме технического контроля.

Во-первых, технический контроль, направленный на предупреждение разбалансированности производственных процессов и возникновение отклонений от требований, установленных к качеству изделий, способствует профилактике брака, его обнаружению на наиболее ранних стадиях технологических процессов и оперативному устранению с минимальными затратами ресурсов, что, несомненно, приводит к повышению качества выпускаемой продукции, росту эффективности производства.

Во-вторых, строгий и объективный контроль качества изделий работниками ОТК препятствует проникновению брака за ворота предприятий-изготовителей, способствует уменьшению объемов недоброкачественных изделий, поставляемых потребителям, снижает вероятность появления неизбежно возникающих при плохом контроле дополнительных непроизводительных расходов по выявлению и устранению различных дефектов в уже собранных изделиях, хранению, отгрузке и транспортировке недоброкачественной продукции к потребителям, ее входному контролю специальными подразделениями и возврату дефектной продукции изготовителям.

В-третьих, надежная работа службы контроля качества создаст необходимые предпосылки для устранения дублирования и па-

раллелизма в работе других служб предприятия, снижения объемов перерабатываемой ими информации, высвобождения многих квалифицированных специалистов, занятых перепроверкой продукции, принятой службой технического контроля предприятия, существенного уменьшения количества разногласий, имеющих место при оценке качества продукции различными субъектами контроля, снижения затрат на технический контроль и повышения его эффективности. Типовая схема системы профилактики брака представлена на рисунке 6.

Важным элементом в системах управления качеством является **стандартизация** – нормотворческая деятельность, которая находит наиболее рациональные нормы, а затем закрепляет их в нормативных документах типа стандарта, инструкции, методики и требований к разработке продукции, т.е. это комплекс средств, устанавливающих соответствие стандартам.

Стандартизация является одним из важнейших элементов современного механизма управления качеством продукции (работ, услуг). По определению международной организации по стандартизации (ИСО), **стандартизация** – *установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности.*

Согласно закону о техническом регулировании **стандартизация** – деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг.

**Стандарт** – документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг. Стандарт также может содержать требования к терминологии, символике, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения. Стандарты представляются в виде документов, содержащих определенные требования, правила или нормы. Это также основные еди-

ницы измерения или физические константы (например, метр, вольт, ампер, абсолютный нуль по Кельвину и т.д.). К стандартам относятся все предметы для физического сравнения: государственные первичные эталоны единицы длины, массы, силы и т.д.



Рис. 6. Система профилактики брака на предприятии

*Стандартизация осуществляется в целях:*

- повышения уровня безопасности жизни или здоровья граждан, сохранности имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества, экологической безопасности, безопасности жизни или здоровья животных и растений и содействия соблюдению требований технических регламентов;

- повышения уровня безопасности объектов с учетом риска возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

- обеспечения научно-технического прогресса;
- повышения конкурентоспособности продукции, работ, услуг;

- рационального использования ресурсов;
- технической и информационной совместимости;
- сопоставимости результатов исследований (испытаний) и измерений, технических и экономико-статистических данных;
- взаимозаменяемости продукции.

*Сертификация* – форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров. Сертификация выделяется из процедур подтверждения соответствия тем, что выполняется третьей стороной, не зависимой от изготовителей (поставщиков) и потребителей, что гарантирует объективность ее результатов. Поэтому в условиях, когда конкуренция на рынке переместилась из ценовой сферы в сферу качества продукции, сертификация стала неременной частью эффективно функционирующей рыночной экономики.

В развитии сертификации можно выделить ряд этапов: приемочный контроль, статистический приемочный контроль, сертификация продукции, сертификация систем качества и производства.

Добровольное подтверждение соответствия осуществляется по инициативе заявителя на условиях договора между заявителем и органом по сертификации. Добровольное подтверждение соответствия может осуществляться для установления соответствия национальным стандартам, стандартам организаций, системам добровольной сертификации, условиям договоров. Обязательная



сертификация осуществляется в случаях, предусмотренных законодательными актами РФ.

### **11.3. Особенности управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК**

Высокое качество конечной продукции АПК зависит от работы сельскохозяйственных предприятий, а также предприятий и организаций, обеспечивающих ее заготовку, транспортировку, хранение, переработку и реализацию потребителям. Различные государственные и хозяйственные организации призваны создавать благоприятные условия для производства и доведения до потребителя продукции высокого качества. Однако опыт показывает, что руководители и специалисты отрасли пока не обеспечивают необходимого уровня в этой области. Например, неправильное использование минеральных удобрений и средств защиты растений существенно снижает качество зерна, картофеля, овощей, что создает большие сложности при их последующем хранении и т.д.

*По мнению специалистов, основными причинами низкого качества продукции АПК являются:* отсутствие необходимой материально-технической базы; несвоевременное проведение технологических операций, недостаточный уровень профессиональных знаний у исполнителей, слабая их ответственность за выполняемую работу; отсутствие четких критериев оценки качества труда и продукции и эффективной системы контроля над их выполнением; отсутствие действенной системы мер материального и морального стимулирования работников за достижение высоких качественных показателей; несовершенство системы управления производством.

На качество продукции на предприятии АПК большое влияние оказывают такие факторы как температурный, водный режим, качество почвы, применение средств защиты растений, породный состав животных, состав и качество кормов, технических средств, технология, качество труда и т.д. Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более эффективно обеспечивать процесс управления качеством труда и продукции. Важно также учитывать отраслевые особенности. Выход продукции в сельском хозяйстве зависит от погоды и других природных условий, большей частью он сезонный, особенно в растениеводстве, рыбоводстве и некоторых отраслях животноводства.

В сельском хозяйстве вложенный труд, особенно в растениеводстве, оплачивается продукцией не сразу, а через значительный промежуток времени. Не всегда можно сразу оценить и качество труда на выполнении отдельных операций (например, при высеве или посадке семян и т.п.). Брак в работе на сельскохозяйственных предприятиях можно устранить только частично, так как полное устранение брака в работе будет связано с большими затратами (например, пересев семян). Кроме того, будут упущены оптимальные сроки, необходимые для нормальной вегетации растений.

Особое место в системе стандартов сельскохозяйственных предприятий занимают специальные (технологические) стандарты. Они определяют типовую технологию механизированного возделывания культур и типовые технологические процессы в животноводстве, правила товарной обработки и упаковки продукции, условия ее транспортировки и хранения, методы контроля над технологическими процессами и др.

*При совершенствовании управления качеством сельскохозяйственной продукции предприятиям рекомендуется:*

- формировать органы управления качеством труда и продукции;
- создать системы прогнозирования и планирования качества продукции;
- разработать нормативы и внутрихозяйственные стандарты;
- использовать достижения науки и передовой опыт, обеспечивающие повышение качества продукции;
- повышать квалификацию исполнителей;
- регулярно оценивать и контролировать качество труда и продукции;
- материально и морально стимулировать работников предприятия за повышение качества труда и продукции.

В регламентах управления предприятием должны найти отражение вопросы управления качеством. Эту работу возглавляет руководитель хозяйства совместно с главными специалистами. Обязанности, права и ответственность всех руководителей и специалистов должны быть зафиксированы в должностных инструкциях, а также в положениях о подразделениях.

На предприятиях, уделяющих большое внимание управлению качеством, целесообразно создавать постоянно действующие ко-

миссии по качеству. Они призваны не только осуществлять контроль за качеством выполнения тех или иных операций, производимой продукции, но и анализировать положение дел в этой области, принимать участие в разработке и реализации организационно-экономических, технологических, технических и воспитательных мероприятий, направленных на повышение качества труда и продукции. Предприятия могут проводить «Дни качества», к которым обстоятельно готовятся все структурные подразделения. Нередко практикуются контрольные объезды полей и ферм. Прогнозирование и планирование качества производимой продукции следует ориентировать на реальные потребности рынка. План мероприятий должен предусматривать действия, обеспечивающие рост качества по всей технологической цепочке систем земледелия и животноводства.

Организационно-правовой основой управления качеством труда и продукции на предприятиях служит разработка нормативов и стандартов предприятия, а также использование ГОСТов, ТУ, положений об аттестации руководителей, специалистов и рядовых работников. Важно, чтобы не только руководители и специалисты хорошо знали требования стандартов, но и рядовые работники. Нередко этому не придается значения, и в результате требовать от исполнителей соблюдения стандартов качества оказывается невозможным.

Важной функцией управления качеством труда и продукции является их оценка и контроль. Оценка может проводиться в собственной лаборатории или сторонними организациями. При оценке качества труда работников отдельные предприятия используют 5-балльную систему или специально устанавливаемые коэффициенты качества, соответствующие оценкам «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» (брак). В зависимости от условий производства продукции и характера технологических процессов используются различные виды контроля качества: сплошной и выборочный, текущий и периодический, по объектам, видам работ и отдельным операциям.

Учитывая, что большинство видов продукции сельского хозяйства имеет сезонный выход, руководители и специалисты должны больше внимания уделять оперативному контролю за ходом технологических операций и процессов. Особое значение имеет он в процессе подработки и реализации товарной

продукции. Хозяйства несут большой ущерб из-за недостаточной сортировки, очистки, подсушивания, охлаждения реализуемой продукции. Осуществлять контроль качества можно визуально, с помощью измерительных приборов и средств автоматики. Например, для определения качества картофеля проводится анализ клубней. Поддержание режима его хранения в картофелехранилищах может контролироваться измерительными приборами или автоматически. Отдельные хозяйства контроль качества выполняемых работ сопровождают выдачей исполнителям талонов качества различной формы и содержания.

Пути совершенствования управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК весьма разнообразны. Эти вопросы должны решаться комплексно, так как различные аспекты качества тесно взаимосвязаны. Например, качество животноводческой продукции зависит не только от работников ферм, но и от полеводов, обеспечивающих производство и заготовку кормов. Новейшие технологии выращивания сельскохозяйственных культур, хранения и переработки продукции, разработанные в нашей стране и за рубежом, позволяют обеспечить не только производство продукции высокого качества, но и значительный рост производительности труда, сокращение издержек. В условиях развития рыночных отношений в работе по повышению качества продукции резко возрастает роль служб материально-технического снабжения и маркетинга.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите общие подсистемы управления качеством.
2. Что входит в перечень главных задач планирования повышения качества продукции?
3. Назовите специальные подсистемы механизма управления качеством на предприятии.
4. Раскройте понятия «стандартизация» и «сертификация» продукции.
5. В чем состоят особенности управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК?

## **12. ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА ПРОДУКЦИИ**

## НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 12.1. Организация сбыта продукции

Предприятия не только производят продукцию в нужном количестве, ассортименте и качестве, соответствующих запросам потребителя, но и обеспечивают коммерческую деятельность по сбыту готовой продукции. В условиях рыночных отношений усиливается ее роль, усложняются задачи.

Для организации коммерческой деятельности по реализации готовой продукции на предприятиях создается служба сбыта.

**Основными задачами службы сбыта являются:** изучение спроса и установление тесных контактов с потребителями продукции; поиск наиболее эффективных каналов и форм реализации, отвечающих требованиям потребителей; обеспечение доставки продукции потребителю в нужное время; контроль за ходом реализации продукции в целях снижения коммерческих (внепроизводственных) издержек и ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Выделяют несколько **типов организации сбыта продукции** на предприятии.

Организация «по функциям» означает, что и внешние рынки, и производимые товары рассматриваются в виде некоторых однородностей, предусматривает создание специализированных отделов, в том числе и управления сбытом. Такая структура целесообразна в случае, если и товаров, и рынков у предприятия немного.

Организация «по видам товаров» требует специфических условий производства, сбыта, обслуживания в связи с множеством товаров. В ней создаются группы работников, занимающихся «своим» товаром. Создается функциональная служба сбыта по отношению к конкретному товару. Это гарантирует должное внимание всем аспектам маркетинга. Однако при такой организации возможно дублирование исследовательских и сбытовых функций, а слабые связи между группами одного отдела могут привести к тому, что творческие находки не получают распространения только потому, что они «чужие».

Организация «по рынкам» требует специальных знаний по обслуживанию продукцией определенной отрасли промышленности или сегмента покупателей из разных отраслей. В ней выделя-

ются группы работников, занимающиеся «своей» группой потребителей. Например, предприятие изготавливает дизели для тракторов, автомобилей и судов. Каждая из групп потребителей этих товаров столь специфична, что данную специфику необходимо учитывать при организации сбыта, как и во всем объеме маркетинговых действий.

Организация «по территориям» позволяет учитывать специфику потребления товаров в каждом из регионов, жители которых близки по демографическим и культурным характеристикам. Она считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура товаров не очень велика, а различия между их потребителями незначительны.

Структура службы сбыта на предприятиях должна соответствовать стратегии маркетинга. Она зависит от уровня концентрации (масштабов) и специализации производства, территориального размещения предприятия и степени хозяйственной самостоятельности его подразделений, от особенностей выпускаемой продукции, в частности производственного назначения, индивидуального (кратко- или долгосрочного) потребления, от характера и условий работы предприятия.

Структура службы сбыта включает как управленческие, так и производственные подразделения.

К управленческим подразделениям относятся отделы (группы) сбыта. Отдел сбыта может включать следующие группы: заказов, изучения спроса, плановое, товарное (оперативное), договорно-претензионное, экспортное, рекламное, монтажа, наладки и технического обслуживания поставляемой продукции и др.

К производственным подразделениям относятся склады готовой продукции, цехи (участки) комплектации, консервации и упаковки готовой продукции, изготовления упаковочной тары, экспедиции и отгрузки.

Различают **централизованную и децентрализованную службу сбыта.**

При централизованной форме складское хозяйство административно подчиняется непосредственно руководителю отдела сбыта. При децентрализованной форме отдел сбыта обособлен от складов готовой продукции. Содержание функций сбытовой деятельности готовой продукции на основе маркетинга включает **три направления:** планирование (прогнозирование), организацию,

контроль и координацию.

Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления.

*Планирование сбыта включает:* изучение внешних и внутренних условий; определение целей; разработку прогнозов конъюнктуры и спроса; подготовку прогнозов реализации товаров; составление планов поставок готовой продукции; планирование оптимальных хозяйственных связей; выбор каналов распределения товара; планирование дополнительных услуг, внешнеторговых операций, рекламной деятельности; составление сметы расходов на управление сбытом и распределением, планирование доходности.

*Организация сбыта включает:* организацию сбора информации о спросе; заключение с потребителями хозяйственных договоров на поставку продукции; выбор форм и методов реализации продукции, способов доставки ее потребителю; технологию товародвижения; организацию информационно-диспетчерской службы, отчетности; организацию торговой коммуникации, правовой и претензионной работы; организацию стимулирования спроса и рекламной деятельности.

*Контроль и координация работы персонала службы сбыта предполагает:* оценку соответствия реализации сбытовых функций программе маркетинговых исследований; анализ действия сбытовой службы, а также разработанных мероприятий по координации сбытовой деятельности и повышению ее эффективности; контроль и оценку эффективности стимулирования сбыта и рекламных мероприятий; тактический контроль; контроль за поставками продукции, осуществлением внешнеторговых операций, соблюдением договорных обязательств, своевременностью оплаты счетов; корректировку производственной программы в соответствии с поступившими заказами; предъявление потребителям претензий за нарушение договорных обязательств и несвоевременную оплату счетов.

## **12.2. Каналы сбыта продукции**

Существующие каналы товародвижения предполагают использование трех основных методов сбыта продукции: прямого или непосредственного; косвенного; комбинированного или сме-

шанного.

**Канал реализации продукции** – это совокупность юридических и физических лиц, которые выступают как посредники или участники сбыта, принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар на его пути от производителя к потребителю.

**Прямой (непосредственный) сбыт** позволяет устанавливать прямые контакты с покупателями, не прибегая к услугам независимых посредников, наибольшее распространение имеет на рынке средств производства (нефтяные, угольные, станкостроительные компании).

Прямой сбыт позволяет сохранить полный контроль за ведением торговых операций, лучше изучить рынок своих товаров, наладить долговременные связи с основными потребителями, повысить количество продаж. На рынке потребительских товаров к прямому сбыту прибегают редко. Однако используют его отдельные формы, такие как директ-маркетинг (прямая работа с клиентами) и телемаркетинг (реализация товаров и услуг по телефону).

**Косвенный сбыт** – это метод сбыта, при котором производители товаров пользуются услугами различного рода независимых посредников.

*Существует несколько форм работы предприятия-производителя с посредниками.*

1) *Экстенсивный сбыт* – размещение и реализация товара на любых предприятиях торговых посредников, которые готовы и способны этим заниматься. Таким образом, распределяются простые, мелкие, недорогие изделия массового спроса.

2) *Исключительный сбыт* – выбор одного торгового посредника в данном регионе, который и будет продавать продукцию изготовителя. Такой посредник обычно имеет исключительное право на реализацию товара в данном регионе.

3) *Выборочный сбыт* – выбор ограниченного числа посредников в зависимости от характера и клиентуры, возможности обслуживания и ремонта продукции, уровня подготовки персонала. Он применяется, когда товары требуют специального обслуживания, обеспечения запчастями, создания ремонтных мастерских или специально обученного персонала. Этот метод используется обычно при реализации дорогих престижных товаров.

**Комбинированный или смешанный сбыт** – метод, при ко-



тором производитель использует как прямой, так и косвенный сбыт.

*Разработка и реализация сбытовой стратегии предполагает решение следующих вопросов:*

- выбор каналов сбыта;
- обоснование оптимального метода сбыта;
- выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними;
- организация сервиса.

Высокую эффективность сбытовой деятельности обеспечивает постоянное совершенствование и оптимизация всей технологической цепи, что достигается путем ее единства, соответствием всем требованиям обработки грузов, при которой каждая предыдущая операция одновременно является подготовкой к последующей. Особенно большое значение здесь имеют операции, связанные с подготовкой товаров к продаже (их фасовка, упаковывание, комплектование необходимого ассортимента и т.д.). В современных условиях эти операции в больших объемах выполняются как на предприятиях оптовой, так и розничной торговли.

При обосновании оптимального метода сбыта необходимо учитывать, что прямой сбыт считается выгодным, когда:

- количество продаваемого товара достаточно велико, чтобы оправдывать немалые расходы на прямой сбыт;
- количество потребителей невелико, и они расположены на относительно небольшой территории;
- предприятия имеют достаточную сеть собственных складов;
- товар требует высокоспециализированного сервиса; цена часто колеблется;
- рынок вертикален (товар используется хотя и в нескольких отраслях, но немногими потребителями в каждой) и др.

При косвенном сбыте, как отмечалось выше, предприятия пользуются услугами посредников-оптовиков, сбытовых агентов, брокеров и др., привлечение которых оправдано, если:

- предприятия недостаточно сильны в финансовом отношении;
- осуществляется выход на рынок, который плохо изучен;
- рынок горизонтален (множество потребителей в каждом секторе экономики, что требует создания мощной сбытовой сети);
- рынок очень разбросан географически, так что другие фор-

мы являются нерентабельными;

- можно значительно сэкономить на транспортных расходах, поставляя крупные партии товара небольшому числу оптовиков и др.

**При выборе посредников для организации сбыта следует учитывать:**

- деловую репутацию посредника;
- прочность и надежность его финансового положения;
- территориальную удаленность;
- наличие складских площадей и готовность хранить у себя запасы продукции поставщика;
- проводимую посредником ценовую политику.

Сбытовая стратегия также предполагает эффективную организацию сервиса, который подразумевает поддержание товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие рациональных мест для складирования.

### **12.3. Организация реализации сельскохозяйственной продукции**

Экономическая эффективность сельского хозяйства в значительной степени зависит от сбыта продукции, выбора каналов ее реализации. Рынок сельскохозяйственной продукции может быть биполярным или многополярным. В условиях биполярного рынка товаропроизводители реализуют свою продукцию непосредственно для конечного потребления. На этом рынке действует канал распределения сельскохозяйственной продукции нулевого уровня (канал прямого маркетинга), т. е. без промежуточных звеньев между производителем и потребителем.

На многополярном рынке используются одно-, двух- и трехуровневый каналы распределения. Например, двухуровневый канал распределения выглядит следующим образом: производитель – оптовый торговец – магазин – потребитель.

*Преобладают следующие каналы реализации товарной продукции:* продажа государству, предприятиям и организациям, потребительской кооперации, работникам хозяйства и населению, проживающему на его территории, на оптовых и на колхозном рынках.

При продаже продукции государству оно выступает по отно-

шению к сельскохозяйственным товаропроизводителям гарантированным оптовым покупателем и принимает от них продукцию по гарантированным ценам. Установлено два уровня формирования и размещения заказов на закупку и продажу сельскохозяйственной продукции: для федеральных и региональных государственных нужд. Предметом договорных отношений являются условия поставки продукции, ее объем, ассортимент, параметры качества, сроки поставки, экономические нормативы, стимулы и санкции.

В государственном контракте содержатся действенные экономические стимулы. К их числу относятся: система цен, обеспечение гарантированного сбыта продукции, ее приемка непосредственно в местах производства с последующим централизованным вывозом транспортом заготовителей и т. д.

Большая часть товарной сельскохозяйственной продукции продается через рыночные структуры. Наиболее важные из них товарные биржи: здесь сельскохозяйственные товаропроизводители могут осуществлять сделки с большими партиями товара и одновременно заключать контракты на покупку необходимых средств производства. Перспективными в этой связи являются межреспубликанские, межрегиональные и региональные круглогодичные биржи по реализации зерна и продуктов его переработки, маслосемян, сахара и другой продукции. Товарные биржи могут быть и узкоспециализированными – производят операции только с однородной продукцией, например, зерном.

К числу перспективных каналов реализации сельскохозяйственной продукции относятся оптовые рынки, в том числе ярмарки, аукционы, выставки-продажи. Целью участия товаропроизводителей в них является не только продажа или приобретение товаров, но и изучение спроса на товары, которые они производят.

Значительную часть продукции (плоды, овощи, маслосемена, сахарная свекла, картофель, молоко, скот и птица) сельскохозяйственные товаропроизводители реализуют по договорным прямым связям перерабатывающим предприятиям (консервные, сахарные, молочные и другие заводы, мясокомбинаты и т. д.).

Важный канал реализации сельскохозяйственной продукции – торговля через потребительскую кооперацию. Потребительская кооперация покупает на сельскохозяйственных предприятиях, в крестьянских (фермерских) хозяйствах и хозяйствах населения картофель, овощи, фрукты, скот, молоко, яйца и другую продук-

цию и использует ее преимущественно для снабжения местного населения. Одновременно она (в пределах своих возможностей) организует встречную продажу фермерам и населению комбикормов, удобрений и других товаров производственного и культурно-бытового назначения.

Широкое распространение получила реализация продукции сельскохозяйственными предприятиями по хозяйственным договорам предприятиям торговли и общественного питания. Этот канал позволяет ликвидировать перевалочные операции, ускорить доставку потребителю свежей продукции, снизить ее потери при транспортировке и в торговой сети, лучше сохранить качество. В результате продукция обходится потребителю дешевле, чем при ее доставке в магазины и на предприятия общественного питания через городские оптовые базы снабжения. Однако этот канал реализации увеличивает транспортные расходы сельскохозяйственных товаропроизводителей, поскольку магазины и предприятия общественного питания берут одновременно лишь небольшие партии продукции. Кроме того, для некоторых видов продукции (например, молока) обязательным условием реализации по прямым связям является промышленная переработка.

Крупным каналом сбыта сельскохозяйственной продукции является торговля на рынках населения. Особенностью этого канала является то, что он выводит производителя продукции на непосредственный контакт с потребителем, что позволяет изучить потребительский спрос.

Реализация продукции в рамках сельскохозяйственных предприятий для общественного питания и продажи работникам (в том числе в счет оплаты труда) является постоянным каналом сбыта. Объем реализации по этому каналу зависит от конкретных условий предприятия (уровня развития сети общественного питания, возможностей и уровня развития хозяйств населения и др.).

Обычно сельскохозяйственные предприятия не ставят в этом случае цель получить максимум прибыли и реализуют продукцию по ценам, близким к себестоимости. Данный канал имеет в большей степени социальное значение и преследует цель закрепить рабочую силу на предприятии.

При выборе перспективных каналов реализации сельскохозяйственной продукции должны быть учтены следующие факторы: возможный объем реализации, качество продукции, складываю-

щаяся на рынке цена, затраты на реализацию, спрос на продукцию и степень его удовлетворения. Учитывают также наличие на сельскохозяйственном предприятии хранилищ, холодильников, перерабатывающих цехов, расширяющих возможности реализации продукции в свежем и переработанном виде.

Исходным моментом экономической оценки потенциально возможных каналов является расчет прибыли на единицу реализуемой продукции. Для этого из выручки от продажи продукции вычитают величину ее потерь в процессе реализации, и затраты на производство продукции и определяют сумму прибыли (убытка). При расчете прибыли необходимо учесть, что цена продукции и порядок возмещения затрат на ее доставку регулируются договором.

При реализации продукции на рынках населения цена устанавливается с учетом складывающихся спроса и предложения. В затраты на реализацию продукции по этому каналу включают затраты на погрузку, транспортировку и разгрузку, продажу (оплата труда продавцов, аренда складских помещений и др.). Должны быть учтены также потери продукции при транспортировке, хранении и во время продажи.

Экономическая оценка каналов реализации сельскохозяйственной продукции позволяет не только принять обоснованное решение относительно их выбора, но и обосновать предложения по увеличению прибыли от реализации.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные задачи службы сбыта.
2. Перечислите типы организации сбыта продукции на предприятии.
3. Что включает в себя планирование сбыта?
4. Что включает в себя организация сбыта?
5. Что включает в себя контроль и координация работы персонала службы сбыта предполагает?
6. Назовите и охарактеризуйте каналы сбыта продукции.
7. Назовите особенности организация реализации сельскохозяйственной продукции.

## 13. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

### 13.1. Подходы к оценке экономической эффективности организации производства

Эффект от деятельности по организации производства проявляется в трех формах: *экономической, социальной, организационной*.

**Экономическая** форма эффекта наиболее изучена, для нее разработаны соответствующие количественные методы оценки, общие для определения экономической эффективности любых затрат (на реорганизацию производства, создание новых организационных структур, внедрение новой техники и др.). Единство показателей, используемых для характеристики отдачи затрат различного целевого назначения, и некоторая общность в подходах по их определению обуславливаются узко практическими целями тех объектов, на которых планируется осуществление данных затрат. Так, все промышленные предприятия, несмотря на автономность своих целей, подчиняют их решению основных социально-экономических задач: повышение рентабельности и (или) производительности, удовлетворение изменяющихся требований потребителя, рынка, работников и др. Эффективность организации производства оценивается в этом случае по темпам изменения основных экономических показателей производства.

**Социальная** форма эффекта от организации имеет свою специфическую оценку, хотя и не может быть выражена таким единым синтетическим показателем как экономическая эффективность. Социальные последствия организационных решений представляют абсолютную ценность и могут быть измерены и оценены только с помощью категорий, отражающих социальную политику конкретного предприятия. При совершенствовании организации существенно меняются условия труда и производства. Например, развитие деятельности групп качества и сочетание двух организационных форм обеспечения качества произ-

водства – административной и общественной, способствуют, по оценкам зарубежных специалистов, повышению профессиональной подготовки работников, приобретению навыков принятия решений в сложных ситуациях. К социальным результатам относятся повышение престижности труда, технологической дисциплины, усиление ответственности за результаты своей деятельности и др.

И наконец, **организационный эффект** организации производства выражается в усилении взаимосвязи и взаимодействия элементов производственной системы и появлении у системы качественно новых свойств, отсутствующих у ее элементов и нехарактерных для них. Проявлением организационного эффекта на уровне подразделений предприятия является повышение согласованности и упорядоченности отдельных процессов и работ, качества функционирования производственной системы. На макроуровне с организационным эффектом связаны такие явления, как возможность реализации крупномасштабных мероприятий по реорганизации производства, диверсификация, интеграция производственных стадий и процессов и др., приводящие к повышению целостности системы и развитию ее эмерджентных свойств. Таким образом, совокупный эффект организационной системы включает не только результаты в виде увеличения объема выполненных работ или услуг, но и определенные социальные и организационные результаты.

С учетом отмеченных требований, предпосылок и факторов эффективности организации производства устанавливаются группы критериев. *Рассмотрим, как применяются некоторые из наиболее важных критериев эффективности организации производства.*

**Экономичность.** Характеризует степень использования организационных ресурсов и дает возможность оценить результативность организации производства в отношении затрат. Ее можно выразить как отношение фактических расходов, связанных с организационной деятельностью, к их нормативной или плановой величине. Расходы по организации производства включают затраты труда на обработку нормативных, инструктивных и других материалов, проведение анализа с целью выявления нарушений в процессе производства и их ликвидацию, а также затраты, связанные с оценкой состояния организации производства и разработкой мер, направленных на повышение уровня организации. В состав орга-

низационных расходов входят также амортизационные отчисления от стоимости организационной, вычислительной и другой техники, используемой в процессе организации производства.

Величина фактических расходов определяется на основе данных бухгалтерского учета и отчетности. Для определения плановой величины расходов можно использовать прогнозные и экспертные оценки, нормативы и т.п. Если фактические расходы не превышают нормативной величины, говорят об экономичности деятельности по организации производства.

**Действенность.** Данный признак характеризует степень достижения целей организации производства. Например, главной целью и назначением производственной системы является обеспечение высокой экономической и социальной эффективности функционирования предприятия на основе оптимизации взаимодействия элементов производства и упорядоченности производственной деятельности или, иначе говоря, на основе повышения организованности системы. Измерить действенность можно путем оценки степени достижения ее основных целей. Так, при ориентации производственной системы на потребителя такими целями являются стопроцентное качество продукции, соблюдение сроков поставки, выполнение принятых обязательств по объему выпуска продукции. В этом случае показателями действенности системы организации могут быть отношение числа выполненных заявок к их общему числу, удельный вес поставок к указанному сроку в общем числе поставок, удельный вес изделий или партий продукции, соответствующих принятым требованиям и спецификации в общем объеме изготовленной и поставленной продукции.

**Упорядоченность организационной деятельности** понимается как степень регламентации и регулируемости процесса в организации. В общем случае упорядоченность является проявлением организованности системы. Однако само по себе применение правил не гарантирует высокой эффективности. Иногда наиболее целесообразным является предоставление большей свободы действий и самостоятельности. Кроме того, возможны правила, приводящие к снижению эффективности и отрицательно влияющие на производительность. Поэтому упорядоченность организационной деятельности должна сочетать определенную свободу в принятии решений с четкой регламентацией времени выполнения отдельных работ и стандартизацией типовых ситуаций



по обеспечению функционирования и совершенствованию организации производственной системы. Для оценки упорядоченности организационной деятельности можно использовать следующие показатели: удельный вес организационных норм и нормативов в общем количестве нормативной документации, доля типовых проектных решений в числе разрешаемых ситуаций, качество процессов коммуникаций, источников информации и документооборота между участниками процесса организации, степень сбалансированности функций организации производства.

**Оперативность.** Данный признак характеризует способность служб, решающих задачи организации производства, быстро обнаруживать возникающие отклонения в ходе производства и вовремя ликвидировать их. При оценке оперативности выявляют эффект, получаемый в результате своевременного принятия необходимых организационных мер. Основными показателями оперативности организационной деятельности могут быть: доля своевременно обработанной документации в общем ее объеме; удельный вес числа нарушений, ликвидированных в сжатый срок, в их общем числе; степень выполнения организационных функций; относительное снижение объема выпуска продукции вследствие неудовлетворительного использования рабочего времени и неритмичной работы производственных подразделений. Повышение оперативности позволяет избежать потерь, связанных с нарушением непрерывности производственного процесса, снижением качества продукции и т.д. При оценке эффективности организации производства важно оценить все стороны и аспекты эффективности. Это возможно при условии использования отмеченных критериев и соответствующих показателей.

### **13.2. Классификация источников экономического эффекта организационных усовершенствований**

Эффект организации производства возникает как при проведении конкретных, частных мероприятий по совершенствованию организационной деятельности, так и при улучшении организации производственной системы в целом. В этом случае общая эффективность организации производства представляет собой качественно и количественно иную величину, чем сумма отдельных частных эффектов. Экономический эффект от внедрения конкрет-

ных мероприятий по организационному усовершенствованию может определяться в стоимостном или натуральном выражении. При этом следует иметь в виду, что результаты организационных мероприятий по-разному влияют на экономический эффект. Возникает необходимость классифицировать источники экономического эффекта организационных усовершенствований. В основу классификации может быть положен принцип выявления источников экономического эффекта по влиянию организации производства на использование основных ресурсов (табл. 3).

Таблица 3

Источники экономического эффекта от частных мероприятий по совершенствованию организации производства

Улучшение использования трудовых ресурсов	Улучшение использования орудий труда	Улучшение использования предметов труда	Повышение качества продукции
Сокращение потерь рабочего времени	Более полная загрузка оборудования	Сокращение длительности производственного цикла	Сокращение потерь от внутрипроизводственного брака и дефектов
Более полное использование квалификации работающих	Сокращение времени пребывания оборудования в ремонте	Сокращение времени освоения производства новой продукции	Сокращение потерь от внутрипроизводственного брака и дефектов
Совершенствование структуры кадров	Сокращение простоев оборудования по оргтехпричинам	Сокращение времени пролеживания деталей, изделий	Уменьшение затрат на контроль качества
Сокращение времени выполнения технологических операций	Более полное использование технических возможностей оборудования	Сокращение размеров производственных запасов и заделов	Сокращение потерь от рекламаций

Экономический эффект совершенствования организации производственной системы рассматривается как основная часть эффекта, достигнутого в результате использования интенсивных факторов развития. Долю же эффекта, приходящуюся на улучшение организации, можно устанавливать с использованием прямых и косвенных сопоставлений, экспертных оценок специалистов и т.д.

### 13.3. Порядок определения экономической эффективности совершенствования организации производства

Определение экономической эффективности улучшения организации осуществляется путем реализации ряда последовательных этапов (рис. 7).

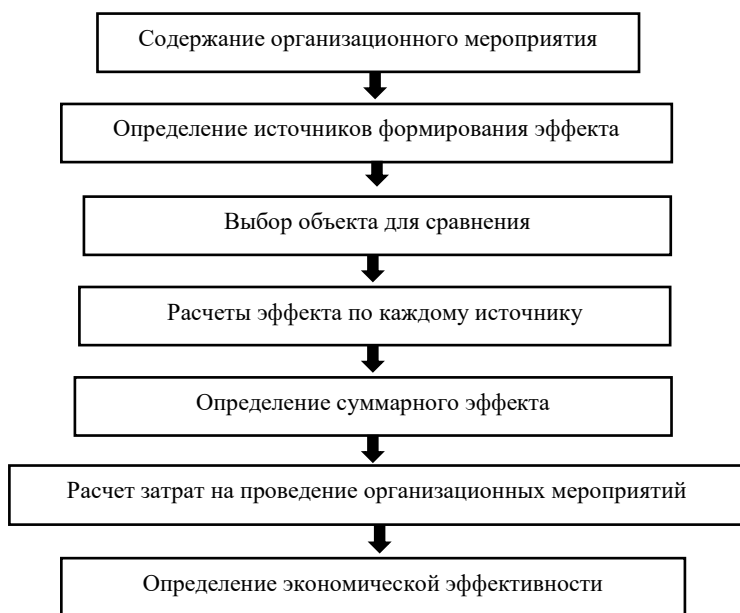


Рис. 7. Основные этапы определения экономической эффективности совершенствования организации производства

Методы оценки эффективности основаны на сопоставлении показателей сравниваемых объектов. Поэтому по каждому мероприятию необходимо выбрать объект для сравнения. Возможны следующие варианты сопоставлений:

- сравнение с базой, т. е. с фактическим положением до осуществления организационного мероприятия;

- сравнение с вариантом плана совершенствования организации производства для выбора лучшего варианта;

- сравнение с аналогичными объектами на других предприятиях;

- сравнение на основе нормативов организации производства.

Экономический эффект рассчитывается по каждому источнику эффективности. Факторы, определяющие экономический эффект, по возможностям их измерения подразделяются на следующие группы:

- факторы, поддающиеся стоимостному измерению и, следовательно, калькуляции, расчетам, например, себестоимость продукции, прибыль и др.;

- факторы, измеряемые нестоимостными количественными показателями, но которые могут быть представлены и в стоимостном выражении;

- факторы, которые не поддаются количественному и стоимостному измерению (например, монотонность труда).

При расчетах экономического эффекта учитываются две первые группы факторов. Однако экономическая оценка должна выполняться во всех случаях организационного совершенствования. Необходимо и неподдающиеся стоимостному измерению факторы охарактеризовать количественно или качественно, сравнить с затратами на осуществление данного организационного мероприятия и принять решение о целесообразности его проведения в жизнь.

После того как выполнены расчеты экономического эффекта по каждому источнику эффективности, определяется суммарный эффект.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем проявляется социальная форма эффекта от организации производства?

2. В чем выражается организационный эффект от организации производства?

3. В чем проявляется социальная форма эффекта от организации производства?

4. Назовите источники экономического эффекта от мероприятий по

совершенствованию организации производства.

5. Перечислите основные этапы определения экономической эффективности совершенствования организации производства.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 329 с.

2. Нечаев, В. И. Организация производства и предпринимательской деятельности в АПК : учебник / В. И. Нечаев, П. Ф. Парамонов ; Кубанский ГАУ. – Краснодар, 2007 – 466 с.

3. Шакиров, Ф. К. Организация сельскохозяйственного производства / Ф. К. Шакиров, В. А. Удалов, С. И. Грядов [и др.] ; под ред. Ф. К. Шакирова. – М. : Колос, 2000. – 504 с.

4. Олянич, Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич [и др.] – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 408 с.

5. Петранева, Г. А. Экономика сельского хозяйства: учебник / Г. А. Петранева, Н. Я. Коваленко, А. Н. Романов, О. А. Моисеева ; под ред. проф. Г. А. Петраневой. – М. : Альфа-М : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

6. Экономика и организация производства : учебное пособие / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина. – Ульяновск : Ульяновский ГТУ, 2013. – 98 с.

7. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Изд-во : Белорусская наука, 2008. – 576 с.

8. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов / М. И. Бухалков. – М., 2007. – С. 164-170.

9. Тихомирова, Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебное пособие / Т. П. Тихомирова, Е. И. Чучкалова. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2008. – 185 с.

10. Корсаков, М. Н. Экономика, организация и управление на

предприятия : учебник / М. Н. Корсаков, Ю. И. Ребрин, Т. В. Федосова [и др.] ; под ред. М. А. Боровской. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2008. – 440 с.

11. Организация сельскохозяйственного производства : учебное пособие / С. И. Грядов [и др.] ; под ред. М. П. Тушканова, Ф. К. Шакирова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 292 с.

12. Аттестация рабочих мест в 2018 году [Электронный ресурс]. – URL : <http://ppt.ru/art/sout/attestaciya>.

13. Туровец, О. Г. Организация производства и управление предприятием : учебник / О. Г. Туровец, М. И. Бухалков, В. Б. Родинов [и др.] ; под ред. О. Г. Туровца. – М. : ИНФРА-М, 2014.

14. Туровец, О. Г. Организация производства как система научных знаний (учебный модуль дисциплины «Организация производства») / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова // Организатор производства. – 2014. – №1 (60). – С. 96-103.

15. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства : учебник Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 544 с.

16. Новицкий, Н. И. Организация, планирование и управление производством / Н. И. Новицкий, В. П. Пашуто. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 576 с.

17. Ильмендеев, В. Е. Организация сельскохозяйственного производства и предпринимательства : учебное пособие. – Самара : Изд-во Самарского государственного экономического университета, 2012. – 568 с.

18. Чуваева, А. И. Организация производства на предприятиях отрасли : учебное пособие / А. И. Чуваева, А. И. Фролова. – 2013. – 82 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/336389>.

19. Рофе, А. И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / А. И. Рофе. – М. : МИК, 2011. – 408 с.

20. Касперович, С. А. Организация производства и управление предприятием : учебное пособие для студентов технических специальностей / С. А. Касперович, Г. О. Коновальчик. – Минск : БГТУ, 2012. – 344 с.

21. Цатхланова, Т. Т. Организация производства на предприятии : учебное пособие / Т. Т. Цатхланова [и др.] ; под общ. ред. проф. Т. Т. Цатхлановой. – Элиста : Изд-во Калмыцкого университета, 2013. – 170 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- В**  
Вспомогательные процессы 51
- Г**  
Горизонтальная интеграция 67  
Групповая фотография 111
- Д**  
Дисциплина труда 84,85  
Длина производственного цикла 68
- Е**  
Единое производство 59
- З**  
Закон 12, 13, 14  
Закономерность 12, 16, 17, 18  
Заработная плата 117, 122
- К**  
Канал реализации продукции 185  
Комбинирование 66  
Концентрация 63  
Кооперирование 66
- М**  
Массовое производство 60  
Межхозяйственная интеграция 68
- Н**  
Нормирование труда 93, 97, 98
- О**  
Организационная структура 36  
Организация 4, 5  
Организация производства 5, 6
- Организация труда 71  
Основные процессы 51
- П**  
Повременная форма оплаты труда 123  
Продолжительность производственного цикла 68  
Производственная дисциплина 85  
Производственная система 30  
Производственная структура 35  
Производственный процесс 50, 55  
Производственный цикл 68
- Р**  
Разделение труда 77, 78
- С**  
Самофотография 112  
Сдельная форма оплаты труда 120  
Сельскохозяйственная кооперация 66  
Серийное производство 58  
Сертификация 177  
Система 30  
Система ведения хозяйства 34, 36  
Система животноводства 42  
Система растениеводства 40  
Системный подход 32  
Специализация 56, 65

Стандартизация 174  
Структура управления 36  
**Т**  
Технологический процесс 50  
**Ф**

Фотография рабочего времени  
109  
Фотохронометраж 112  
**Х**  
Хронометраж 106

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>1. Теоретические основы организации производства...</b>	<b>4</b>
1.1. Сущность и содержание организации производства	4
1.2. Методы исследования организации производства...	8
<b>2. Законы, закономерности и принципы организации</b>	<b>12</b>
2.1. Законы организации в статике (структурах) и динамике (процессах).....	12
2.2. Закономерности сельскохозяйственного производства.....	17
2.3. Принципы организации сельскохозяйственного производства и условия их реализации.....	25
<b>3. Системный подход, система ведения производства...</b>	<b>30</b>
3.1. Сущность системного подхода.....	30
3.2. Понятие и классификация систем ведения хозяйства.....	34
3.3. Система растениеводства.....	40
3.4. Система животноводства.....	42
<b>4. Организация основных производственных процессов, типы производства.....</b>	<b>50</b>
4.1. Понятие и структура производственного процесса на предприятии.....	50
4.2. Принципы и направления совершенствования организации производственных процессов.....	56
4.3. Типы организации производства.....	58
<b>5. Формы организации производства, производственный цикл предприятия.....</b>	<b>63</b>
5.1. Концентрация и специализация производства.....	63
5.2. Кооперирование и комбинирование производства...	66
5.3. Производственный цикл предприятия.....	68
<b>6. Организация труда на предприятии.....</b>	<b>72</b>
6.1. Научная организация труда.....	72



6.2. Организация планирования и подбора кадров на предприятии.....	74
6.3. Разделение и кооперация труда.....	77
6.4. Основные правила организации труда. Специальная оценка условий труда.....	81
6.5. Укрепление дисциплины труда и улучшение условий.....	85
<b>7. Нормирование труда на предприятии.....</b>	<b>93</b>
7.1. Сущность нормирования труда.....	93
7.2. Функции и принципы нормирования труда.....	94
7.3. Роль нормирования в организации и оплате труда..	98
7.4. Рабочее время и его классификация.....	100
7.5. Методы изучения затрат рабочего времени.....	106
<b>8. Оплата труда на предприятии.....</b>	<b>115</b>
8.1. Мотивация труда в условиях рыночной системы.....	115
8.2. Содержание и принципы организации заработной платы.....	117
8.3. Формы и системы оплаты труда.....	120
8.4. Организация премирования работников. Система надбавок и доплат.....	124
<b>9. Организация планирования на предприятии.....</b>	<b>129</b>
9.1. Сущность и принципы планирования.....	129
9.2. Организация плановой работы, виды планов.....	135
9.3. Методы планирования.....	139
<b>10. Организация комплексного обслуживания производства.....</b>	<b>145</b>
10.1. Организация материально-технического обеспечения производства.....	145
10.2. Организация энергетического хозяйства.....	149
10.3. Организация инструментального хозяйства.....	152
10.4. Организация ремонтного хозяйства.....	155
10.5. Организация транспортного и складского хозяйства.....	159
<b>11. Управление качеством на предприятии.....</b>	<b>16</b>
	3
11.1. Организация управления качеством.....	16
	3
11.2. Специальные подсистемы механизма управления ка-	

чеством на предприятии.....	17
	3
11.3. Особенности управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК.....	17
	8
<b>12. Организация сбыта продукции на предприятии.....</b>	<b>18</b>
	2
12.1. Организация сбыта продукции.....	18
	2
12.2. Каналы сбыта продукции.....	18
	4
12.3. Организация реализации сельскохозяйственной продукции.....	18
	7
<b>13. Экономическая эффективность организации производства.....</b>	<b>19</b>
	1
13.1. Подходы к оценке экономической эффективности организации производства.....	19
	1
13.2. Классификация источников экономического эффекта организационных усовершенствований.....	19
	4
13.3. Порядок определения экономической эффективности совершенствования организации производства....	19
	6
Рекомендуемая литература.....	19
	8
Алфавитно-предметный указатель.....	20
	0

203

Учебное издание

**Баймишева Татьяна Ахтамовна,  
Курмаева Ирина Сергеевна**

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

204

## Учебное пособие

Подписано в печать 11.09.2018. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 11,8, печ. л 12,7.

Тираж 100. Заказ №249.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п. г. т. Усть-Кинельский,  
ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Книжное издательство»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел. : (846) 267-36-82



Министерство сельского хозяйства РФ  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»  
Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

## **ЭКОНОМИКА**

Методические рекомендации  
для работы на практических занятиях

Кинель  
РИО СГСХА  
2017

УДК 330  
ББК 65.291р  
Э-40

**Э-40** Экономика : методические рекомендации / сост. Н. Н. Липатова. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 24 с.

Методические рекомендации предназначены для работы на практических занятиях и подготовки к экзамену.

Учебное издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017  
© Липатова Н. Н., составление 2017

## Предисловие

Методические рекомендации предназначены для освоения курса «Экономика» на практических занятиях.

Основной целью является формирование у обучающихся системы компетенций для решения профессиональных задач, направленных на изучение общих основ экономической теории, экономических вопросов микроэкономики.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить базовые понятия микроэкономики;
- изучение основных положений и методов экономических наук при решении социальных и профессиональных задач;
- развить у студентов экономическое мышление;
- развить способность анализировать экономические процессы и проводить анализ отрасли, используя экономические модели и концепции экономических школ.

Содержание и структура методических рекомендаций соответствует рабочей программе дисциплины «Экономика».

В учебном издании представлены темы, охватывающие курс микроэкономики, а также методическое обеспечение учебного курса – вопросы для обсуждения на практических занятиях и для подготовки к экзамену, практические и ситуационные задачи, деловые игры, темы докладов на научную конференцию, список рекомендуемой литературы.

Методические рекомендации позволят обучающимся подготовиться к практическим занятиям и экзамену по дисциплине «Экономика», усвоить логику курса и проверить полученные знания.

Выполнение заданий на практических занятиях позволяют сформировать у обучающихся следующую компетенцию:

- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.

## Занятие 1. Предмет и метод экономики

*Цель занятия:* изучить понятия экономика, потребность, ресурсы и факторы производства; познакомиться с проблемой выбора в экономике, функциями и методами экономики, этапами развития экономической теории.

### План занятия

1. Что изучает экономика?
2. Проблема выбора и границы производственных возможностей.
3. Функции и методы экономики.
4. Этапы развития экономической теории.

**Задание 1.** Прокомментируйте следующее утверждение: «Экономическая теория была бы не нужна, если бы все люди могли получать желаемое в неограниченных количествах».

**Задание 2.** Определите является ли рациональным поведение следующих людей:

- призера олимпиады по шахматам, отдавшего на благотворительные цели половину полученного им приза в 50 тысяч оларов;
- человека, предпочитающего занятию спортом выкуривание по пачке сигарет ежедневно;
- талантливой актрисы, в расцвете славы бросившей сцену и ушедшей в монастырь.

**Задание 3.** Определите позитивные и нормативные утверждения экономической теории:

- 1) «в 1991-1996 гг. в экономике России наблюдался спад производства и высокие темпы инфляции»;
- 2) «необходимо разработать комплекс мер по замедлению или прекращению спада производства и снижению темпов инфляции»;
- 3) «структурная перестройка экономики России, помимо других целей, направлена на повышение уровня потребления людей»;
- 4) «осуществление структурной перестройки экономики неизбежно ведет к разрушению эгалитаризма, господствующего в мышлении многих людей, резкому росту безработицы, что потенциально влечет за собой социальную дестабилизацию, и поэтому структурная перестройка должна осуществляться постепенно».



**Задание 4.** Страна производит автомобили и танки (табл.1).

Таблица 1

Вид товара	Альтернативные возможности производства					
	А	Б	В	Г	Д	Е
автомобили, тыс. шт.	5	4	3	5	1	0
танки, тыс. шт.	0	7	13	18	22	25

Определите альтернативные издержки: одного дополнительного автомобиля; одного дополнительного танка. Постройте кривую производственных возможностей общества.

**Задание 5.** Рассмотрите кривую трансформации (рис. 1).

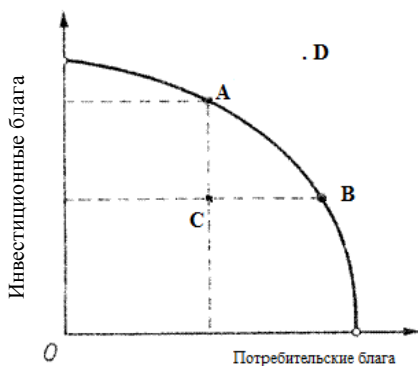


Рис. 1. Кривая трансформации

Объясните какой экономический смысл имеют точки А, В, С, D. Что будет происходить при движении от точки А к В, от В к С, от С к А, от А к D.

**Задание 6.** Деловая игра «Потребности».

Цель игры – познакомиться с видами потребностей.

Правила игры:

1. Игра проводится после изучения соответствующей темы курса экономики.
2. В игре рассматриваются потребности в современной экономике.
3. Используются 16 карточек, на каждой, из которой приведена потребность.

4. Студенты делятся на 2-3 группы и каждой группе выдается свой набор из 16 карточек с потребностями.

5. Задача студентов – как можно быстрее определить какие потребности относятся к личным, а какие к производственным.

6. Баллы присуждаются по следующим правилам:

- 5 баллов – все карточки с потребностями правильно разделены на две группы;

- 4 балла – определены правильно 12 потребностей;

- 3 балла – правильно определены 8 потребностей;

- 0 баллов – все потребности определены неправильно.

### **Задание 7. Деловая игра «Ресурсы».**

Цель игры – познакомиться с видами ресурсов.

Правила игры:

1. Игра проводится после изучения соответствующей темы курса экономики.

2. В игре рассматриваются различные виды ресурсов.

3. Используются 30 карточек, на каждой, из которой представлен ресурс.

4. Студенты делятся на 3 группы и каждой группе выдается 10 карточек.

5. Задача студентов – как можно быстрее распределить карточки с ресурсами по 4 факторам производства.

6. Баллы присуждаются по следующим правилам:

- 5 баллов – все карточки с ресурсами правильно распределены по факторам производства;

- 4 балла – допущены 2 ошибки;

- 3 балла – правильно соотнесены только 5 ресурсов;

- 0 баллов – все ресурсы распределены неправильно.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое потребность?

2. Как можно классифицировать потребности?

3. Что такое ресурсы и факторы производства?

4. В чем состоит суть проблемы выбора?

5. Каковы функции экономической теории?

6. Какие методы применяются при изучении экономики?

7. Какие этапы можно выделить в развитии экономической теории?

## Занятие 2. **Хозяйственная деятельность и экономическая система общества**

*Цель занятия:* изучить виды экономических систем, экономическую роль государства; познакомиться с понятием «предприятие» и классификацией предприятий.

### **План занятия**

1. Виды экономических систем.
2. Общая характеристика рыночной экономики.
3. Экономическая роль государства.
4. Предприятия в рыночной экономической системе.

**Задание 1.** Прочитайте список и скажите, какие виды деятельности относятся к первичной экономике, к перерабатывающим и обслуживающим отраслям: производство одежды, морской транспорт, добыча нефти, животноводство, телефонная линия, производство досок, производство рыбных консервов, вылов рыбы, производство консервов, изготовление соков, розничная торговля, нефтепровод, хранение готовой продукции, лесозаготовка, производство бензина.

**Задание 2.** Деловая игра «Кругооборот в рыночной экономике».

Цель игры – познакомиться с механизмом кругооборота ресурсов, товаров и денег в рыночной экономике.

Правила игры:

1. Игра проводится после изучения соответствующей темы курса экономики.
2. Группа делится на производителей (предпринимателей) и домашние хозяйства.
3. Каждому домашнему хозяйству выдается 15 разных ресурсов (природные ресурсы, трудовые ресурсы и капитал). Необходимо эти ресурсы продать предпринимателю и приобрести на полученные деньги товар.
4. Каждому предпринимателю выдается 1000 рублей. Деньги необходимо использовать для приобретения у домашних хозяйств ресурсов. Нужно собрать по 1 виду ресурсов и обменять их на товар у ведущего игры. Товар затем реализуется домашним хозяйствам.

5. Задача домашних хозяйств – как можно быстрее распродать свои ресурсы и приобрести больше товаров. Задача предпринимателя – заработать больше денег. Если до окончания игры предприниматель остался без денег, то он объявляет себя банкротом и выходит из игры.

6. Баллы присуждаются по следующим правилам:

- 5 баллов – присуждается домашнему хозяйству, распродавшему все ресурсы и с максимальным количеством товаров; присуждается предпринимателю, заработавшему максимальное количество денег;

- 4 балла – присуждается домашнему хозяйству, распродавшему ресурсы, но не собравшему максимальное количество товаров; присуждается предпринимателю, заработавшему второе по величине количество денег;

- 3 балла – присуждается домашнему хозяйству, не распродавшему все ресурсы и собравшему 2-4 товара; присуждается предпринимателю, заработок которого равен первоначальной сумме денег (1000 руб.);

- 0 баллов – присуждается домашнему хозяйству, не распродавшему ресурсы; присуждается предпринимателю, заработок которого составил сумму меньшую первоначальной.

**Задание 3.** Ответьте на вопрос: «Почему цивилизованный человек не крадет чужого?».

**Задание 4.** Подумайте, что можно предпринять в данном случае для разрешения конфликтной ситуации? Ваш сосед по даче посадил быстрорастущую разновидность тополя. Со временем дерево стало затенять ваш участок, где у вас растет клубника.

**Задание 5.** Перечислите, что входит в состав домашних хозяйств, бизнеса и правительства: чиновник министерства; арендатор земли; выпускник ВУЗа, ищущий работу; фермерское хозяйство; держатель акций; бюджет семьи; текущий счет предприятия в банке; биржа металлов; текущий счет физического лица в банке, расходуемый на личное потребление; профессорско-преподавательский состав государственного ВУЗа.

## Контрольные вопросы

1. Что такое экономическая система?
2. Какие виды экономических систем вы знаете?
3. Как решаются главные проблемы общества в рыночной экономике?
4. Какие экономические агенты действуют на рынке?
5. Какова экономическая роль государства?
6. По каким признакам можно классифицировать предприятия?

## Занятие 3. Механизм функционирования рынка

*Цель занятия:* изучить механизм функционирования рынка, объекты, субъекты и основные параметры рынка.

### План занятия

1. Спрос и его факторы.
2. Предложение и его факторы.
3. Взаимодействие спроса и предложения: рыночное равновесие.
4. Эластичность спроса и предложения.

**Задание 1.** Покажите графически действие закона спроса. Какова зависимость между ценой и величиной спроса? Как на графике представлено изменение в величине спроса?

**Задание 2.** Функция спроса на хлеб представлена следующей формулой:

$$Q_D = 100 - 2P,$$

где  $Q_D$  – величина спроса на хлеб в день, кг;

$P$  – цена за 1 кг, руб.

Функция предложения описывается следующим уравнением:

$$Q_S = 2P,$$

где  $Q_S$  – величина предложения на хлеб в день, кг.

Необходимо найти равновесный объем и равновесную цену на хлеб, построить график. Что произойдет на рынке хлеба, если цена упадет до 20 рублей.

**Задание 3.** Покажите графически действие закона предложения. Какова зависимость между ценой и величиной предложения? Как на графике представлено изменение в величине предложения?

**Задание 4.** Проанализируйте представленный график (рис. 2).

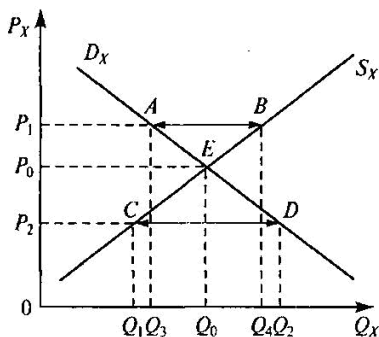


Рис. 2. Пересечение кривых спроса и предложения

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какой экономический смысл имеет пересечение кривых в точке  $E$ ?
2. Что означает отрезок  $AB$  при цене  $P_1$ ?
3. Какова экономическая интерпретация отрезка  $CD$  при цене  $P_2$ ?
4. При каких условиях возможно прекращение экономической динамики?

**Задание 5.** Определите эластичность спроса в зависимости от цены у следующих товаров: соль, хлеб, мыло, бриллианты, цветы в день 8 Марта, автомобиль, телевизор.

**Задание 6.** В ответ на 10-процентный рост цены товара спрос на него: упал лишь на 5%, снизился на 20%. Определите коэффициент эластичности спроса для двух вариантов.

### Контрольные вопросы

1. Что такое спрос?
2. Какие факторы, кроме цены, влияют на спрос?
3. Что такое предложение?
4. Какие факторы оказывают влияние на предложение?
5. Что такое рыночное равновесие?
6. Что такое ценовая эластичность спроса?
7. Какие факторы определяют эластичность предложения?

## Занятие 4. Монополизм и конкуренция

*Цель занятия:* изучить понятия монополизм и конкуренция; познакомиться с существующими видами конкуренции, монополистическими объединениями и антимонопольным законодательством.

### План занятия

1. Конкуренция и модели рынка.
2. Сущность и виды конкуренции.
3. Совершенная (чистая) конкуренция.
4. Монополистическая конкуренция. Монополия и олигополия.
5. Монополистические объединения.
6. Антимонопольное законодательство и государственное регулирование экономики. Рыночная власть.

**Задание 1.** Перечислите и дайте характеристику основных черт чистой, монополистической конкуренции, олигополии и монополии. Какие отрасли народного хозяйства РФ можно отнести чистой, монополистической конкуренции, олигополии и монополии?

**Задание 2.** Согласны ли вы со следующим утверждением: «Монополист может повышать цену на свой товар безгранично, так как он – единственный производитель в отрасли. Кривая спроса на его товар – неэластична»?

**Задание 3.** Вы стали обладателем большого состояния и решили открыть собственное дело – создать предприятие по производству автомобилей. Какие барьеры для вступления в эту отрасль вам придется преодолеть? Одинаково ли значение этих барьеров для вас в России и в странах с развитой рыночной экономикой (например, Франции, США)?

**Задание 4.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Зачем монополист прибегает к снижению цен?
2. Какая зависимость существует между эластичностью спроса на продукцию фирмы и степенью ее монопольной власти?
3. Можно ли осуществлять ценовую дискриминацию на рынке совершенной конкуренции?

**Задание 5.** Как монополии могут расправляться с конкурентами? Охарактеризуйте формы и методы антимонопольного регулирования?

## Контрольные вопросы

1. Что такое конкуренция?
2. Какие виды конкуренции вы знаете?
3. Какие черты характерны для совершенной конкуренции?
4. В чем суть монополистической конкуренции.
5. Что такое монополия и олигополия?
6. Какие монополистические объединения вы знаете?
7. Что такое антимонопольное законодательство и государственное регулирование экономики?

## Занятие 5. Поведение потребителей. Теория потребительского выбора

*Цель занятия:* познакомиться с понятием потребительский набор, бюджетное ограничение, потребительский выбор; изучить концепцию полезности и суть максимизации полезности.

### План занятия

1. Простейшая модель поведения потребителей.
2. Потребительский набор и бюджетное ограничение.
3. Потребительский выбор. Правило максимизации полезности.

**Задание 1.** Евгений – студент в неделю на свои личные расходы он тратит 1200 руб. Предположим, что на эти деньги он обычно покупает хот-дог в буфете и книги в книжном магазине. При этом хот-дог стоит 100 руб., а книга – 200 руб. Каждый раз, тратя свои деньги, он должен решить, что купить, то есть сделать потребительский выбор. Даже в условиях такого ограниченного ассортимента благ у него есть несколько вариантов того, как потратить свои 1200 руб. (табл. 2).

Таблица 2

Потребительские наборы, доступные Евгению

Потребительские наборы	Хот-доги (шт.)		Книги (шт.)		Общие расходы = доходу (руб.)
	кол-во	расходы	кол-во	расходы	
А	12	1200	0	0	1200
Б	10	1000	1	200	1200
В	8	800	2	400	1200
Г	6	600	3	600	1200
Д	4	400	4	800	1200
Е	0	0	5	1200	1200

Начертите кривую бюджетного ограничения Евгения.



**Задание 2.** Предположим, что нашему студенту Евгению известны величины полезности при покупке разного количества хот-догов и книг. Эти величины полезности измеряются в особых единицах – ютилях. Все данные о полезности разного количества хот-догов и книг представлены в таблице 3.

Таблица 3

Совокупная и предельная полезность потребительских наборов

Полезность хот-догов				Полезность книг			
количество	совокупная полезность (ютиль)	предельная полезность	предельная полезность на 1 руб.	количество	совокупная полезность (ютиль)	предельная полезность	предельная полезность на 1 руб.
$Q_{\text{п}}$	$TU_{\text{п}}$	$MU_{\text{п}}$	$MU_{\text{п}}/P_{\text{п}}$	$Q_{\text{к}}$	$TU_{\text{к}}$	$MU_{\text{к}}$	$MU_{\text{к}}/P_{\text{к}}$
0	0			0	0		
1	14			1	30		
2	26			2	50		
3	36			3	68		
4	44			4	84		
5	51			5	98		
6	57			6	111		
7	62			7	123		
8	66			8	134		
9	69			9	144		
10	71			10	153		

Правило максимизации полезности: потребитель максимизирует полезность набора благ при данном бюджетном ограничении, если отношение предельных полезностей благ к их ценам является одинаковым для всех благ.

$$\frac{MU_y}{P_y} = \frac{MU_x}{P_x},$$

где  $MU_y$  – предельная полезность блага  $y$ ;

$MU_x$  – предельная полезность блага  $x$ ;

$P_x$  и  $P_y$  – цена блага  $x$  и  $y$ .

Потребитель максимизирует полезность набора благ при данном бюджетном ограничении, если отношение предельных полезностей двух благ равняется отношению цен этих благ.

$$\frac{MU_y}{MU_x} = \frac{P_y}{P_x}; \quad \frac{MU_x}{MU_y} = \frac{P_x}{P_y}.$$

Необходимо заполнить пустые ячейки таблицы 3 и определить потребительский выбор, который принесет Евгению максимум совокупной полезности в условиях его бюджетного ограничения.

**Задание 3.** Потребитель каждый день покупает хлеб и молоко. Стоимость хлеба 30 руб., стоимость 1 литра молока – 60 руб. Предельная полезность 1 буханки хлеба составляет 60 ютилей, а 1 литра молока – 120 ютилей. Определите: является ли, данный набор (хлеб и молоко) наилучшим; как потребителю следует перераспределить свои расходы между этими товарами, если это не наилучший набор.

### **Контрольные вопросы**

1. От чего зависит поведение потребителя на рынке?
2. Что такое потребительский набор?
3. Что такое бюджетное ограничение?
4. Что лежит в основе потребительского выбора?
5. В чем суть правила максимизации полезности?

### **Занятие 6-7. Конкурендное поведение производителя: издержки производства**

*Цель занятия:* изучить понятия издержки и прибыль; рассмотреть производство в краткосрочном и долгосрочном периоде; выявить пути снижения издержек фирмы.

### **План занятия**

1. Издержки производства и прибыль.
2. Производство в краткосрочном периоде. Закон убывающей отдачи.
3. Принцип максимизации прибыли.
4. Издержки производства в долгосрочном периоде. Эффект масштаба.
5. Пути снижения издержек фирмы.

**Задание 1.** Вы вложили в предприятие собственные денежные средства в размере 20 млн. рублей. По итогам года были получены следующие результаты: общий доход от деятельности предприятия составил 10 млн. рублей; бухгалтерские издержки составили 8 млн. рублей; банковский процент составляет 15% годовых.

Ответьте на следующие вопросы: «Получите ли Вы при данных результатах деятельности предприятия нормальную прибыль?», «Удачно ли вы разместили свои денежные средства?». Ответ аргументируйте.

**Задание 2.** Ответьте на вопрос: «Если фирма имеет нулевой объем производства, то будет ли она иметь расходы, связанные с издержками производства?» Ответ аргументируйте.

**Задание 3.** Отнесите к постоянным и переменным издержкам следующие затраты на производство: заработная плата рабочих; амортизация зданий и оборудования; расходы на покупку сырья; заработная плата директора завода; налог на недвижимость; расходы на электроэнергию; обязательные страховые платежи; расходы на покупку материалов и инструментов.

**Задание 4.** Изобразите графически кривые средних общих, средних переменных и предельных издержек. В каких точках они пересекаются?

**Задание 5.** Укажите, что из перечисленного оказывает непосредственное влияние на величину предельных издержек: общие издержки; переменные издержки; средние постоянные издержки; постоянные издержки?

**Задание 6.** При производстве 40 деталей сумма средних переменных издержек составила 20 рублей. При выпуске 20 деталей сумма средних постоянных издержек составила 10 рублей. При выпуске 50 деталей сумма средних издержек составила 60 рублей. Необходимо определить величину средних издержек при производстве 40 деталей; величину средних переменных издержек при производстве 50 деталей.

**Задание 7.** Пекарь Иванов организует кондитерский цех. Он арендует помещение за 100 тыс. руб. в год, приглашает кондитера, заработная плата которого составляет 240 тыс. руб. в год, покупает сырья на 400 тыс. руб. в год. Производственное оборудование в собственности оценивается в 800 тыс. руб. Эта сумма могла бы приносить годовой доход пекарю в размере 80 тыс. руб. Годовая амортизация оборудования составляет 100 тыс. руб.

До этого Иванов работал на хлебозаводе и получал заработную плату в размере 300 тыс. руб. в год. Пекарь знает, что у него есть предпринимательские способности и оценивает их в 60 тыс. руб.

В первый год работы цеха выручка достигла 1440 тыс. руб.

Необходимо вычислить бухгалтерскую и экономическую прибыль кондитерского цеха.

**Задание 8.** Швейный цех при годовом объеме выпуска 2 тысячи единиц несет издержки за аренду помещения в размере 15 тыс. руб. и в виде выплаты процентов 11 тыс. руб. в год. Затраты на оплату труда при выпуске единицы изделия составляют 20 руб., а затраты на сырье и материалы 12 руб. Рассчитайте общие, постоянные и переменные издержки производства, а также средние общие издержки.

В чем заключается отличие совокупных издержек от средних?

**Задание 9.** Фирма авансировала 100 млн. руб.:

- на строительство производственного корпуса – 100 млн. руб.;
- на приобретение станков и оборудования – 80 млн. руб.;
- на закупку сырья, топлива, полуфабрикатов – 25 млн. руб.;
- на оплату рабочей силы – 35 млн. руб.

Определите величину основного и оборотного капитала фирмы.

**Задание 10.** Рассчитайте норму прибыли, если известно, что прибыль составила 10 тыс. руб., а авансированный капитал – 40 тыс. руб.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое издержки производства?
2. Какие виды издержек производства существуют в экономике?
3. Что такое прибыль?
4. В чем смысл закона убывающей отдачи?
5. В чем суть принципа максимизации прибыли?
6. Что происходит с издержками производства в долгосрочном периоде?
7. Какие пути снижения издержек фирмы вы знаете?

### **Занятие 8. Факторы производства и факторные доходы**

*Цель занятия:* изучить особенности спроса и предложения на рынках факторов производства; познакомиться с факторными доходами.

#### **План занятия**

1. Особенности спроса на ресурсы.
2. Рынок труда и заработная плата.
3. Капитал как фактор производства. Ссудный процент.
4. Земля как фактор производства. Земельная рента.

**Задание 1.** Рента с земельного участка составила за год 100 тыс. руб., а ставка банковского процента равна 20%. Рассчитайте, чему равна цена этого земельного участка?

**Задание 2.** Максимальное использование факторов производства в обществе приводит:

- к повышению уровня занятости населения;
- к технологическому прорыву;
- к увеличению производственных благ.

Назовите важнейшие факторы производства и дайте правильный ответ.

**Задание 3.** Перечислите субъектов спроса и предложения на рынке труда совершенной и несовершенной конкуренции?

**Задание 4.** Дайте ответ на вопрос: «Существует ли зависимость между ценовой эластичностью спроса на какой-либо товар и ценовой эластичностью спроса на труд, с участием которого этот товар произведен?».

**Задание 5.** Основной капитал фирмы оценивается в 40 млн. руб., срок службы капитала 8 лет. Через 7 лет в результате НТП рыночная цена аналогичного оборудования снизилась на 20%. Определите, что произойдет с основным капиталом фирмы и каковы будут ее потери.

**Задание 6.** Рассчитайте норму амортизации основного капитала фирмы и величину ежегодных амортизационных отчислений. Полный физический износ оборудования наступит через 8 лет, а его рыночная стоимость на данный момент составляет 24 млн. рублей. В проведении какой политики будет заинтересована фирма, если мы примем во внимание моральный износ оборудования, ведущий к частичному или полному его обесценению, который может, по мнению специалистов, произойти через 4 года. Определите, чему должна быть равна ежегодная норма амортизации и величина ежегодных амортизационных отчислений, чтобы фирма полностью могла избежать потерь, связанных с моральным обесценением капитала?

**Задание 7.** Площадь доступных земельных угодий составляет 120 га. Спрос на землю описывается уравнением:

$$Q = 180 - 3R,$$

где  $Q$  – площадь используемой земли, га;

$R$  – ставка ренты за 1 га, тыс. руб.

Ставка банковского процента составляет 10% годовых.  
Определите равновесную ставку ренты и цену одного гектара земли.

**Задание 8.** Земельный участок стоит 250 тыс. рублей при ставке банковского процента равной 10% и ежегодном темпе инфляции в 5%. Определите, как изменится цена этого участка (при прочих равных условиях), если ставка банковского процента возрастет до 15%, а ежегодный темп инфляции до 10%?

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы особенности спроса и предложения на рынке труда?
2. Какие факторы влияют на размер заработной платы?
3. Что представляет собой заработная плата и каковы ее виды, формы и системы?
4. Что является доходом от капитала?
5. Что такое земельная рента?
6. Какие формы земельной ренты вы знаете?

### **Занятие 9. Теория производства**

*Цель занятия:* изучить понятия: товар, производство, технология производства и производственная функция; рассмотреть сущность общего, среднего и предельного продукта; отдачу от масштаба.

#### **План занятия**

1. Товар и его свойства.
2. Производство. Технология производства.
3. Производственная функция. Общий, средний и предельный продукт.
4. Отдача от масштаба.

#### **Задание 1.** Деловая игра «Организация производства»

Цель игры – познакомиться с понятиями: материалы, средства производства, рабочая сила, технология, закрепить ранее усвоенные экономические понятия, связанные с производством, привить элементарные навыки ведения экономической документации.

Правила игры:

1. Игра проводится после изучения соответствующей темы курса экономики.
2. Группа делится на подгруппы по 5-6 человек.

3. Каждая подгруппа придумывает название своей организации и товар, который будут производить.

4. В специальных таблицах студенты записывают необходимые им оборотные средства, перечень оборудования, список сотрудников и заполняют технологическую карту.

5. Задача студентов – максимально правильно и четко представить все свои расходы на производство конкретного товара и провести его презентацию.

6. Баллы присуждаются по следующим правилам:

5 баллов – присуждается подгруппе максимально быстро и правильно справившейся с заданием;

4 балла – присуждается подгруппе допустившей несколько неточностей;

3 балла – присуждается подгруппе, справившейся с заданием наполовину;

0 баллов – присуждается подгруппе, не справившейся с заданием.

**Задание 2.** Фирма планирует выпустить учебники. Средние издержки на производство книги составляют  $ATC = 4 + 10000/Q$ , где  $Q$  – количество выпущенных учебников. Планируемая цена книги равна 6 д.е. Определите тираж учебника, который будет соответствовать точке безубыточности?

**Задание 3.** На своем дачном участке 0,4 га вы выращиваете клубнику. Обработывая участок, вы собираете 40 кг ягод урожая. Если вы привлечете к этому занятию еще кого-нибудь, то вместе соберете 78 кг. Работая вдвоем – 113 кг, а работая четвером – 138 кг.

Определите совокупный и предельный продукт. Какой закон иллюстрирует полученные данные?

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое товар?
2. Какими свойствами обладает товар?
3. Что такое производство?
4. Что понимают под технологией производства?
5. От чего зависит производственная функция?
6. Что такое общий, средний и предельный продукт?
7. Что такое отдача от масштаба?

## **Темы докладов на научную конференцию**

1. Экономическая нестабильность и экономические кризисы.
2. Экономический цикл: сущность, факторы, регулирование.
3. Экономический рост: измерение, факторы, типы, модели.
4. Структурная перестройка и экономический рост в России.
5. Преобразование собственности в России.
6. Проблемы развития предпринимательства в России.
7. Государственный бюджет и государственный долг в России.
8. Конкуренция в современной российской экономике.
9. Монополия в современной российской экономике.
10. Экологические проблемы российской экономики.
11. Модернизация экономики России.
12. Международные экономические отношения.
13. Международная торговля и внешнеторговая политика.
14. Вступление России во Всемирную торговую организацию.
15. Платежный баланс и валютный курс.
16. Основные этапы развития экономической теории.
17. Экономические идеи Древнего мира и эпохи Средневековья.
18. Экономические идеи меркантилистов и протекционизм.
19. Классическая школа в экономической науке.
20. Маржинализм и неоклассическая школа.
21. Марксизм в экономической науке.
22. Институциональное направление в экономической науке.
23. Российская экономическая мысль.



## Вопросы для подготовки к экзамену

1. Что изучает экономика?
2. Проблема выбора и границы производственных возможностей.
3. Функции и методы экономики.
4. Этапы развития экономической теории.
5. Виды экономических систем.
6. Общая характеристика рыночной экономики.
7. Экономическая роль государства.
8. Предприятия в рыночной экономической системе.
9. Спрос и его факторы.
10. Предложение и его факторы.
11. Взаимодействие спроса и предложения: рыночное равновесие.
12. Эластичность спроса и предложения.
13. Излишек потребителя и излишек производителя.
14. Конкуренция и модели рынка.
15. Сущность и виды конкуренции.
16. Совершенная (чистая) конкуренция.
17. Монополистическая конкуренция. Монополия и олигополия.
18. Монополистические объединения.
19. Антимонопольное законодательство и государственное регулирование экономики. Рыночная власть.
20. Простейшая модель поведения потребителей.
21. Потребительский набор и бюджетное ограничение.
22. Потребительский выбор. Правило максимизации полезности.
23. Издержки производства и прибыль.
24. Производство в краткосрочном периоде. Закон убывающей отдачи.
25. Принцип максимизации прибыли.
26. Издержки производства в долгосрочном периоде. Эффект масштаба.
27. Пути снижения издержек фирмы.
28. Особенности спроса на ресурсы.
29. Рынок труда и заработная плата.
30. Капитал как фактор производства. Ссудный процент.
31. Земля как фактор производства. Земельная рента.
32. Товар и его свойства.
33. Производство. Технология производства.
34. Производственная функция. Общий, средний и предельный продукт.
35. Отдача от масштаба.
36. Собственность как экономическая категория.
37. Мотивы деятельности предприятий и предпринимателей в рыночной экономике.

## Рекомендуемая литература

1. Зуева, А. С. Экономическая теория [Электронный ресурс] : учебное пособие. – М. : МГИ им. Е. Р. Дашковой, 2015. – 168 с. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/342255>.

2. Микроэкономика [Электронный ресурс] : учебное пособие / И. В. Грузков, Н. А. Довгоцько, О. Н. Кусакина, Л. И. Медведева, [и др.] – 2-е изд., доп. – Ставрополь : ТЭСЭРА, 2014. – 112 с. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/314439>.

3. Нуралиев, С. У. Экономика [Электронный ресурс] : учебник / Д. С. Нуралиева, С. У. Нуралиев. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 431 с. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/287157>.

4. Уланова, О. И. Микроэкономика [Электронный ресурс] : учеб. пособие / О. И. Уланова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 180 с. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/267848>.

5. Чистяков, А. Е. Экономическая теория. Ч. 1 : учеб. пособие. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 124 с. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/238170>.

6. Экономическая теория [Электронный ресурс] : учебник / ред. И. К. Ларионов. – М. : ИТК «Дашков и К», 2013. – 408 с. – Режим доступа : <http://www.rucont.ru/efd/287166>.

## Оглавление

Предисловие .....	3
Занятие 1 Предмет и метод экономики.....	4
Занятие 2 Хозяйственная деятельность и экономическая система общества .....	7
Занятие 3 Механизм функционирования рынка .....	9
Занятие 4 Монополизм и конкуренция .....	11
Занятие 5 Поведение потребителей. Теория потребительского выбора .....	12
Занятие 6-7 Конкурентное поведение производителя: издержки производства .....	14
Занятие 8 Факторы производства и факторные доходы .....	15
Занятие 9 Теория производства .....	18
Темы докладов на научную конференцию .....	20
Вопросы для подготовки к экзамену .....	21
Рекомендуемая литература .....	22

Учебное издание

*Составитель:* Липатова Н. Н.

## ЭКОНОМИКА

Методические рекомендации  
для работы на практических занятиях

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 2.08.2017. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,4, печ. л. 1,5.  
Тираж 50. Заказ № 207.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608  
E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**О. Ф. Пятова**  
**Т. Ю. Сергеева**

# **Экономика труда**

*Учебное пособие*

Кинель 2017

УДК 331 (075)  
ББК 65.9(2) 24 Я7  
П99

*Рецензенты:*

канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*А. Г. Волконская;*

канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и организация  
агропромышленного производства» ФГБОУ ВО Самарского ГЭУ

*Е. П. Гусакова*

**Пятова, О. Ф.**

**П99** Экономика труда : учебное пособие / О. Ф. Пятова, Т. Ю. Сергеева. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 133 с.  
**ISBN 978-5-88575-472-9**

В учебном пособии раскрываются теоретические положения экономики труда, охватывающие вопросы о труде, трудовом потенциале, рынке труда и занятости населения, производительности труда, организации труда и заработной платы.

Предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

**ISBN 978-5-88575-472-9**

УДК 331 (075)  
ББК 65.9(2) 24 Я7

© Пятова О.Ф., Сергеева Т.Ю., 2017  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017

## Предисловие

В настоящее время предприятия всех видов собственности полностью самостоятельны в решении производственных задач, использовании различных хозяйственных механизмов, способов организации труда и его оплаты. Успех преобразований в экономике во многом зависит от способности предприятий к рациональному хозяйствованию в условиях рыночных отношений, в том числе и в области организации, нормирования и оплаты труда. Вместе с тем, использование человеческого фактора в производстве требует создание определенных условий деятельности, владение необходимыми трудовыми навыками. Подготовка квалифицированного персонала требует длительного времени. Поэтому без учета демографического фактора сложно прогнозировать деятельность предприятия на долгосрочную перспективу.

Цель учебного пособия – способствовать развитию образовательного процесса в части всесторонней подготовки обучающихся в области экономики труда. Основная задача данного пособия – выработка у студентов знаний, навыков и умений в области экономики труда как одного из направлений экономической работы на предприятии для принятия оперативных и стратегических решений.

Пособие предназначено для учебных заведений, учебный план которых предусматривает изучение дисциплины «Экономика труда», являющейся одной из дисциплин, формирующих нижеуказанные профессиональные компетенции обучающихся (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП): способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов; способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; способность выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами; способность на основе описания экономических процессов и явлений строить



стандартные теоретические и экономические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты.

## **1. ВВЕДЕНИЕ В ЭКОНОМИКУ ТРУДА**

### **1.1. Предмет и задачи экономики труда**

Экономика труда представляет собой систему знаний о труде, которая сформировалась на стыке различных отраслей знаний: политэкономии, социологии, психологии, менеджмента и др.

Труд выступает как основной предмет изучения и анализа, а все другие факторы производства являются предпосылками, объективными условиями его осуществления и развития. При этом труд рассматривается как важный фактор производства, для анализа которого требуется разработка особых методологических подходов. Это объясняется тем, что человеческие ресурсы, понимаемые не только как фактор экономического развития (трудовые ресурсы), но и его цель, занимают центральное место в структуре производительных сил общества во всех высокоразвитых странах мира. Для их исследования требуются особые подходы.

В связи с этим управление трудом имеет особое, отличное от управления всеми другими факторами производства, значение. Оно должно учитывать, как основную роль труда в процессе экономического развития, так и уникальные характеристики носителей способности к труду, превращающие процесс управления трудом в многокритериальную творческую деятельность.

Появление в начале прошлого века экономики труда как методологического направления в науке о труде было обусловлено социальной потребностью практики, развитием и усложнением производства, что и предопределило место и роль данного курса в системе социально-экономических наук.

Во-первых, экономика труда является теоретической основой всех других наук о труде. Во-вторых, экономика труда является экономико-трудовой наукой. Поведение предприятий и индивидов рассматривается в ней как экономическое поведение, определяемое, прежде всего, соотношением выгод и потерь, а не существующими нормами и традициями. Все другие науки о труде содержат существенную неэкономическую составляющую. В-третьих, экономика труда нацелена на изучение проблем труда в пределах предприятия и его непосредственного окружения, поскольку в лю-

бых социально-экономических условиях реальная трудовая деятельность осуществляется именно на предприятиях, а стало быть процессы, происходящие на более высоком уровне, так или иначе определяются ими.

В конечном счете большинство разделов экономики труда выступает в качестве основы других социальных и экономико-трудовых дисциплин. Вместе с тем наиболее сложные, имеющие принципиальное значение проблемы этих наук становятся предметом рассмотрения в экономике труда.

Приоритетными направлениями экономики труда являются:

- оценка наиболее важных качественных и количественных параметров трудовой деятельности и факторов их формирования;
- выявление наиболее существенных тенденций в сфере труда;
- анализ и прогнозирование различных процессов в сфере труда;
- изучение основных особенностей мобильности работников;
- рассмотрение процессов управления трудом и их регулирования, прежде всего, на уровне предприятия;
- изучение механизмов проведения в жизнь государственной (федеральной и региональной) политики и оценка ее воздействия на сферу труда.

Дисциплина «Экономика труда» имеет межотраслевой характер и тесно связана с рядом социально-экономических дисциплин: социологией труда, управлением человеческими ресурсами, персоналом, трудовым правом, экономикой народонаселения, статистикой труда и др.

Общим с управлением человеческими ресурсами и экономикой трудовых ресурсов является изучение рынка труда и связанных с ним социально-экономических отношений по поводу воспроизводства рабочей силы. Оценка привлеченных предприятием трудовых ресурсов также является совместным предметом исследования этих дисциплин.

Взаимодействие экономики труда с социологией труда проявляется в общности объекта изучения – человека и труда, познании закономерностей социальной жизни, поведения и мотивов, выра-

ботке рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления социальными процессами.

С управлением персоналом взаимосвязь происходит на уровне предприятия, где, собственно, и осуществляется трудовая деятельность.

Экономика труда как наука, не подменяя собственный предмет исследования, использует весь арсенал смежных наук в качестве своего инструмента.

Кроме того, экономика труда как основная экономико-трудовая дисциплина связана и с другими социально-экономическими дисциплинами и, прежде всего, с экономической теорией – теоретическим фундаментом экономических знаний, дающим представление о факторах производства, действии законов рыночной экономики, механизме и границах государственного регулирования в условиях рынка. Эти знания необходимы для понимания законов функционирования рынка труда, механизма установления цены труда – заработной платы, источников образования доходов населения.

Вопросы управления трудом, которые рассматриваются в данном учебном пособии, составляют часть проблем общего менеджмента, в котором внимание уделяется методологическим основам менеджмента. При этом экономика труда рассматривает вопросы организации, оплаты и нормирования труда, текущего и перспективного планирования трудовых показателей, которые являются частными по сравнению с общими вопросами управления организацией, изучаемых общим менеджментом.

В целях анализа трудовых показателей и моделирования трудовых процессов экономика труда использует приемы и методы, которые детально изучаются наукой «Эконометрика»

Рассмотрение источников и механизмов формирования трудового потенциала предприятия, а также мобильности рабочей силы осуществляется параллельно с изучением рынка труда (регионального и внутрифирменного).

Таким образом, взаимодействие экономики труда с другими науками способствует ее развитию, обогащает различным научным инструментарием для проведения исследований и способствует выявлению всего многообразия социально-экономических проблем и связей.

Всеобщим объектом исследования, который имеется во всех отраслях и сферах экономики и изучается вышеперечисленными научными направлениями, является труд. Различаются эти науки предметом исследования, т.е. тем, какую сторону и какие свойства объекта исследования они изучают.

*Предмет экономики труда исследует*, во-первых, *экономические закономерности* построения и осуществления трудовых процессов, факторы и условия их эффективности; во-вторых, *социально-трудовые отношения*, возникающие между субъектами (работодателями и наемными работниками) по поводу использования труда (найм, расстановка, организация труда, его оценка, оплата и стимулирование).

В соответствии с этим можно сформулировать следующие задачи курса экономики труда как науки:

- дать целостное представление об экономико-трудовых проблемах мировой и российской экономики и основных направлениях их решения;
- выявить основные характеристики труда, воздействующие на уровень его эффективности;
- раскрыть основные закономерности функционирования внешнего и внутреннего рынков труда;
- описать систему управления трудом на предприятии, соответствующую условиям современной российской экономики;
- определить основы для формирования систем трудового вознаграждения применительно к различным категориям;
- установить факторы, влияющие на динамику системы управления трудом в рамках стратегического управления предприятием;
- уточнить содержание мероприятий по реструктуризации и реинжинирингу занятости на предприятии, включая методы оценки результативности этих мероприятий с учетом финансового положения предприятия;
- раскрыть методический аппарат по организации мониторинга трудовых показателей и осуществлению их всестороннего анализа;
- описать порядок проведения исследований экономико-трудовых процессов в ходе решения комплекса стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Основной сверхзадачей экономики труда является выработка стратегического, вариантного мышления в сфере управления трудом на предприятии. Большинство соответствующих проблем имеет различные, порой даже противоположные способы решения. Грамотно сформулировать их, оценить основные сложности в ходе осуществления соответствующих мероприятий, выявить противоречия интересов различных экономических субъектов, изменить характер взаимодействия предприятия и внешней среды – все это весьма сложные задачи, требующие нестандартного, творческого подхода.

В конечном счете, выбор мероприятий в сфере управления трудом осуществляется на основе системы показателей. На повышение эффективности нацелена аналитическая работа различных экономических служб предприятия. Однако оценка имеющегося и перспективного уровней эффективности почти никогда не представляет собой одномоментный процесс, а требует проведения последовательных расчетов. При этом каждый субъект хозяйственной деятельности имеет собственную систему приоритетов, характер согласования которых существенно влияет на конечные результаты в целом.

В конечном счете, серьезные экономико-трудовые проблемы для своего решения требуют применения междисциплинарного подхода. Тем не менее, в современных российских условиях при определении механизма разрешения возникающих в трудовой сфере противоречий главная роль принадлежит экономике труда как науке, обеспечивающей формирование единых принципов и механизмов согласования разных интересов участников хозяйственной деятельности.

## **1.2. Понятие и социально-экономические аспекты труда**

В экономической теории труд рассматривается как один из важнейших факторов производства, создающий стоимость, определяющий распределение доходов и взаимодействующий с другими факторами производства. Признавая его уникальность, экономическая теория рассматривает труд по аналогии с этими факторами производства. Уникальность фактора «труд» требует особого подхода к его изучению.

Труд – это созидание, т.е. создание и наращивание материальных, духовных, бытовых благ или восстановление утраченного. Таков труд рабочего, фермера, инженера, художника, врача, уборщицы и т.п. Процессы транспортировки и хранение товаров являются необходимыми частями процесса доведения их от производителя к потребителю, поэтому относятся к сфере материального производства. Деятельность же, не связанная с созиданием, трудом не является. Например, деятельность, совершаемая человеком во время отдыха, развлечений, лечения, питания, в отличие от труда связана с потреблением благ для восстановления своей работоспособности, развития, воспроизводства жизнедеятельности;

К труду относится только легитимная (не запрещенная) деятельность; запрещенная, не легитимная, преступная деятельность трудом быть не может, так как она деструктивна, направлена, как правило, на незаконное присвоение результатов чужого труда и преследуется законом;

Труд – это востребованная деятельность. Труд есть основа и непереносимое условие жизнедеятельности людей.

С экономической точки зрения труд – это любая общественно полезная деятельность человека, с физиологической – это нервно-мышечный процесс за счет накопления в организме потенциальной энергии. С социологической – это признание обществом полезности трудовой деятельности.

Труд – это деятельность человека, которая отвечает требованиям следующих принципов: осознанности, целесообразности, результативности, общественной полезности и энергозатратности (табл. 1).

Труд имеет двойственный характер. С одной стороны, труд – целесообразная деятельность человека по изменению вещества природы для удовлетворения своих потребностей. С другой стороны, труд – это взаимодействие людей в процессе трудовой деятельности и обмена ее продуктами. Отсюда следует, что труд – категория социально-экономическая. Экономическая категория труда заключается в воспроизводстве жизнедеятельности человека, а социальная категория труда – в воспроизводстве обстоятельств социальной жизни (семья, круг общения, социальный статус, общественное положение, мотивы, поведение и т.п.).

Двойственный характер труда вызвал необходимость привлечения двух наук для изучения феномена труд – экономики труда и социологии труда.

Роль труда в развитии человека и общества проявляется в том, что в процессе труда создаются не только материальные и духовные ценности, предназначенные для удовлетворения потребностей людей, но и развиваются сами работники, которые приобретают новые навыки, раскрывают свои способности, пополняют и обогащают знания. Творческий характер труда находит свое выражение в рождении новых идей, появлении прогрессивных технологий, более совершенных и высокопроизводительных орудий труда, новых видов продукции, материалов, энергии, которые, в свою очередь, ведут к развитию потребностей.

Таблица 1

### Принципы трудовой деятельности

Наименование принципа	Содержание принципа
Осознанность действий	Означает, что человек перед началом трудового процесса осознает результат предстоящего труда.
Целесообразность действий	Человек продумывает алгоритм действий, прежде чем приступить к реализации своих намерений. Решает, как производить продукт или оказать услугу, какие ресурсы использовать, при помощи какой технологии
Результативность действий	Любая деятельность завершается определенным общественно полезным результатом
Общественная полезность действий	Люди производят блага для себя и общества сообща, объединившись в трудовые коллективы или взаимодействуя друг с другом
Энергозатратность действий	Осуществляя трудовую деятельность, люди затрачивают определенную физическую, нервную, умственную энергию

Таким образом, следствием трудовой деятельности становится, с одной стороны, насыщение рынка товарами, услугами, культурными ценностями, с другой – прогресс производства, появление новых потребностей и их последующее удовлетворение.

Любой процесс труда предполагает наличие следующих элементов: рабочая сила, которой обладает работник, предметы труда и средства труда.

*Работник* обладает совокупностью физических и умственных способностей и навыков (рабочая сила), которые используются им в процессе труда.

К *предметам труда* относятся земля и ее недра, флора и фауна, сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, объекты производственных и непроизводственных работ и услуг, энергетические, материальные и информационные потоки.

*Средства труда* – это машины, приборы и оборудование, инструменты, приспособления и другие виды технологической оснастки, средства программного обеспечения, организационная оснастка рабочих мест.

*Окружающая среда* и ее состояние рассматриваются с точки зрения микроэкологии труда, т.е. обеспечения безопасности труда и соблюдения психофизиологических, санитарно-гигиенических, эргономических и эстетических требований к условиям труда, а также с учетом экономических и социальных отношений в организации (на предприятии, в трудовом коллективе).

Трудовая деятельность осуществляется через *процесс труда*. Процесс труда – совокупность трудовых действий и приемов, осуществляемых работником в определенной последовательности при производстве материальных благ, оказании услуг или выполнении иного вида деятельности. Процесс труда – явление сложное и многоаспектное, объединяющее множество взаимодействующих экономических элементов.

Выделяют следующие квалификационные признаки труда: характер труда, содержание труда, условия труда.

*Характер труда* позволяет рассматривать труд с точки зрения общественных условий производства: формы и методы привлечения членов общества к труду; тип общественной формации труда; отношение работников к труду.

*Содержание труда* выражает распределение конкретных трудовых функций (исполнительских, контрольно-регулирующих) на рабочем месте и определяется совокупностью выполняемых операций.

Характер труда в значительной степени формируется под влиянием особенностей содержания труда в зависимости от доли физического и умственного труда, уровня квалификации и интеллекта, уровня властвования человека над природой и др.



Повышение содержательности и привлекательности труда в определяющей степени зависит от условий труда.

Трудовая деятельность, с одной стороны – это насыщение рынка товарами, услугами, культурными ценностями, с другой стороны – это прогресс производства, появление новых потребностей и их последующее удовлетворение.

Развитие производства благотворно влияет на воспроизводство населения, повышение его материального и духовного уровня (рис. 1).

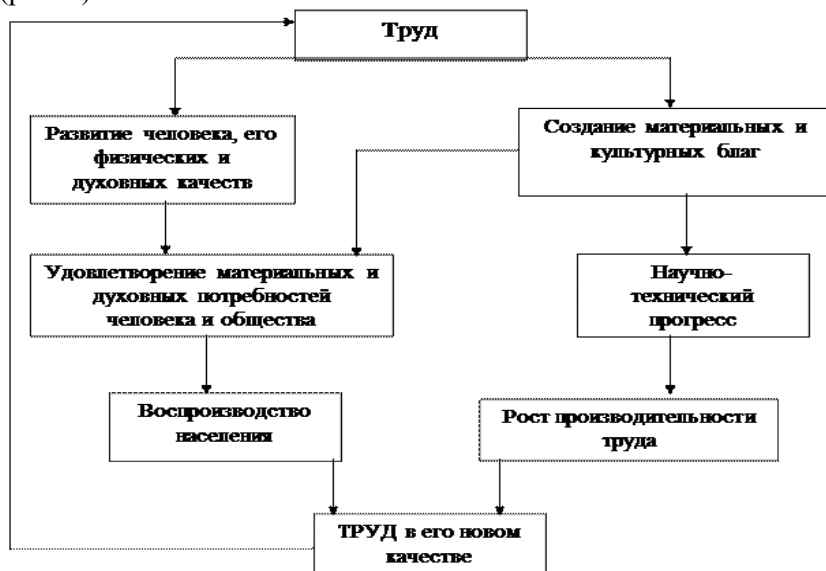


Рис. 1. Роль труда в развитии человека и общества

Труд и связанные с ним социально-экономические результаты трудовой деятельности подвергаются непосредственному влиянию политики, межгосударственных и межнациональных отношений, которые носят нестабильный характер.

Процесс труда можно охарактеризовать с трех сторон: психофизиологической, организационно-технической и экономической.

*Психофизиологическая сторона* трудовой деятельности проявляется через затраты человеческой энергии: расходование энергии мускулов, мозга, нервов, органов чувств.

*Организационно-техническая сторона* трудовой деятельности проявляется через взаимодействие работника с предметами и средствами труда и характеризуется уровнем технической оснащенности труда, степенью его механизации и автоматизации, совершенством технологии, организацией труда и рабочего места, квалификацией работника, его опытом, применяемыми им приемами и методами труда и т.д.

*Экономическая сторона* трудовой деятельности проявляется через взаимодействие работников друг с другом как по горизонтали, так и по вертикали и зависит от уровня разделения и кооперации труда, от форм организации труда – индивидуальной или коллективной, от численности работающих, от организационно-правовой формы и размера организации.

Трудовой процесс и связанные с этим социально-экономические результаты деятельности не ограничиваются собственной сферой производства и услуг. Экономика и социология труда начинаются с проблемы обозначения круга категорий этой науки. В экономике и социологии труда используются как социологические и экономические, так и социально-экономические категории.

Социально-трудовые отношения позволяют определить социальную значимость, роль, место, общественное положение их носителя (группы, индивида). Они являются связующим звеном между рабочим и мастером, руководителем и группой подчиненных, между определенными группами работников и отдельными их членами. Ни одна группа работников, ни один член трудового коллектива не может существовать вне таких отношений, вне взаимных обязанностей относительно друг друга, вне взаимодействий.

Субъектами социально-трудовых отношений являются: наемный работник, работодатель, профессиональный союз, государство.

*Наемный работник* – это человек, заключивший трудовой договор с представителем предприятия, общественной организации или государства.

*Работодатель* – это человек, нанимающий для выполнения работы одного или нескольких работников. Работодатель может быть собственником средств производства или его представителем. В частности, работодателем является руководитель государ-

ственного предприятия, который, в свою очередь, является наемным работником по отношению к государству.

*Профессиональный союз* создается для защиты экономических интересов наемных работников или лиц свободных профессий в определенной сфере деятельности. Важнейшими направлениями деятельности профсоюзов являются: обеспечение занятости, условия и оплата труда.

*Государство* как субъект социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики выступает в следующих основных ролях: законодатель, защитник прав граждан и организаций, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

### **1.3. Связь экономики труда с другими науками**

Экономика труда является комплексной дисциплиной, включающей как теоретические, так и прикладные разделы. Теоретическую основу экономики труда составляют достижения общественных наук: экономической теории, философии, социологии, психологии, правоведения, демографии и т.д. (рис. 2).



Рис. 2. Экономика труда и другие науки

*Экономическая теория* рассматривает труд, прежде всего, как один из экономических ресурсов (другими являются капитал, земля и предпринимательская способность). Особенность экономического подхода к исследованию трудовых процессов состоит в том, что он не учитывает различий личностных качеств работников, при этом труд характеризуется как абстрактная деятельность некоторого усредненного, среднестатистического человека. В экономике труд традиционно изучается на макро- и микроуровнях. На *макроуровне* он исследуется как важнейший фактор объема общественного производства (валового внутреннего продукта). С этой позиции анализируются важнейшие социально-трудовые явления в обществе: занятость, безработица, благосостояние и т.д.

На *микроуровне* труд рассматривается в двух аспектах: как фактор производства (в теории фирмы) и как товар (в теории рынка).

В теории фирмы основное внимание уделяется таким вопросам,

как производительность труда, формирование оптимальной численности работников, спрос фирмы на труд и т.д.

*Философия труда* рассматривает труд одновременно как высшую, духовную деятельность человека и как материальный процесс, преобразующий природу.

*Социология труда* – отрасль социологии, изучающая социальные группы, индивидов, включенных в процесс труда, их социальные и профессиональные роли и статусы, условия и формы их трудовой деятельности. В социологии труда акцент делается на стимулах, регулирующих трудовое поведение, которые имеют личностный характер и относятся к различным социальным типам и группам людей.

*Психология труда* изучает проблемы, связанные с поведением человека на рабочем месте. Тогда как социология имеет в качестве предмета изучения общество или организацию, психология исследует поведение отдельного человека. Следовательно, анализ неизбежно фокусируется на чувствах, интересах и стремлениях людей в основном на рабочем месте. Понимание поведения человека на работе требует также анализа влияющих на него социальных факторов, в частности социального окружения. На их изучении сосредоточена *социальная психология* как одна из основных областей психологии. При этом анализируются такие аспекты, как лидерство, групповые процессы, коммуникации, социальное восприятие, которые также представляют интерес для специалистов по психологии труда.

*Демография* – это наука, предметом исследования которой является воспроизводство населения, т.е. процесс непрерывного возобновления его численности и структур через смену поколений, через процессы рождаемости и смертности. Экономика труда использует те разделы демографии, которые связаны с воспроизводством трудовых ресурсов, их составом и структурой.

*Трудовое право* исследует регулирование общественных отношений, которые складываются в процессе функционирования рынка труда, организации и применения наемного труда. Это *трудовые отношения*, которые формируются в процессе применения наемного труда в общественной кооперации, когда гражданин включается в коллектив организации для выполнения определенного рода работы (трудовой функции) с подчинением установленному трудовому распорядку. Участниками (субъектами) трудовых

отношений выступают работник и работодатель, которые строят свои взаимоотношения на договорной (контрактной) основе и на возмездных началах.

Экономика труда является базовой дисциплиной для частных наук, изучающих различные аспекты социально-трудовых отношений. Такие дисциплины можно условно разделить на три группы, отвечающие соответствующим уровням иерархии социально-трудовых отношений: макроэкономический уровень, регионально-отраслевой уровень и уровень предприятия.

К высшему, *макроэкономическому, уровню* анализа относятся следующие дисциплины: экономико-правовое регулирование социально-трудовых отношений; политика доходов и качество жизни населения.

*Экономико-правовое регулирование социально-трудовых отношений* рассматривает социально-трудовые отношения с позиций экономики труда и трудового права.

*Политика доходов и качество жизни населения* исследует приемы и методы реализации целей социальной политики, основные социально-экономические индикаторы уровня и качества жизни населения, формирование доходов, их дифференциацию и др.

К *регионально-отраслевому уровню* анализа социально-трудовых отношений относятся следующие дисциплины: рынок труда, отраслевая экономика труда, региональная экономика труда.

*Рынок труда* как научная дисциплина рассматривает социально-трудовые отношения с позиций функционирования рыночных механизмов.

*Отраслевая экономика труда* изучает социально-трудовые отношения в отраслевом аспекте (например, особенности оплаты труда медицинских работников муниципальных учреждений). Региональная экономика труда сосредоточена на социально-трудовых отношениях в региональном аспекте (например, формирование региональных надбавок к заработной плате бюджетных работников).

*Уровень предприятия* охватывает следующие дисциплины: управление персоналом, аудит и контроллинг персонала, поведение в организации, организация и нормирование труда, информационные системы в управлении социально-трудовой сферой.

*Управление персоналом* рассматривает цели, задачи, принципы, функции, методы, место и роль управления трудом на предприятии.

*Поведение в организации* изучает взаимосвязь индивида, группы и организации.

*Организация и нормирование труда* – в рамках этой дисциплины исследуют научную организацию труда, разделение и кооперацию труда на предприятии, меру труда.

*Информационные системы в управлении социально-трудовой сферой.* Данная дисциплина изучает особенности социально-трудовой информации, методы ее сбора, накопления и использования в автоматизированных системах управления трудом, профессиональных статистических пакетах, информационно-справочных поисковых системах, информационных кадровых системах, в мировой информационной системе Интернет.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Предмет науки экономика труда.
2. Задачи экономики труда как науки.
3. Социально-экономическая сущность труда.
4. Основные критерии, отличающие труд от нетрудовой деятельности.
5. Элементы процесса труда: предмет, средства и процесс труда.
6. Процесс труда: понятие и сущность.
7. Роль труда в развитии общества и человека.
8. Сущность социально-трудовых отношений.
9. Связь экономики труда с другими науками.
10. Принципы трудовой деятельности.

## **2. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И ПОРЯДОК ИХ ФОРМИРОВАНИЯ**

### **2.1. Население как источник воспроизводства трудовых ресурсов**

Состояние и развитие общества в значительной степени определяется количеством и составом населения, в том числе именно население является главным источником воспроизводства трудовых ресурсов как главной производительной силы общества.

*Население* представляет собой сложную совокупность людей, как социально-биологических существ, проживающих в пределах определенных территорий и действующих в существующих общественных формациях.

Численность населения в стране или отдельном регионе оказывает значительное влияние на их экономический потенциал, на развитие производительных сил общества. Однако прямой зависимости между этими двумя понятиями не прослеживается. Так, государства с высоким уровнем экономического развития при меньшей численности населения производят в десятки раз больше валового национального продукта, чем государства, превосходящие их по численности населения, но уступающие технической оснащенностью, производительностью труда, уровнем квалификации рабочей силы.

Одним из важнейших вопросов в современном обществе является проблема возобновления поколений, т. е. *процесс воспроизводства населения*, как непрерывного процесса возобновления поколений людей в результате взаимодействия рождаемости и смертности.

Депопуляция (от франц. *depopulation*) – уменьшение населения страны, района в результате суженного воспроизводства,

В промышленном производстве, сфере услуг требуются высококвалифицированные кадры. Следствием этого является необходимость в длительной учебе, продолжающейся до 21-23 лет.

Влияние демографических процессов на экономические показатели можно рассматривать только с учетом их противоречивости. Результаты одних и тех же демографических процессов, реализуемых в разное время на различных исторически-сложившихся территориях, как правило, различны, при этом они могут и не отвечать начальным ожиданиям.

Во-первых, следует отметить, что рост численности ведет к увеличению внутреннего рынка.

Во-вторых, увеличение населения ведет к появлению экономии от расширения масштаба производства, что позволяет вкладывать лишь необходимый минимум инвестиций «в человека».



В-третьих, при увеличении массы населения автоматически происходит рост спроса, а также происходит экспансия капитала.

В-четвертых, рост воспроизводства населения (при условии его увеличения за счет повышения рождаемости) предполагает повышение доли молодых работников в общей сумме работающих.

В-пятых, увеличение численности населения за счет уменьшения смертности означает получение экономической выгоды, здесь имеется в виду то, что дожитие детей до работоспособного возраста и их дальнейшая трудовая деятельность компенсирует издержки, связанные с их взрослением, воспитанием, обучением и т.д.

В-шестых, можно отметить психологический аспект установления стабильности демографического состояния.

Демографические процессы воспроизводства населения могут воздействовать на экономическое развитие через влияние на размер и строение массы населения, которая выступает в качестве потребителей или производителей.

Вторым немаловажным фактором изменения народонаселения является *миграция*.

## **2.2. Трудовые ресурсы, их состав и структура**

Для характеристики ресурсов для труда используется комплекс понятий. Основным из них является категория «трудовые ресурсы».

*Трудовые ресурсы общества* – это трудоспособная часть населения, обладающая физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способная производить материальные блага и оказывать услуги.

*Трудовые ресурсы* – это социально-экономическая категория, характеризующая потенциальные запасы труда, которыми располагает общество на данном этапе своего развития или трудоспособная часть населения. Также часто встречающимся понятием является «рабочая сила».

*Рабочая сила* – это совокупность физических и духовных способностей работника для производства потребительной стоимости. Превращаясь в рабочую силу, трудовые ресурсы приобретают качественную определенность. Рабочая сила характеризуется разными

ми физическими данными и способностями, неодинаковой квалификацией, мобильностью, и труд, будучи неотделим от человека, неизбежно включает в себя социальный, психологический и политический аспекты.

Понятия «трудовые ресурсы» и «рабочая сила» различаются не только количественно, но и содержательно. Трудовые ресурсы включают в себя и запас рабочей силы. Трудовые ресурсы имеют смысл лишь в территориальном аспекте, тогда как рабочая сила применима к любой хозяйственной единице.

Особенности естественного движения, как и миграции, определяют возрастную и половую структуру населения. Это важные экономико-социальные демографические показатели, представляющие, в частности, базу для прогнозирования хода воспроизводства населения, его будущей численности и демографической структуры, исчисления трудовых ресурсов, контингентов школьников и пенсионеров и т. д.

Необходимые физические и интеллектуальные способности зависят от возраста. В ранний и зрелый период жизни человека они формируются и приумножаются, к пенсионному возрасту, утрачиваются.

Наиболее важно деление людей по возрасту на три категории:

1) исходя из репродуктивных особенностей: до 15 лет – поколение детей; 15-49 лет – поколение родителей; 50 лет и старше – поколение прародителей;

2) исходя из способностей людей разного возраста и пола к трудовой деятельности: население в дорабочем, рабочем (трудоспособном), послерабочем возрасте.

*Возраст* – основной критерий способности человека к труду. Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяются системой государственных законодательных актов. Трудовые ресурсы в разных странах определяются условно по-разному.

В РФ трудоспособным возрастом считается возраст от 16 до 54 лет – для женщин, и 16-59 лет – для мужчин. В возрасте 55 – женщины и в 60 лет мужчины выходят на пенсию.

В США к трудоспособному населению относят лиц с 16 лет, в Англии и Канаде – с 15 лет, в Мексике и Португалии – с 12 лет. Пенсионный возраст для мужчин в большинстве развитых капиталистических стран установлен с 65 лет, а в некоторых слаборазви-

тых странах он вообще не определен, т. к. пенсионное обеспечение отсутствует.

В международной статистике рабочим населением принято считать людей в возрасте от 15 до 64 лет, т. е. обычно 55-65% всего населения. Кроме того, в трудовые ресурсы включают работающих подростков (до 15 лет) и лиц пенсионного возраста.

Пенсию по возрасту впервые ввели в Германии (1880 г.). Пенсионный порог в то время был 70 лет, люди в таком возрасте уже не могли эффективно и качественно выполнять свои рабочие обязанности. Через пару десятков лет этот порог снизили до 65. На сегодняшний день этот возраст принят за пенсионный во многих странах мира.

Специалисты называют несколько факторов, которые определяют возраст для выхода на пенсию: продолжительность жизни граждан страны (средняя); качество жизни (питание, вода, медицина, соцзащита, уровень преступности).

В России для граждан устанавливаются возрастные рамки, определяющие выход на пенсию. Ограничение возраста было введено во времена СССР, а именно в 1932 г. Градация производилась по половому признаку: для мужчин и женщин эти возрастные рамки отличались. Женщинам установлен возраст в 55 лет, а мужчинам – 60. Также учитывались и условия труда, в которых работали российские граждане: если это была тяжелая работа, да еще и в условиях Крайнего Севера, то возраст снижался на 10 лет. Российское законодательство называет категории граждан, которые могут уйти на пенсию раньше: рабочие и служащие, задействованные на подземных работах, в горячих цехах и т. д.

О распределении трудовых ресурсов дает представление их показатель – структура. Структура трудовых ресурсов выражает соотношение конкретных социально-демографических и профессионально-квалификационных групп населения в составе занятых в экономике и формируется под влиянием множества факторов: структурных сдвигов в экономике, состояния рынка труда, институциональных изменений в собственности, благосостояния семей и других.

Трудовые ресурсы можно разделить на реальные трудовые ресурсы, которые состоят из работающей части населения, и потенциальные, которые состоят из неработающего, но способного к труду населения. По составу трудовые ресурсы России с 1993 г.

подразделяются на экономически активное и экономически неактивное население (рис. 3).

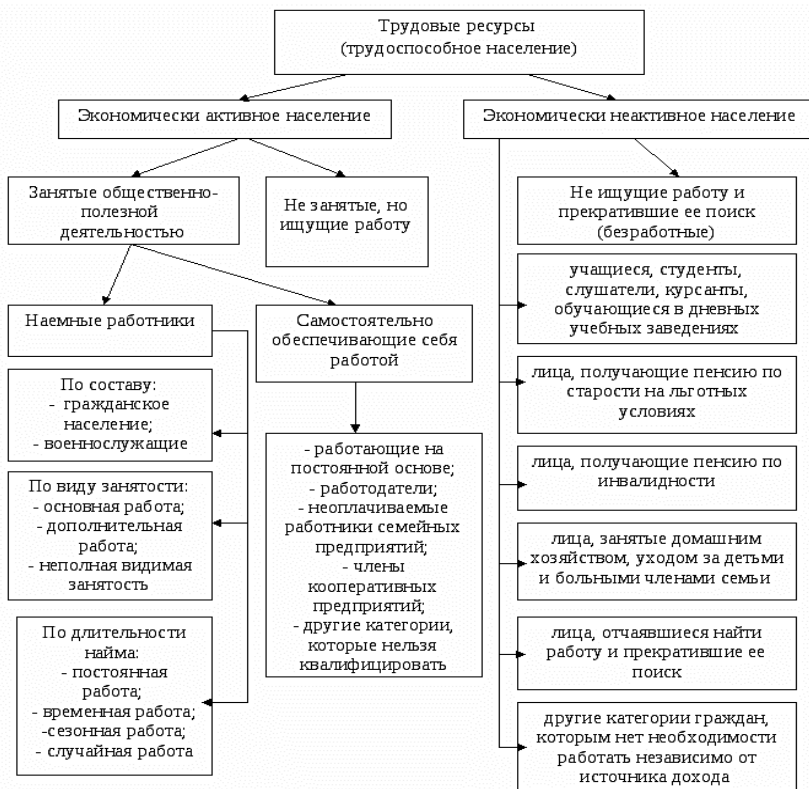


Рис. 3. Классификация состава населения по методологии Международной организации труда (МОТ)

К *экономически активному населению* относится рабочая сила, т.е. та часть населения, которая обеспечивает предложение рабочей силы для производства товаров, оказания услуг и выполнения работ. Эта категория включает в себя как занятое население, так и часть незанятого в общественном производстве населения (безработные).

*Занятые* – та часть населения, которая непосредственно принимает участие в трудовой деятельности в настоящий момент.

Сокращение занятости может сопровождаться *тремя процессами*: ростом безработицы, оттоком с рынка труда и демографическими сдвигами в составе трудоспособного населения.

*Безработные* – та часть населения, которая находится в трудоспособном возрасте, умеющая работать, но не имеющая работы и трудового дохода по разному роду причин.

*Экономически неактивное население* не входит в состав рабочей силы в настоящий момент.

К безработным относят лиц в возрасте 16 лет и старше, которые в рассматриваемом периоде: не имели работы (доходного занятия); занимались поиском работы, т.е. обращались в государственную или коммерческую службу занятости, к администрации предприятий; помещали объявления в печати или предпринимали шаги к организации собственного дела; были готовы приступить к работе; проходили обучение или переподготовку по направлению службы занятости, т.е. те, кто: а) не имел работы, приносящий доход; б) искал работу и в) готов приступить к работе.

Только сочетание названных трех условий «делает» человека безработным в экономико-статистическом смысле.

Спектр причин, по которым человек оказывается без работы, весьма широк:

- добровольный выбор самого индивидуума (нежелание работать, подкрепленное достаточными для жизни доходами других членов семьи, или сосредоточение на воспитании ребенка, или получение образования);
- внешние вынуждающие обстоятельства (увольнение или ликвидация предприятия, невозможность или неумение найти работу).

Зачастую обстоятельства незанятости являются добровольно-принудительными: решение принимается вроде бы добровольно, но под сильным давлением тех или иных факторов. Структура трудовых ресурсов многогранна. Она включает распределение людей по определенным квалификационным признакам.

*Возрастная структура трудовых ресурсов* предполагает выделение следующих основных возрастных групп:

- молодежь в возрасте 16-29 лет;
- лица от 30 до 49 лет;

- лица предпенсионного возраста (мужчины 50-59 лет, женщины 50-54 года);
- лица пенсионного возраста (мужчины 60 лет и старше, женщины 55 лет и старше).

Трудовая активность считается тем выше, чем большую долю в составе работников занимают лица 20-49 лет и чем большую долю составляют мужчины.

*Структура трудовых ресурсов по полу* имеет большое значение для формирования эффективной структуры занятости по сферам приложения труда в профессионально-отраслевом и территориальном разрезе и определяется путем выявления соотношения мужчин и женщин, занятых в общественном производстве, домашнем и личном хозяйстве, на учебе с отрывом от производства т.д.

В РФ в составе трудовых ресурсов удельный вес мужчин больше, чем женщин, так как трудоспособный возраст у мужчин длительнее, чем у женщин на 5 лет. Однако такое соотношение меняется из-за возрастания смертности мужчин в активном трудоспособном возрасте.

Важнейшими качественными характеристиками трудовых ресурсов являются образовательный и квалификационный уровень.

*Уровень образования* трудовых ресурсов определяется средним числом лет обучения, численностью учащихся и студентов, удельным весом специалистов с высшим образованием и другими показателями общества. Уровень образования характеризуется такими показателями как процент грамотности, среднее число лет обучения, распределение населения по группам в зависимости от полученного образования.

*Общественные группы* разнообразны – это профсоюзы, организации молодежи, спортивные организации, культурные, технические и научные общества.

*Профессиональная структура* работников предприятия представляет собой соотношение по профессиям и квалификации, в рамках которого происходит непосредственное соединение средств производства и рабочей силы.

Чем выше уровень развития трудовых ресурсов, тем эффективнее используются средства производства, а значит, быстрее формируется общественное богатство. Научно-технический прогресс предъявляет все большие требования к качеству рабочей си-

лы, усложняя вещественные факторы производства. Поэтому система подготовки квалифицированных кадров должна быть непрерывной.

Качественную оценку состава трудовых ресурсов дает понятие трудового потенциала. *Трудовой потенциал* – располагаемые в настоящее время и предвидимые в будущем трудовые возможности, характеризующиеся количеством трудоспособного населения, его профессионально образовательным уровнем, другими качественными характеристиками. Трудовой потенциал рассматривают с двух позиций: как статистический показатель и экономическую категорию.

Как статистический показатель трудовой потенциал – это значение численности трудовых ресурсов в рассматриваемом периоде, которое может быть достигнуто вовлечением при определенных условиях в экономическую деятельность пока не занятых в экономике трудовых ресурсов. Это трудовой потенциал территории, региона, страны.

Трудовой потенциал как экономическая категория – это производитель материальных благ на основе совокупности всех качеств, определяющих его трудоспособность:

- способность и склонность работника к труду;
- состояние его здоровья,
- выносливость;
- тип нервной системы.

Все это отражает психологический и физиологический потенциал наряду с объемом общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, определяющих соответствующую квалификацию.

В этом случае трудовой потенциал человека – это качественная оценка его интеллектуальных и физических способностей, а также уровня развития самосознания и нравственных качеств человека, характеризующих его трудовую деятельность.

Поскольку трудовой потенциал существенно влияет на спрос и предложение на рынке труда, возникает необходимость возрастного ограничения состава трудового потенциала, т.е. определения нижней и верхней границ дееспособности населения – его способности к какой-либо общественно-полезной деятельности, наличие

у него юридического права на деятельность и обязанности отвечать за свои поступки.

Нижние границы трудового потенциала до сих пор не определены. Российские нормы, ограничивающие прием на работу некоторых групп населения, не являются эталоном. Верхние границы трудового потенциала в зависимости от сохранения работоспособности людьми можно разделить на три уровня:

- от 60 до 65 лет (данная группа сохраняет работоспособность на 65-70%);
- от 65 до 70 лет (работоспособность на 50-60%);
- от 70 до 75 лет и старше (работоспособность примерно на 35-40%).

Качественный аспект трудового потенциала можно исследовать с помощью показателей уровня квалификации работников и полезности их знаний для производства (предприятия, фирмы).

Следовательно, качественная характеристика трудового потенциала выражается в степени профессиональной и квалификационной пригодности людей к выполнению работы, а это зависит от общеобразовательной и профессиональной подготовки, навыков в труде и личных способностей работников.

При изучении структуры трудового потенциала все дееспособное население распределяется на две группы: годовые работники, которые могут и должны быть заняты трудом в общественном производстве в течение всего года, и неполногодовые работники, которые привлекаются на работу с сокращенным рабочим периодом в течение года, недели, дня и т.п.

Годовые и неполногодовые работники распределяются и учитываются по месту их проживания, полу, возрасту, образованию, специальности, социальному положению.

Рассматривая количественные и качественные характеристики трудового потенциала в комплексе, можно определить, в какой степени производство страны и составные части народного хозяйства обеспечены рабочей силой в соответствии с требованиями рынка, развитием сферы приложения труда с учетом требований научно-технического прогресса и конкуренции на рынке труда. Такой анализ позволяет выявить уровень занятости трудового потенциала, наметить пути его эффективного использования и обеспечить регулирование рынка труда, принимая во внимание коли-



чественные и качественные характеристики трудового потенциала в конкретном регионе.

### **2.3. Актуальные проблемы процесса формирования трудовых ресурсов**

В современном обществе имеются существенные проблемы в процессе формирования трудовых ресурсов. В мире имеются крайне противоречивые как демографические, так и миграционные процессы.

Несмотря на некоторые положительные тенденции в России общая демографическая ситуация до сих пор внушает опасения. За период с 1990 г. населения России сократилось на 3%. Главная причина этого – превышение числа умерших над числом родившихся.

Впервые отрицательное значение разницы между рождаемостью и смертностью было отмечено в 1992 г. Тенденция сокращения населения продолжалась до 2012 г., за счет чего убыль населения составила 13 млн. чел., то есть приблизительно по 6,5 млн. чел. за каждые 10 лет. Только в 2013 г. отмечалась положительная величина естественного прироста. Крайне негативные тенденции в естественном движении населения были компенсированы положительным сальдо миграции населения, без которого сокращение численности населения оказалось бы значительно больше.

К 1 января 2016 г. по данным Росстата общая численность населения России составляла 146 544 710 человек (с Крымом). Согласно оценке прирост населения России за 2015 г. составил 0,19%.

К настоящему периоду коэффициент рождаемости вернулся к показателям 1990 г. и составил 13,3 промилле (рис.4). Минимальное значение наблюдалось в 2000 г. – 9,0 промилле. При этом коэффициент смертности повышался вплоть до 2005 г., а темпы его снижения в последующие годы оказались меньше, чем рост коэффициента рождаемости. В 2012 г. их величины стали равны, это дало нулевой естественный прирост.

Далее стал отмечаться незначительный положительный естественный прирост населения, который сохраняется по настоящий момент.

На фоне общего снижения численности населения отмечаются негативные половозрастные структурные сдвиги. Растет средний возраст населения. Так доля населения старше трудоспособного возраста с 1990 г. к 2016 г. увеличилась с 18,4 до 23,1%. При этом доля детей до 16 лет наоборот сократилась с 25 до 17%.

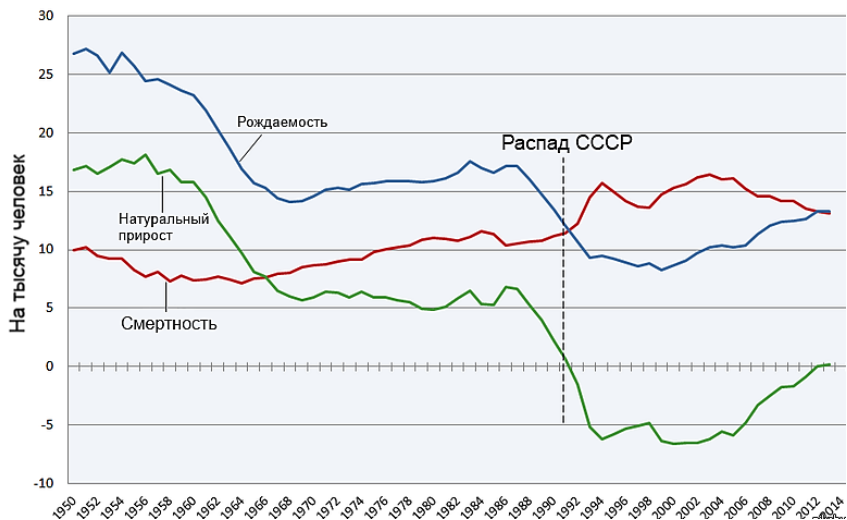


Рис. 4. Показатели рождаемости, смертности и естественного прироста (убыли) в современных границах

Еще одна проблема преобладание женского населения над мужским. В 1995 г. на каждые 1000 мужчин приходилось 1129 женщин. Уже с тридцатилетнего возраста начинается преобладание численности женщин над численностью мужчин. Столь значительное преобладание численности женщин в нашей стране объясняется чрезвычайно большим разрывом средней продолжительности жизни мужчин и женщин, достигшим к середине 90-х годов 14 лет, поэтому особенно велико преобладание численности женщин над численностью мужчинами старших возрастных категориях. Обобщающую характеристику тенденций демографического развития в России можно видеть в сдвиге отдельных возрастных когорт (групп) половозрастной пирамиды (рис. 5).

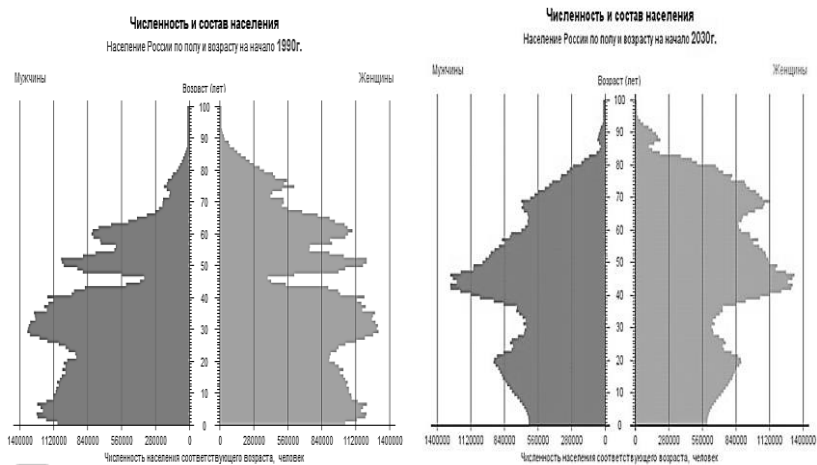


Рис. 5. Половозрастные пирамиды населения России в 1990 г. и прогноз на 2030 г.

Среди отечественных проблем демографического характера центральное место принадлежит деформации семейной структуры населения. От семьи зависят репродуктивные установки общества, на ней прямо или косвенно отражаются все основные изменения, происходящие в обществе в целом, причем это отражение носит не односторонний, а комплексный характер, поскольку в той или иной мере через различные каналы семья оказывается связанной со всеми без исключения сферами деятельности общества.

Проанализировав динамику браков и разводов, можно сделать вывод о том, что в период с 1990 г. коэффициент брачности сокращался до середины 2000-х, но в последующие годы наметилась тенденция его роста. В результате в 2002 г. отмечалось самое негативное соотношение числа браков и разводов: на 1 брак приходилось 0,84 развода. К 2016 г. это соотношение составило 0,5. Вместе с тем увеличилась доля пар, не регистрирующих брак, и доля детей, родившихся вне зарегистрированного брака.

В современной России сложился идеал двухдетной семьи. В результате складывается суммарный коэффициент рождаемости на уровне 1,7 при критической величине, необходимой для расширенного воспроизводства населения – 2,1-2,2.

Особую тревогу вызывает динамика числа искусственного прерывания беременности. Так ежегодно за счет этого не рождаются около 1,5 млн. детей.

В 2016 г. это 900 тыс. детей. В расчете на 10 родов в этот период было совершено 5 аборт.

Если бы эти нерожденные в результате искусственного прерывания беременности дети родились, то можно было бы видеть значительные естественный прирост, а не убыль. Даже при том же уровне смертности, за период с 1990 г., численность населения увеличилась бы на 40,15 млн. чел., или на 25%.

Стимулирование женщин на рождение детей вместо аборта может существенно увеличить рождаемость.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Трудовые ресурсы общества: сущность, структура.
2. Понятие «рабочая сила».
3. Состав трудовых ресурсов.
4. Состав экономически активного и неактивного населения.
5. Понятие и сущность трудового потенциала.
6. Показатели оценки трудового потенциала.
7. Актуальные проблемы процесса формирования трудовых ресурсов.

### 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

#### 3.1. История возникновения науки об организации труда

Основоположником научной организации труда как дисциплины считается Фредерик Уинслоу Тейлор – американский инженер, исследователь и организатор управления, основоположник научной организации труда и управления предприятиями.

В 1874 г. окончил Гарвардский юридический колледж (США, штат Массачусетс, г. Кембридж). В 1878 г. получил место разнорабочего на одном из сталелитейных заводов США, затем стал лекальщиком и механиком. С 1882 по 1883 гг. занимал ответственный пост начальника механических мастерских. Параллельно обучаясь, получил техническое образование (степень инженера-механика).

В 1883 г. закончил Технологический институт Стивенса (США, штат Нью-Джерси, г. Хобокен,). В 1884 г. стал главным инженером, в этом же году впервые использовал систему дифференциальной оплаты за производительность труда и получил первый патент.

В целом, за свою жизнь, оформил около 100 патентов на свои изобретения.

С 1890 по 1893 гг. – главный управляющий Мануфактурной инвестиционной компанией в Филадельфии (США, штат Пенсильвания), владелец бумажных прессов в Мэне и Висконсине (штаты в США).

Чуть позже организовал собственное дело по управленческому консультированию. В 1906 г. у Ф. У. Тейлор становится президентом Американского общества инженеров-механиков. В 1911 г. учреждает Общество содействия научному менеджменту (которое впоследствии получило название «Общество Тейлора»).

С 1895 г. он начинает исследования по организации труда и производительности, которые стали в последствие широко известными. Цель этих исследований состояла в получении прибыли путём максимального повышения интенсивности труда. Система Тейлора (впоследствии названная «тейлоризм») изначально была основана на глубоком разделении труда и рационализации трудовой деятельности. Он разработал методы, по которым для каждого вида работы, для каждой операции с помощью хронометража и

тщательного изучения движений рабочего устанавливался единственный, самый рациональный способ выполнения заданной работы.

Началом опытов Тэйлора (1888 г.) был анализ работы двух грузчиков сыпучих материалов, согласившихся на эксперимент в ожидании обещанного более высокого заработка. Изучались движения рук, ног, всего тела; менялись нагрузка на лопату, сама форма лопаты и т. д. Первые эксперименты Ф. У. Тейлора были направлены на решение вопроса о том, какое количество железной руды или угля человек может поднимать на лопатах различного размера, чтобы в течение длительного времени не терять работоспособности. Из этих опытов возникла «наука работы лопатой», которая давала описание методов погрузки каждого материала в различных условиях и нормы выработки для физически сильного «первоклассного работника»

В результате тщательный замеров был определён оптимальный вес, равный 21 фунту или 9,5 кг.

При этом Ф. У. Тейлор пришёл к очень важному заключению о том, что надо устанавливать не только время выполнения работ, но и время для отдыха.

В 1898 г. Тейлор поступает в фирму «Бетлехим Стил» и проводит там эксперимент по погрузке чугуна. В нем участвовало 75 человек. Каждый работник из числа участников эксперимента грузил 12,5 т чугуна в день. Тейлор доказал, что можно грузить 42 т чугуна в день, работая 42% времени и 58% времени быть свободным. Был выбран рабочий, условно названный Шмидт. В ходе эксперимента были составлены рабочие инструкции, описание заданий на день письменно, сформулированы задачи. В результате к вечеру Шмидт загрузил 47,5 т.

При втором эксперименте по загрузке руды и кокса были предоставлены средства выполнения работы. Тейлор определил, что максимальная производительность труда достигается при емкости ковша 10 кг.

В результате эксперимента было снижено число работников с 600 до 140 человек, увеличена выработка с 16 до 59 т в сутки и снижена стоимость погрузки 1 т с 7,2 до 3,3 цента, увеличена заработная плата с 1,15 до 1,88 доллара в день.

Теория организации труда Ф. У. Тейлора – система оригинальных взаимосвязанных положений и принципов повышения

эффективности трудовой деятельности работников путём совершенствования социальной организации. Критикуя традиционные принципы организации и управления, не учитывающие особенности человеческой природы, Ф. У. Тейлор основывался в своей теории на своеобразных представлениях о природе человека, человеческих взаимоотношениях и человеческом поведении. Рассматривая организацию в основном как процесс, ориентированный на обеспечение эффективной трудовой деятельности, Ф. У. Тейлор высказал мысль, что не техника и экономика, а именно управление людьми является основным фактором, влияющим на повышение эффективности. По его мнению, современный рабочий работает не в полную силу и сознательно ограничивает свою выработку – «феномен работы с прохладцей». Более того, он сам не трудится с полной отдачей и других подговаривает поступать так же. Название такой «болезни» – рестрикционизм (от английского слова «рестрикт» – ограничивать) – Ф. У. Тейлор обозначал словом «soldiering», что в прямом переводе значит «солдатчина».

Истоки поведения рабочего, именуемого им как «работа с прохладцей», Ф. У. Тейлор связывал с «феноменом группового давления» и «феноменом сознательного ограничения выработки». Суть первого феномена заключается в том, что при традиционных принципах организации трудовой деятельности работа в коллективе заставляет передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков – до уровня отстающих. Следовательно, необходимо отказаться от коллективных норм организации трудовой деятельности. Суть второго феномена состоит в том, что рабочий сознательно ограничивает выработку.

Причины этого явления он видел, прежде всего, в ошибочных и нерациональных принципах организации трудовой деятельности рабочих. Они коренятся не только в управленческих, но и в производственных условиях: удлинённом рабочем дне, грязи и тесноте помещений, характере труда – работе, требующей большого нервного напряжения и чрезмерной концентрации внимания, организации труда, несвоевременном обеспечении материалами.

Тейлор предложил различать естественную и систематическую «работу с прохладцей». Первая основана на природном инстинкте людей облегчать себе работу, на стремлении затрачивать меньше физических усилий, экономить их. Она присуща каждому человеку и проявляется не только на работе, но и во всех областях

его жизнедеятельности. Кроме того, она выражается у разных людей в различной степени: у энергичных в меньшей, а у флегматичных и ленивых – в большей. Таким образом, естественная «работа с прохладцей» характеризует человека как природное существо и распространяется не только на совместный, но и на индивидуальный труд.

Тейлор обосновал роль группового фактора. Обобщив наблюдения за поведением рабочего, Тейлор обнаружил в нем противоречие. Пользуясь хронометражем, он проанализировал поведение только в рабочее время и установил, что с нагруженной тачкой рабочий стремился находиться как можно меньше времени и, наоборот, находясь без груза, он резко замедлял темп. Желая быть уверенным в том, что ему не придется работать больше, чем его ленивому соседу. Тейлор пишет, что рабочий прямо уставал в своем стремлении ходить медленно.

Тейлор пришёл к выводу, что такое поведение – итог рационального подхода и негативной оценки рабочим прогнозируемого соотношения, с одной стороны, затрат и усилий, связанных с увеличением выработки, а с другой – ожидаемого им вознаграждения. Рабочие исходят из представления, что при традиционном способе организации труда при увеличении выработки администрация обязательно снизит расценки. В этом тезисе Ф. У. Тейлор предвосхитил положения, лежащие в основе современных процессуальных теорий мотивации. Осознание природы этого феномена привело к радикальной перестройке не только системы оплаты труда, но и всей системы управления.

После многих наблюдений и тщательного анализа Тейлор приходит к выводу: природная лень человека – серьезное зло, но еще более серьезная болезнь – систематическая «работа с прохладцей», умышленная медлительность. Она стала всеобщим явлением при старой системе управления.

Тейлор же стремился заинтересовать в более интенсивном труде и рабочих, и администрацию. Первые, затрачивая дополнительную энергию, получали пропорциональную надбавку к зарплате (от 30 до 100%). Для предпринимателей же это оборачивалось увеличением объема продукции и повышением ее качества и, естественно, высокой прибылью.



Внимательный анализ социальных и идеологических сторон работ Тейлора позволяет увидеть в них первые наметки общепсихологического подхода к стимулированию рабочего, развитые позднее теорией «человеческих отношений». Идея психологического стимулирования, выступающая у Тейлора еще в неразвитом виде, исходила из экономических интересов рабочего и экономических мотивов повышения им своей трудовой отдачи.

На основе анализа множества подобных экспериментов Ф. У. Тейлор исследовал факторы, влияющие на производительность, и методы рациональной организации рабочего времени. Выдвинул идею узкой специализации, выделил планирование как наиболее важный элемент организации труда и считал, что производственным планированием должны заниматься профессиональные администраторы (менеджеры).

Тейлор считал, что специализация труда одинаково важна как на управленческом уровне, так и на исполнительном. Планирование необходимо осуществлять в плановом отделе чиновниками, которые всесторонне подготовлены и могут выполнять все функции планирования.

Ф. У. Тейлор считал, что управление как особая функция состоит из ряда принципов, которые могут применяться ко всем видам социальной деятельности.

Основные принципы Ф. У. Тейлора:

1. Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности, внедрение экономных методов работы.

2. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.

3. Сотрудничество администрации с рабочими, расстановка кадров.

4. Организация взаимодействия между управляющими и рабочими, равномерное и справедливое распределение обязанностей.

Ф. У. Тейлор утверждает, что в обязанности руководства входит выбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении. Подготовка является определяющим моментом для повышения эффективности работы.

Главная идея Ф. У. Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах; должно осуществляться специально разработанными

методами и мероприятиями. Следует нормировать и стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление. В своей концепции Тейлор значительное внимание уделяет «человеческому фактору».

Пытаясь построить систему управления с учетом человеческой специфики, Ф. У. Тейлор определил четыре научных принципа управления, которые предопределили его взгляд на рациональную организацию труда.

Он также ввёл конкретные требования по научному изучению элементов производственного процесса, такие как: разделение целостного процесса на минимальные части, наблюдение и запись всех этих элементов и условий, в которых они совершаются, точное измерение этих элементов по времени и по затрате сил, и другие.

Фредерик Тейлор создал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т. е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Это значит, что рабочие, производящие продукции больше дневной стандартной нормы, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не вырабатывает норму. Основным побудительным фактором работающих людей является возможность зарабатывать деньги, увеличивая производительность труда.

Среди последователей Ф. У. Тейлора следует назвать Ф. Гилбрета (1868-1924). Им разработаны принципы экономии движений.

С именем Г. Форда связаны новые подходы к организации производства, а, следовательно, и к организации труда. Он разработал организационно-технические принципы массового производства, внедрил конвейер с принудительным способом движения, перешел на использование специальных, агрегированных, а потому высокопроизводительных машин.

Среди других ученых, внесших значительный вклад в науку об организации труда, производства и управления, можно назвать Х. Эммерсона (предложил двенадцать принципов производительности), А. Файоля, Г. Черча и др.

### **3.2. Сущность и содержание организации труда**

*Организация труда* – самостоятельная область деятельности, объектом которой является труд. Она опирается на присущие только ей методы и принципы.

В современных условиях необходимость высокой организации труда растет по мере роста конкурентной среды и эффективности производства. Упорядоченная планомерная работа всегда обеспечивала и обеспечивает самые высокие результаты. Система организации на высоком уровне становится гарантией эффективной деятельности в любой сфере. На уровне предприятия организация труда представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов. На уровне цеха, участка и конкретного рабочего места принципиальных различий в определении понятия «организация труда» нет. Отличие состоит лишь в числе элементов, входящих в это понятие, и в их масштабах.

Необходимо отметить, что между всеми входящими в ее состав элементами существует тесная взаимосвязь. Разнообразное содержание, многообразие форм и методов организации труда определяются многообразием и сложностью техники, которой оснащено предприятие. Изменения в технике, происходящие под влиянием технического прогресса, изменяют и характер самого труда.

С другой стороны, организация труда предъявляет ряд требований к направлениям НТП. Внедрение новых форм организации труда требует новых технических и технологических решений, изменений в конструкции оборудования, оснастки и инструмента. Высокие требования также предъявляются к надежности оборудования, его эргономическим характеристикам, что позволяет регламентировать обслуживание оборудования, улучшить условия труда исполнителей.

Организация труда оказывает непосредственное влияние и на технологию производства, являясь, посредством установления трудоемкости работ, критерием оценки различных вариантов технологического процесса. Проектирование рациональной расстановки оборудования и рабочих на поточных линиях, участках не-

возможно без предварительного расчета многостаночных рабочих мест и расположения входящих в каждое из них станков.

Согласуя работу индивидуальных работников на основе разделения и кооперации их труда, организация труда рассматривается как одна из функций управления. Практика показывает, что мероприятия по совершенствованию организации труда (например, внедрение коллективных форм организации труда) приводят к серьезным изменениям в организации управления, планирования и учета. С другой стороны, уровень управления, его формы и методы неизбежно отражаются на организации труда. Таким образом, рассматривая организацию труда как самостоятельное направление экономической работы предприятия, ее нельзя изолировать от остальных элементов организации производства. Как показывает практика, наибольший эффект от внедрения мероприятий по организации труда достигается в тех случаях, когда их разработка и внедрение осуществляется в комплексе с мероприятиями по совершенствованию техники и организации производства.

Значение организации труда возрастает по мере развития рыночных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при которой большой вес приобретает результативность труда, оказывающая влияние на эффективность производства. По мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени. Организация труда на предприятии основана на осуществлении процесса производства. Процесс производства – это органическое соединение орудий, предметов труда и самого труда.

Процесс производства включает в себя следующие основные элементы:

- конструкторско-технологическую подготовку производства, заключающуюся в разработке конструкции изделия, технологии его изготовления, подборе оборудования, инструментов;
- материальную подготовку производства, обеспечивающую снабжение рабочих мест необходимым сырьём, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом;
- организационно-технологическую подготовку производства (размещение средств производства, последовательность осуществления технологических процессов, операций и работ);
- организацию труда (организация и обслуживание рабочих мест, использование рациональных методов и приёмов труда,

установление меры труда для каждого работника, создания благоприятных условий труда);

- организацию управления производством – рациональная организационная структура управления, учёт и контроль хода выполнения технологического процесса.

Таким образом, организация производства представляет собой единство всех основных элементов, составляющих процесс производства на предприятии.

Главная проблема организации труда на предприятии – это сокращение времени производства продукции, времени протекания производственного процесса.

*Задачи организации труда:*

- технико-технологические – выражают влияние, оказываемое организацией труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор технологических процессов (например, проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование оборудования);

- экономические – выражают направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость производства продукции, максимальную рентабельность производства;

- психофизиологические – создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую работоспособность человека в течение длительного времени (например, за счёт обоснованных режимов труда и отдыха, создания нормальных условий труда);

- социальные – их основной целью является обеспечение содержательности и привлекательности труда, обеспечение сочетания физических и умственных усилий работающих при выполнении определённых работ и функций.

Перечисленные задачи взаимосвязаны между собой и с совершенствованием техники и технологии производства. На практике невозможна эффективная реализация решения одной из перечисленных задач, обособленно от других задач. Наибольшая эффективность достигается при комплексном и взаимосвязанном решении перечисленных задач.

*Основные направления организации труда:*

- разработка рациональных форм разделения и кооперации труда основана на обособлении частей производственного процесса, их технологических особенностей и квалификационных требований к рабочим;

- организация рабочих мест – оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, их рациональное размещение, способствующее применению рациональных методов и приёмов труда;

- обслуживание рабочих мест – поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест материалами, услугами;

- оптимизация трудового процесса путём внедрения рациональных методов и приёмов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при минимальных затратах физической энергии;

- создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха;

- аттестация и рационализация рабочих мест – периодический учёт и оценка, аттестация рабочих мест на предмет их соответствия современным требованиям;

- нормирование труда – деятельность по управлению трудом и производством, направленная на установление необходимых затрат и результатов труда, соотношение между численностью работников и количеством единиц оборудования. Среди направлений организации труда следует особо выделить его нормирование. Это объясняется тем, что любой трудовой процесс строится во времени. При его проектировании и внедрении всегда должно использоваться нормирование, позволяющее не только установить меру труда, но и оценить рациональность каждого элемента, определить лучшую последовательность их выполнения.

*Принципы организации труда* могут иметь разный уровень приложения, т.е. быть общими и частными. Как уже отмечалось выше, и сама организация труда проявляется в масштабе общества, отрасли, предприятия, первичного трудового коллектива, рабочего места.

*Общие принципы* научной организации труда (НОТ) – это руководящие идеи, положения, требования, которыми следует руко-

водствоваться при проведении научных исследований, в практической деятельности по совершенствованию организации труда и хозяйственной деятельности вообще.

К общим принципам относятся:

- научность и нормативность предполагают использование при разработке научных рекомендаций всего передового, прогрессивного, что есть в теории и практике организации труда, прогрессивных нормативов и норм труда, санитарно-гигиенических норм, а также имеющихся методов анализа, исследования и построения трудовых процессов;

- планомерность обеспечивает управляемость работой по совершенствованию организации труда, по главным направлениям деятельности;

- комплексность – комплексное решение всех элементов организации труда, используемой техники, технологии, форм организации труда и т.д. Это не только охват всех элементов, но и нахождение наиболее рационального решения по каждому из них с учетом взаимосвязей и степени важности;

- системность предполагает совершенствование труда, взаимное согласование и увязка его составных элементов в интересах эффективности функционирования всей системы;

- демократизм – простота и доступность в обращении с окружающими;

- заинтересованность и ответственность – на уровне предприятия и цеха находит свое воплощение в положении о премировании и в системе возмещения нанесенного ущерба;

- экономичность заключается в разумной и рациональной экономии производственных ресурсов с целью достижения поставленных целей и задач;

- другие.

К *частным принципам* относят:

- принцип экономии движений;

- соответствие квалификации работника сложности выполняемой работы;

- обеспечение равнонапряженности норм;

- обеспечение нормальной (нормативной) интенсивности труда;

- другие, в том числе еще более дробные.

### 3.3. Разделение и кооперация труда

В зависимости от уровня управления выделяют: общее, частное и единичное *разделение труда*.

*Общее разделение труда* – это процесс обособления различных видов трудовой деятельности в рамках всего общества, то есть разделение труда между различными сферами деятельности и производства: промышленностью, сельским хозяйством, строительством, связью, торговлей, производственной и непроизводственной сферой.

*Частное разделение труда* – это процесс обособления различных видов трудовой деятельности, как по отраслям промышленности, сельского хозяйства, так и внутри них – по отдельным предприятиям.

Внутри отрасли частное разделение труда характеризуется специализацией отдельных предприятий, объединений на производстве определенных видов продукции.

*Единичное разделение труда* означает обособление различных видов разделения внутри организации, предприятия, в рамках определенных структурных подразделений (цех, участок, отдел, управление, бригада), а также распределение работ между отдельными работниками, разграничение деятельности работающих в процессе совместного труда.

Именно с разделения труда начинается организация труда на предприятии.

Под разделением труда на производстве понимается разграничение деятельности людей в процессе совместного труда. Разделение труда предполагает специализацию отдельных исполнителей на выполнении определенной части совместной работы, которую невозможно осуществить без четкой согласованности действий отдельных работников или их групп.

Разделение труда характеризуется качественными и количественными признаками.



Разделение труда по *качественному признаку* предполагает обособление видов работ по их сложности. Выполнение таких работ требует специальных знаний и практических навыков.

Разделение труда по *количественному признаку* обеспечивает установление определенной пропорциональности между качественно различными видами труда. Совокупность этих признаков в значительной мере предопределяет организацию труда в целом.

Обеспечение рационального разделения труда на предприятии в рамках того или иного трудового коллектива (бригады, участка, цеха, предприятия) является одним из важных направлений совершенствования организации труда. От выбора форм разделения и кооперации труда во многом зависят планировка и оснащение рабочих мест, их обслуживание, методы и приемы труда, его нормирование, оплата и обеспечение благоприятных производственных условий. Разделение труда на предприятии, в цехе обуславливает количественные и качественные пропорции между отдельными видами труда, подбор и расстановку рабочих в производственном процессе, их подготовку и повышение квалификации.

Правильно выбранные формы разделения труда и его кооперации позволяют обеспечить рациональную загрузку рабочих, четкую координацию и синхронность в их работе, сократить потери времени и простои оборудования. В конечном итоге, от форм разделения и кооперации труда зависят величина трудовых затрат на единицу продукции и, следовательно, уровень производительности труда. В этом состоит экономическая сущность рационального разделения.

На предприятиях различают следующие виды разделения труда: технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное.

*Технологическое разделение труда* предполагает обособление групп рабочих по признаку выполнения ими технологически однородных работ по отдельным фазам, видам работ и операциям. В рамках технологического разделения труда применительно к отдельным видам работ в зависимости от степени дробности трудовых процессов различают пооперационное, поддетальное и предметное разделение труда.

Технологическое разделение труда во многом определяет функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда на предприятии. Оно позволяет установить потребность

в рабочих по профессиям и специальностям, уровень специализации их труда.

*Предметное разделение труда* предусматривает закрепление за конкретным исполнителем комплекса работ, позволяющих полностью изготовить изделие. Такую разновидность технологического разделения труда на современном производстве можно встретить на участках сборки несложных изделий.

*Подетальное разделение труда* встречается более часто, оно состоит в закреплении за работниками изготовления законченной части изделия – детали. Наиболее распространенной формой технологического разделения труда является *пооперационное разделение*, когда работник выполняет только одну или несколько технологических операций.

Технологическое разделение труда может быть и по видам работ, когда ни одна из перечисленных разновидностей технического разделения не подходит, например, сварочные работы, малярные работы.

*Функциональное разделение труда* различается по роли отдельных групп работников в производственном процессе. Функциональное разделение труда на предприятии выступает как разделение всего персонала на следующие функциональные группы: основные рабочие, вспомогательные рабочие, обслуживающие рабочие, служащие (специалисты, руководители, технические исполнители). Обеспечение на предприятиях правильного соотношения численности основных и вспомогательных рабочих на базе рационального функционального разделения их труда, значительное улучшение организации труда обслуживающих рабочих – важные резервы роста производительности труда в промышленности.

*Профессиональное разделение труда* осуществляется в зависимости от профессиональной специализации рабочих и предполагает выполнение на рабочем месте работ по той или иной профессии (специальности). Исходя из объемов каждого вида этих работ, можно определить потребность в рабочих по профессиям для участка, цеха, производства, предприятия и объединения в целом.

*Квалификационное разделение труда* обуславливается различной сложностью, требующей определенного уровня знаний и опыта работников. Для каждой профессии устанавливается состав операций или работ различной степени сложности, которые груп-

пируются согласно присвоенным рабочим тарифным разрядам. На этой основе определяется численность рабочих каждой профессии по их квалификационным разрядам.

Наименование профессий и специальностей рабочих регламентируются Классификатором, имеющим силу государственного стандарта, а содержание определяется Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС).

ЕТКС предназначен для тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, а также для составления программ по подготовке и повышению квалификации рабочих.

Тарификация работ производится на основе тарифно-квалификационных характеристик. При этом тарифицируемая работа сопоставляется с соответствующими работами, описанными в тарифно-квалификационных характеристиках, и с типовыми примерами работ, помещенными в справочнике или в дополнительных перечнях примеров работ. Если работа выполняется бригадой (звеном), тарификация работ производится дифференцированно по каждой операции или сумме операций, входящих в состав этой работы, по ее среднему разряду. Присвоение рабочему квалификационного разряда или его повышение производится с учетом сложности выполняемых работ.

Тарификация работ и присвоение квалификационных разрядов рабочим по вновь возникшим профессиям производится, как правило, применительно к наименованиям и характеристикам аналогичных профессий и работ, содержащихся в ЕТКС.

Разделение труда должно осуществляться в пределах определенных границ.

Существуют технологическая, экономическая, психофизиологическая и социальная границы разделения труда, представляющие собой нижний и верхний пределы, ниже и выше которых, соответственно, разделение труда недопустимо.

*Технологическая граница разделения труда* определяется существующей технологией, которая делит производственный процесс на операции. Нижней границей формирования содержания операции является трудовой прием, состоящий не менее чем из трех трудовых действий, непрерывно следующих друг за другом.

*Экономические границы* характеризуют влияние разделения труда на экономические результаты производства, в частности, на

суммарные затраты трудовых и материальных ресурсов. Экономическая граница разделения труда обуславливается уровнем загрузки рабочих и длительностью производственного цикла. Нижней экономической границей разделения труда будет такое расчленение трудового процесса, когда сокращение затрат рабочего времени на выполнение операции за счет углубления специализации сравняется, а затем станет перекрываться увеличением затрат времени на транспортировку предмета труда от одного рабочего места к другому. Верхняя экономическая граница определяется длительностью производственного цикла изготовления всего изделия на одном рабочем месте.

*Психофизиологическая граница разделения труда* определяется допустимыми физическими и психологическими нагрузками на работника в течение рабочего дня. Для физической нагрузки нижняя граница составляет расход энергии в размере 2,5-3 ккал/мин, верхняя граница – 4,5-5 ккал/мин.

Для нервно-психической нагрузки нижняя граница ограничивается следующими параметрами: число производственно важных объектов наблюдения, определяющих уровень напряженности внимания, должно быть не более пяти; длительность сосредоточенного наблюдения не должна превышать 25% сменного времени; темп работы не должен превышать 360 движений в час.

*Социальные границы разделения труда* определяются уровнем монотонности труда и текучести персонала, отношением работников к труду, состоянием межличностных отношений. Монотонность труда регламентируется длительностью повторяющихся однородных операций в течение рабочего дня. Граничным значением является продолжительность таких операций не менее 30 с, частота повторяемости разнородных элементов операции должна быть не менее пяти за 30 с.

Для конкретной производственной ситуации важно найти наилучший вариант, то есть оптимальный уровень разделения труда, который рассчитывается на основе использования экономических, психофизиологических и социальных критериев.

Основное направление совершенствования разделения труда – выбор наилучшего его варианта для каждого конкретного производственного участка с учетом экономических, технико-технологических, психофизиологических и социальных требований.

Главным экономическим требованием к оптимальному разделению труда является обеспечение выпуска продукции в заданных объемах и высокого качества при наименьших трудовых, материальных и финансовых затратах.

Технико-технологические требования предусматривают выполнение каждого элемента работы соответствующим исполнителем на данном оборудовании в установленное рабочее время. Эти требования в решающей степени определяют технологическое, функциональное, профессиональное и квалификационное разделение труда.

Психофизиологические требования направлены на недопущение переутомления работников из-за больших физических нагрузок, нервного напряжения, обеднения содержания работы, монотонности или гиподинамии (недостаточной физической нагрузки), что нередко ведет к преждевременному утомлению и снижению производительности труда.

Социальные требования предполагают наличие в составе работ творческих элементов, повышение содержательности и привлекательности труда.

Этим требованиям, как правило, отвечает не единственное организационное решение, поэтому возникает необходимость выбора одного варианта разделения труда. Сложность данной задачи состоит в ее многоплановости, в выборе критериев определения границ, многовариантности способов разделения и кооперации труда в различных типах производства. Причем выбор варианта осуществляется в условиях противодействия различных факторов, характерных для производственного процесса. Например, повышение загрузки исполнителей увеличивает производительность труда, однако до известного предела, после которого наступает уменьшение производительности из-за преждевременного переутомления.

Выбор наиболее оптимального решения должен уравновесить действие различных факторов и обеспечить наиболее эффективное достижение производственной цели. Для этого иногда необходимо проведение специальных экспериментов и исследований с применением математических методов и вычислительной техники (для выбора наилучшего варианта). Однако экономический и социальный эффект этих работ должен значительно перекрывать затраты на их проведение.

Разделение труда предполагает обеспечение надлежащего уровня *кооперации труда*. В самом общем виде кооперация – это совместное участие людей в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Причем чем глубже разделение труда (работа распределена между большим количеством исполнителей), тем выше требования к кооперации, взаимодействию исполнителей в процессе производства, как в пространстве, так и во времени. Те преимущества, которые заложены в разделении труда, в полной мере могут быть реализованы только при хорошем взаимодействии исполнителей друг с другом, не допускающем простоев в связи с ожиданием прибытия предмета труда с предыдущего на данное рабочее место.

Коллективный трудовой процесс как результат кооперации может рассматриваться более широко – как кооперация в масштабе всего производства и узко – как кооперация труда применительно к конкретному структурному подразделению: участку, технологической линии и т.д.

*Кооперация производства* – это организация взаимодействия между частичными производственными процессами во времени и в пространстве, и это взаимодействие происходит по линии всех трех элементов производственного процесса: труд, средства труда и предметы труда.

*Кооперация труда* – это составная часть кооперации производства, которая характеризуется взаимодействием друг с другом многих работников, работающих рядом, для достижения более высоких результатов в процессе изготовления определенной продукции.

Обеспечение данного взаимодействия и составляет суть самой организации как процесса.

Наименьшее число работников, участвующих в кооперации, – 2 человека. Отсюда следует, что низшей ее границей, имеющей определенную организационную форму, является звено.

Верхняя граница представляется неопределенной: чем больше работников нуждается в обеспечении совместного труда, тем труднее это сделать. Поэтому границей является тот предел, пока есть экономия совокупных затрат времени, т.е. эффективность самой кооперации.

Так что граница зависит не от количества участников совместного труда, а от качества организации самой кооперации, от

уровня организованности работы в цехе, на предприятии, от организационной культуры производства. Поэтому для различных предприятий верхняя граница может быть разной.

На предприятии реализуются два вида кооперации труда: *технологическая* и *функциональная*, которые являются следствием соответствующего разделения труда. Что касается квалификационного разделения труда, то взаимодействие работников разной квалификации друг с другом не носит самостоятельного характера, а реализуется через технологическую и функциональную специализацию.

*Технологической кооперацией* обеспечивается взаимодействие во времени и в пространстве рабочих в пределах одной функциональной группы (среди основных или среди вспомогательных рабочих).

*Функциональной кооперацией* обеспечивается взаимодействие во времени и в пространстве рабочих, выполняющих различные функции. Например, обслуживание основных рабочих вспомогательными, специализирующимися на выполнении отдельных функций обслуживания (ремонта, наладки, контроля качества, транспортировки продукции и т.п.).

*Технологическая кооперация* в соответствии с формами технологического разделения труда, может реализовываться в нескольких формах:

- между цехами (межцеховая) – проявляется в виде взаимосвязи специализированных цехов друг с другом по выпуску конечной продукции;
- между производственными участками внутри цеха (внутрицеховая) – это взаимосвязь специализированных участков с целью координации их деятельности по выпуску конечной продукции цеха;
- внутри участка (бригады) между рабочими участка (членами бригады) кооперация представляет собой взаимодействие отдельных работников или производственных бригад по выпуску закрепленной за участком продукции;
- внутри рабочего места (между исполнителями, членами звена, бригады, если рабочее место – коллективное) кооперация объединяет рабочих, совместно выполняющих единое для бригады

производственное задание и несущих коллективную ответственность за результаты труда.

В свою очередь, цехи и участки построены по технологическому или предметному принципу, что сказывается на характере кооперации.

*Технологическая форма* кооперации проявляется в своевременном завершении одной стадии (фазы, операции) и в последующей доставке предмета труда (детали, узла, изделия) в нужное время к следующей. Причем требование к непосредственной передаче

(т.е. сразу по завершению) не является обязательным, поскольку между стадиями (фазами, операциями) может быть процесс хранения (например, на складе, в страховом запасе, находящемся непосредственно на рабочем месте).

*Предметная форма* требовательна к непосредственной взаимосвязи между исполнителями, поскольку связана с последовательным выполнением различных операций по технологической цепочке рабочих мест. Повышение требований к функциональной кооперации проявляется в своевременном предоставлении основному производству услуг со стороны вспомогательных служб (в части ремонта, наладки оборудования, транспортировки сырья, контроля качества и т.п.), поскольку сбой сразу сказывается на остановке работы всей технологической цепочки рабочих мест по изготовлению данного вида продукции.

Формы кооперации труда на предприятии зависят от характера и специализации производства в целом и его частей, от технического уровня предприятия, от принципов образования его структурных подразделений, от методов организации производственных процессов.

Хорошо налаженная кооперация во всех подразделениях предприятия обеспечивается рациональной системой производственных связей, текущего планирования производства, организации обслуживания рабочих мест, участков и цехов, материально-технического снабжения, а также соблюдением технологической и трудовой дисциплины.

Бригады представляют собой первичное звено в системе управления производством. С социальной точки зрения, характеризующей производственные отношения, бригады являются пер-



вичной ячейкой трудового коллектива. Их роль как первичных ячеек производства огромна.

Бригады могут быть специализированными или комплексными.

*Специализированные бригады* объединяют, как правило, рабочих, имеющих одинаковые профессии и выполняющих технологически однородные работы.

*Комплексные бригады* создаются из рабочих различных профессий для выполнения комплекса технологически разнородных, но взаимосвязанных работ по выпуску какой-либо конечной продукции. Комплексные бригады могут выполнять как часть основного процесса, так и все его операции, только вспомогательные работы или основные и вспомогательные работы.

Комплексные бригады различаются также по масштабам разделения труда. Они могут быть с частичным или полным, разделением труда или полной взаимозаменяемостью рабочих. Степень разделения труда в комплексных бригадах устанавливается с учетом наиболее полного и эффективного использования рабочего времени каждого члена бригады.

В зависимости от форм разделения и кооперации труда выделяют следующие типы комплексных бригад:

- *бригады с полным разделением труда*, в которых каждый рабочий выполняет строго определенный круг работ по своей специальности, изредка оказывая помощь другим членам бригады;
- *бригады с частичным разделением труда*, в которых рабочие, помимо соответствующих их специальности, постоянно выполняют другие работы;
- *бригады без разделения труда*. В них достигнута полная взаимозаменяемость и каждый рабочий может выполнять все операции, входящие в комплекс работ.

Внедрение научной организации труда в бригаде требует достижения оптимального сочетания принципа разделения труда с взаимозаменяемостью рабочих. Для обеспечения взаимозаменяемости и возможности совмещения профессии каждый рабочий комплексных бригад, как правило, должен уметь выполнять работы по одной или нескольким смежным профессиям.

Выбор того или иного типа бригады предопределяется предметом труда, средствами и технологией производства. По мере развития технического прогресса и оснащения предприятий слож-

ным оборудованием, обслуживание которого требует весьма разнородных функций, а также в связи с ростом культурно-технического уровня трудящихся наблюдается тенденция к расширению создания комплексных бригад.

Создание комплексных бригад имеет следующие социально-экономические преимущества:

- комплексные бригады располагают большими возможностями для охвата полного цикла производства продукции или обеспечения выпуска определенной части конечного продукта, что усиливает удовлетворенность рабочих результатами своего труда;
- широкое применение комплексных норм выработки (нормированных заданий) позволяет более полно осуществить принцип оплаты по труду с учетом качества выполняемых работ;
- в комплексных бригадах, выполняющих технологически разнородные работы, создаются объективные условия для овладения смежными профессиями, что делает труд рабочих более содержательным и привлекательным;
- в связи с широким развитием совмещения профессий и взаимозаменяемости значительно сокращаются внутрисменные потери рабочего времени (при прочих равных условиях – на 8-12%), что существенно влияет на повышение эффективности производства.

Специализированные и комплексные бригады могут быть сменными, объединяющими рабочих одной смены, и сквозными (суточными), включающими рабочих, занятых в нескольких сменах.

Сменные бригады целесообразны при условии, если производственный цикл равен сменному рабочему времени или меньше его и если нет необходимости создавать определенный задел для следующей смены. Однако такие условия производства бывают не везде, поэтому целесообразно создавать сквозные (суточные) бригады, члены которых работают в разных сменах, но по общему наряду.

В сквозных (суточных) бригадах повышается ответственность каждого рабочего за коллективные результаты работы, а также материальная заинтересованность в достижении высоких показателей труда всеми сменами (звеньями) на данном участке производства. Опыт показывает, что в сквозных бригадах лучше исполь-

зуются рабочее время и оборудование, сокращаются затраты времени на подготовку рабочего места.

Основным критерием рациональности взаимосвязей между рабочими в коллективном трудовом процессе является использование рабочего времени. Отсутствие надлежащего уровня кооперации проявляется:

- в ожидании поступления предмета труда с предыдущей операции (технологическая кооперация);
- в виде простоев основных рабочих в ожидании обслуживания со стороны вспомогательных рабочих (функциональная кооперация);
- в самостоятельном выполнении основным рабочим вспомогательных функций (в этом случае ожидания есть непроизводительное использование сменного фонда рабочего времени, что снижает выработку рабочего).

Чем глубже разделение труда, тем сложнее обеспечить надлежащий уровень кооперации, тем вероятнее появление сбоев во взаимосвязанной работе исполнителей.

Работа производственных бригад может быть успешной при соблюдении установленных принципов их комплектования, четкой системе планирования производственных заданий, учета результатов труда бригад и организации оплаты работников.

### 3.4. Условия труда

Процесс труда на предприятии протекает в определенных производственных условиях, оказывающих воздействие на результаты работы исполнителей и состояние их здоровья.

*Условия труда* – совокупность факторов, определяющих производственную среду, в которой работающие выполняют свои производственные функции, и влияющих на функциональное состояние их организма, здоровье и работоспособность.

Условия труда определяются характером выполняемых работ и специфичны как для каждого производства, цеха и участка, так и для каждого рабочего места.

Условия труда, формируемые на предприятиях, подразделяются на четыре взаимосвязанных между собой и дополняющих друг друга вида. К ним относятся *санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические и социально-психологические*

*условия труда.* Каждый вид формируется под влиянием определенной совокупности факторов.

*Санитарно-гигиенические факторы* определяются метеорологическими условиями (микроклимат), чистотой воздушной среды, уровнем освещения, производственного шума и вибрации на рабочем месте, состоянием санитарно-бытового обслуживания.

*Метеорологические условия (микроклимат)* производственных помещений определяются действующими на организм человека сочетаниями температуры, влажности и скорости движения воздуха, а также температуры окружающих поверхностей. В помещениях метеорологические условия зависят от технологического процесса и от внешних погодных условий. *Температура воздуха* оказывает большое влияние на самочувствие человека и производительность его труда. Высокая температура воздуха в производственных помещениях при сохранении других параметров на оптимальных и допустимых уровнях оказывает неблагоприятное влияние на сердечно-сосудистую, центральную нервную систему человека и пищеварение, вызывая нарушения нормальной их деятельности. Она вызывает быструю утомляемость организма.

Источниками выделения тепла являются не только средства производства (машины, оборудование, технологический процесс), но и сами люди.

В холодный период года одновременно с выделениями тепла происходят и значительные его потери, что также оказывает влияние на температуру воздуха в помещениях. Тепло в основном теряется через строительные конструкции, на нагрев проникающего холодного воздуха и поступающих в помещения транспортных средств и материалов.

Нормальной считается температура воздуха: для физической работы – 10-16<sup>0</sup>С; для умеренно физической работы – 18-23<sup>0</sup>С. При тяжелом физическом труде допустима температура воздуха 12-16<sup>0</sup>С. Санитарная норма температуры воздуха дифференцируется с учетом сезона (времени года), климатических зон, преобладания лучистого и конвекционного тепла, интенсивности облучения.

Создание комфортного микроклимата на рабочем месте достигается с помощью устройства вентиляции, воздушного душа, установки кондиционеров, а также других технических средств

защиты от холода и тепла, например с использованием теплоизоляционных материалов.

Организм человека подвержен влиянию различных физических свойств воздушной среды, таких, как конвекция, испарение и излучение. Эти показатели физических свойств воздушной среды усиливают свое воздействие под влиянием *повышения влажности и скорости движения воздуха*. Влажный воздух усиливает интенсивность отдачи тепла организмом, так как обладает большой теплопроводностью. Повышенная влажность воздуха приводит к нарушению терморегуляции организма человека (уменьшается отдача тепла за счет испарения пота), к его перегреванию при высокой температуре воздуха, ухудшает состояние и работоспособность.

Низкая относительная влажность воздуха приводит к ускорению отдачи тепла организмом человека за счет испарения пота, что неблагоприятно при низких температурах воздуха. Кроме того, понижение относительной влажности воздуха до 20% вызывает неприятное ощущение сухости слизистых оболочек верхних дыхательных путей.

Для нормального состояния воздушной среды относительная влажность воздуха должна быть в пределах 30-60%. Для нормализации влажности и скорости движения воздуха в закрытых помещениях разработан комплекс специальных мер организационно-технического характера.

Движение воздуха внутри производственных помещений вызывается естественной и механической вентиляцией, неравномерным нагревом воздушных масс, возникновением конвекционных воздушных потоков и за счет возмущения воздушных потоков движущимися и вращающимися деталями.

Скорость движения воздуха в зависимости от температуры может оказывать различное влияние на организм человека. При высокой температуре воздуха его движение способствует сохранению хорошего самочувствия, улучшается отдача тепла организмом посредством конвекции. В то же время большая скорость движения воздуха, особенно в холодный и переходный периоды года, приводит к сквознякам и, как следствие, к простудным заболеваниям. Перечисленные параметры, характеризующие метеорологические условия, действуют на организм человека взаимосвязано (табл. 2).

Их действие во многом зависит от способности организма человека регулировать теплообмен с окружающей средой (терморегуляция организма).

Отрицательно влияет на организм человека *загрязнение воздушной среды* в рабочих помещениях. Загрязнение воздушной среды происходит за счет образования при выполнении некоторых видов труда аэрозолей, т. е. взвешенных в воздухе частиц твердого или жидкого вещества как последствия процесса горения или плавления. Загрязнение воздуха происходит за счет пыли, которая может быть органической, неорганической, радиационной, смешанной.

Таблица 2

Оценка условий труда в зависимости от сочетания метеорологических факторов

Условия труда	Характеристика метеорологических показателей в производственных помещениях		
	температура	относительная влажность	скорость движения воздуха
Благоприятные	16-18 <sup>0</sup> С при умственной или легкой мышечной работе; 14-17 <sup>0</sup> С при работе с преимущественной затратой мышечных усилий	60% < W < 80%	0,3 м/с
Допустимые	19-25 <sup>0</sup> С при умственной или легкой мышечной работе; 18-22 <sup>0</sup> С при работе с преимущественной затратой мышечных усилий	60% < W < 80%	0,5-1,5 м/с
Неблагоприятные	26-32 <sup>0</sup> С при умственной или легкой мышечной работе; 23-30 <sup>0</sup> С при работе с преимущественной затратой мышечных усилий	60% < W < 80%	0,5-1,5 м/с
Очень неблагоприятные	30-42 <sup>0</sup> С	W=20-30%	<0,3 м/с
Особо неблагоприятные	42 <sup>0</sup> С в случае невозможного понижения температуры или установки вентилятора	W=20-30%	<0,3 м/с

Органическая пыль образуется из остатков веществ растительного и животного происхождения, а неорганическая – из ме-

таллов и минеральных веществ. Пыль оказывает вредное воздействие на органы дыхания, зрения и кожный покров. Активность пыли зависит от размеров ее частиц: чем мельче частицы, тем дольше они держатся в воздухе и представляют большую опасность для организма. Опасно наличие не только взвешенных частиц пыли в воздухе, но и химических веществ. Поэтому для поддержания нормального состояния воздушной среды помещений нужны меры по очищению воздуха. С этой целью применяются более совершенные технологии производства, ведется работа по ограничению поступления загрязняющих веществ в среду обитания, внедряется строгий контроль за предельно допустимыми концентрациями (ПДК) веществ в воздухе, совершенствуются рабочие инструменты, внедряются средства коллективной и индивидуальной защиты работников.

На работоспособность человека отрицательно влияют *шум и вибрация*. Шум создается воздействием на органы слуха хаотических звуков различной частоты и беспорядочным сочетанием тонов. Шум заглушает сигналы, сопровождающие трудовой процесс, затрудняет восприятие речи, маскирует опасность, мешает наблюдениям за работой машин и оборудования. В результате у работника снижается слуховая чувствительность, развивается тугоухость, т. е. происходит стойкое патологическое изменение слухового аппарата. Соответственно снижается внимание работника и утомляется его вестибулярный аппарат.

Интенсивность шума измеряется в децибелах (дБ), а его частота – в герцах (Гц).

Шум классифицируется следующим образом:

- нормальным по напряженности считается уровень шума громкостью 65-75 дБ и частой 300 Гц;
- повышенный – 75-88 дБ и 800 Гц;
- высокий – 88-100 дБ и 800-1000 Гц;
- очень высокий – 105-130 дБ и 1200-1500 Гц;
- максимальный – 130 и выше и более 1500 Гц.

Так, шелест листьев и тихий шепот оцениваются в 10-25 дБ. Допустимый уровень шума для жилых помещений ночью 30 дБ, днем 40 дБ.

Норма уровня шума для офисных помещений 50-60 дБ. Очень шумно, когда рядом работает мотоцикл, пылесос, проходит грузовой вагон, слышится громкий крик (80-95 дБ).

Шум в 100 дБ создают оркестр, вагон метро (прерывисто), раскаты грома, визг работающей бензопилы.

Для человека шум в 110-125 дБ является почти невыносимым (работа пескоструйного аппарата, вертолета, самолета).

Шум в 130 дБ – болевой порог (самолёт на старте), в 135-155 дБ вызывает контузию (ракета на старте), в 160 дБ – шок, свыше 160-200 дБ – смерть.

*Вибрация* – это механическое колебание, имеющее одинаковую с шумом природу. Различают общую и местную вибрацию. При местной вибрации раздражаются специальные воспринимающие органы – рецепторы вибрационной чувствительности. Отрицательное влияние вибрации на работоспособность человека связано со значительным расходом нервной энергии, нарушением нормального состояния процессов возбуждения и торможения. Вибрация является причиной утомления и может привести к расстройству нервной системы. При высоких параметрах вибрации (частоты и амплитуды) возможно повышение артериального давления, снижение выносливости мышц и замедление двигательных реакций человека.

Для устранения вредного влияния шума и вибрации необходимы постоянный контроль их уровня на рабочих местах и соответствующие меры защиты. В качестве мер защиты применяются технологические, конструкторские разработки с использованием различных изоляторов.

Немаловажным фактором, оказывающим воздействие на человека, является свет. Рефлекторно свет для человека связан с периодом его бодрствования. Утомление зрительного нерва в результате недостаточной освещенности вызывает общее утомление организма. Качество освещения зависит от источников света и равномерности. Источником света наряду с естественным (солнцем) могут быть средства искусственного освещения – лампы накаливания и люминесцентные лампы. Для выполнения конкретных работ имеет значение направление светового потока на рабочее место: сверху, снизу или сбоку.

Различают три вида освещения:



- естественное – обеспечивается солнцем или рассеянным светом;
- искусственное – лампами накаливания или газоразрядными лампами;
- совмещенное – комбинация первых двух.

Оптимальный уровень освещенности находится в пределах 1000-2000 лк. Основными требованиями к рациональному освещению являются:

- достаточный его уровень;
- равномерность;
- правильный выбор направления света;
- отсутствие теней, особенно движущихся;
- защита от слепящего действия источников света;
- обеспечение необходимого спектрального состава света (для отдельных видов работ).

Не менее важным условием для нормальной работы на предприятии является *санитарно-бытовое обслуживание* рабочих мест. Это обязательное наличие гардеробных, душевых комнат, комнат личной гигиены, релаксации.

По санитарным нормам расстояние до туалетов не должно превышать допустимых значений (не дальше 100 м).

*Психофизиологические условия* – величина физической, динамической и статической нагрузок, рабочая поза, темп работы, напряженность внимания, напряженность анализаторных функций, монотонность, нервно-эмоциональное напряжение, эстетический (уборка туалетов) и физический дискомфорт (использование индивидуальных средств защиты), сменность.

Ограничение и регламентация физических усилий, оптимальное сочетание физической и умственной работы оказывают значительное влияние на снижение утомляемости рабочих.

*Физические усилия* определяются по энергозатратам человека в процессе труда. Однако их определение в условиях производства затруднено. Физиологи рекомендуют тяжесть физического труда устанавливать в зависимости от частоты пульса, дыхания, расхода кислорода.

На основании этих показателей устанавливаются нормы физической трудовой нагрузки и режимы труда. Разовый подъем тяжести для мужчин не более 50 кг, для женщин – 20 кг.

Физическая нагрузка зависит от массы перемещаемых грузов, усилий, затрачиваемых на поддержание тяжестей, нажатие на предмет или рукоятку механизма управления.

Большое значение имеют *темп и ритм работы*. Применительно к рабочим движениям темп – это число повторных движений (операций) в единицу времени. Медленные движения увеличивают потребление мышечной энергии, а значительное его ускорение сокращает время на отдых и вызывает утомление. У каждого органа есть средний темп, который создает оптимальные условия для его деятельности. Он зависит от массы движущихся частей тела: чем больше масса, тем ниже оптимальный темп.

На физическую нагрузку влияет *монотонность труда*. При выполнении очень простых и коротких операций быстрее накапливается усталость. Классическим вариантом монотонного труда являются конвейерные работы, производимые в заданном темпе и ритме, где простые элементы, короткие по времени выполнения, в определенной последовательности повторяются многократно в течение рабочей смены, недели, месяцев, а иногда и многих лет.

Следующая группа – работы, выполняемые в свободном темпе и ритме на станках, автоматах и полуавтоматах: штамповка, клепка, полирование и аналогичные процессы. Здесь операция деятельности часто сводится к двум элементам: взять и положить нужным образом обрабатываемую деталь или изделие.

К монотонным относятся контрольные работы по браковке изделий, труд оператора по наблюдению за положением стрелок и приборов на щите управления, однообразный труд в условиях однообразной рабочей обстановки.

Физиологический механизм монотонии на уровне нервной клетки выглядит следующим образом: нейрон коры больших полушарий головного мозга под влиянием частых, однообразно повторяющихся раздражений рано или поздно приходит в тормозное состояние, а при распространении тормозного процесса по всей коре больших полушарий у человека наступает сон. Из этого следует вывод, что чем больше количество быстро сменяющихся и разных по параметрам воздействий, тем медленнее будет происходить охват тормозным процессом структур головного мозга и дольше не наступит снижение работоспособности.

С точки зрения физиологии операция должна состоять из разнообразных трудовых приемов, выполнение которых предполагает

чередование нагрузок на различные органы и части тела человека. Вредные последствия монотонной работы в конечном результате приводят к торможению процессов нервной системы, замедлению темпа работы и снижению производительности труда.

Монотонность труда необходимо снижать за счет периодической смены работ, чередования простых и сложных операций, введения регламентированных перерывов и правильного их использования, применения отвлекающих средств (например, функциональной музыки). Эти меры позволяют несколько сгладить отрицательные последствия чрезмерного разделения труда.

Для сравнения различных видов труда на практике часто применяют *коэффициент монотонности труда* как отношение времени, затраченного на выполнение повторяющихся движений, к общему времени наблюдения.

В условиях современных производств большое значение приобретают нервно-психические нагрузки: напряженность внимания, мышления и органов чувств – зрения, слуха и т. д.

*Нервное и эмоциональное напряжение* связано со сложностью выполняемой работы, при работе с вредными химическими веществами, высоким напряжением, источниками открытого огня и т.д.

Чем сложнее сельскохозяйственные или промышленные машины и производства, тем выше нервно-эмоциональное напряжение.

Степень нервного напряжения определяют на основе качественной характеристики работ:

1-я степень – работа с незначительным нервным напряжением (работа на машинах с простым механическим управлением, на складах и др.);

2-я степень – работа со средним уровнем нервного напряжения (большинство механизированных сельскохозяйственных работ);

3-я степень – работа с повышенным нервным напряжением, например, работа с сильнодействующими ядовитыми веществами.

Для снижения нервного напряжения необходимо чередовать умственную работу с физической.

Степень загрузки внимания во время выполнения различной работы: уборка помещений – загрузка на 9%, работа на строгальном станке – 15%, ручная опиловка – 25%, вождение машины на спокойном участке – 35%, работа на токарном станке – 59%, во-

ждение машины при большом движении – 60%, печатание – 73%, расстановка карточек по алфавиту – 90%, чтение – 100%.

*Сменность* характеризует работу человека в разных сменах и их чередование. Здесь может возникнуть дискомфорт при постоянной работе в неудобную для работника смену (постоянные ночные смены). При такой работе необходимо оптимально сочетать выходы работников в различные смены.

*Эстетический дискомфорт* может подразумевать под собой уборку туалетов, работу с экскрементами и другие неприятные для человеческой психики виды работ. Этот вид дискомфорта присущ многим сельскохозяйственным производствам, однако, на перерабатывающих предприятиях наблюдается значительное ослабление этого фактора.

*Физиологический дискомфорт* – это использование индивидуальных средств защиты от воздействия вредных факторов производства на рабочем месте. Например, определенный дискомфорт испытывает электрогазосварщик при работе в защитной лицевой маске.

Постоянно повышаются требования к сельскохозяйственным машинам, станкам и оборудованию в отношении приспособленности к человеку. Эти требования учитываются при конструировании новых модификаций техники и рабочего инструмента. Все большее развитие получает техническая эстетика и эргономика, которые призваны снизить физический и эстетический дискомфорт.

*Эстетические условия* воздействуют на работника путем создания эмоционального производственного фона. Дизайн производственного интерьера представляет собой архитектурно-художественное внутреннее пространство промышленных зданий. При его создании учитывают: объем и площадь здания, назначение здания, ключевые моменты технологического процесса, характер оборудования, режим труда и отдыха сотрудников и многие другие особенности труда.

Большое значение для создания благоприятных условий труда имеет цветовая гамма окраски помещения и средств труда. Она является средством передачи информации и средством обеспечения психологического комфорта.

В процессе использования цвета для передачи информации оправдано сочетание не более трех цветов:

- для управляющих органов (желтый, оранжевый);
- для частей, служащих фоном обрабатываемой детали (красный, голубой и т.д.);
- для прочих окрашиваемых поверхностей (салатный и зелено-голубой).

Цвет может оказывать на работника как положительное (лечебное), так и отрицательное воздействие, вызывающее угнетение психофизиологических функций.

Цвета могут быть теплыми и холодными и именно с этими качествами цвета связано их влияние на человека. Исследованиями установлено:

- красный цвет повышает давление, активизирует иммунитет человека, но в больших дозах может вызвать невроз;
- оранжевый цвет способствует укреплению легочной ткани;
- желтый цвет укрепляет нервную систему, улучшает пищеварение;
- зеленый цвет способствует росту клеток и регенерации тканей;
- синий цвет способствует восстановлению нервной системы, но в больших дозах может привести к рассеиванию внимания.

Эстетические факторы, определяющие условия труда, включают также озеленение предприятия. Деревья, цветы, кустарники очищают воздух, регулируют тепловой режим, уменьшают шум, снижают запыленность, украшают и создают уют. При выборе растений для озеленения промышленного предприятия ориентируются на их гигиенические свойства. Места отдыха рабочих, выполняющих монотонные операции, украшают цветами с теплой расцветкой.

*Социально-психологическая группа* факторов определяется составом и особенностями предприятия (социально-демографический состав персонала, интересы работников, стиль руководства в подразделениях предприятия и др.). Под действием этих факторов формируется морально-психологический климат на предприятии, выражающийся в уровне стабильности персонала, его сплоченности, характере взаимоотношений между группами работников, настроениях, дисциплине труда, трудовой активности и творческой инициативе.

Социально-психологические факторы пока не имеют единиц измерения, норм и стандартов. Но социологические исследования

в виде устного опроса, анкетирования создают объективную основу для формирования их измерения и оценки.

*Эргономика* – это изучение человека и его деятельности в условиях современного производства с целью совершенствования орудий труда, улучшения условий работы и оптимизации трудового процесса.

Эргономика возникла в связи с усложнением технических средств и условий функционирования в современном производстве, существенным изменением трудовой деятельности человека, в которой синтезированы множество трудовых функций.

Современные машины, особенно автоматы, требуют от человека острого восприятия, быстрой реакции, емкой и оперативной памяти, концентрированного внимания, немалой сообразительности и решительности. Эргономика – это наука о приспособлении рабочих мест, предметов человеческой деятельности и всей организации процесса для наиболее безопасного и эффективного использования человеком.

Эргономика:

- исследует влияние физической среды на состояние и работоспособность человека; разрабатывает средства эффективной защиты от шума, от раздражения зрения, от высоких температур, большой влажности, холода, вредных газов;
- устанавливает принципы наилучшего устройства пунктов управления с учетом психологических, физиологических, гигиенических и эстетических требований;
- определяет условия проектирования рабочих мест, которые облегчили бы труд человека и помогли ему развивать профессиональные навыки.

Эргономические требования являются основой при формировании конструкции машины, дизайнерской разработке пространственно-композиционных решений системы в целом и отдельных ее элементов.

Большое значение эргономика приобретает в условиях компьютерного производства. Благодаря внедрению персональных компьютеров на новую ступень поднимается умение человека планировать деятельность и выбирать нужные решения в конкретных обстоятельствах для оптимизации процессов труда.

Названные выше факторы среды, или, другими словами, условия труда, требуют внимательного отношения и соответствующего

регулирования в целях сохранения работоспособности человека и стабильно высокого уровня производительности труда.

Администрация предприятия обязана обеспечивать работникам здоровые и безопасные условия труда.

*Эффективность* улучшения условий труда оценивают по следующим направлениям:

- рост производительности труда, снижение трудоемкости продукции, сокращение потерь рабочего времени;
- увеличение выпуска валовой продукции вследствие сокращения текучести кадров из-за неудовлетворенности условиями труда;
- экономия средств социального страхования в связи с сокращением времени нетрудоспособности;
- экономия средств социального обеспечения в связи с уменьшением преждевременного выхода на пенсию по инвалидности;
- экономия средств, компенсирующих воздействие на работника неблагоприятных условий труда.

### **3.5. Рациональные режимы труда и отдыха**

Динамика работоспособности человека – это научная основа разработки рационального режима труда и отдыха. Физиологи установили, что работоспособность – величина переменная и связано это с изменениями характера протекания физиологических и психических функций в организме.

Работоспособность человека – это его способность формировать и поддерживать свой организм в рабочем состоянии, т. е. изменять течение физиологических функций (функций мышечной и нервной системы, дыхания, кровообращения, обмена веществ и др.), с тем, чтобы обеспечить высокий уровень производительности труда.

От работоспособности зависит производительность труда. Поэтому все мероприятия, обеспечивающие высокую работоспособность, направлены в то же время и на достижение высоких экономических показателей.

Работоспособность – величина непостоянная: она меняется на протяжении рабочего дня, суток, недели, года под влиянием различных факторов, для нее характерно фазное развитие.

Высокая работоспособность при любом виде деятельности обеспечивается только в том случае, когда трудовой ритм совпадает с естественной периодичностью ритма физиологических функций организма.

Принято различать последовательно протекающие один за другим следующие периоды работоспособности: вработывание, устойчивая работоспособность, снижение работоспособности.

Основными фазами являются:

- фаза вработывания, или нарастающей работоспособности. В течение этого периода происходит перестройка физиологических функций от предшествующего вида деятельности человека к производственной. В зависимости от характера труда и индивидуальных особенностей эта фаза длится от нескольких минут до 1,5 часа;

- фаза устойчивой высокой работоспособности. Для нее характерно, что в организме человека устанавливается относительная стабильность или даже некоторое снижение напряженности физиологических функций. Это состояние сочетается с высокими трудовыми показателями (увеличение выработки, уменьшение брака, снижение затрат рабочего времени на выполнение операций, сокращение простоев оборудования, ошибочных действий). В зависимости от степени тяжести труда фаза устойчивой работоспособности может удерживаться в течение 2-2,5 и более часов;

- фаза развития утомления и связанного с этим падения работоспособности длится от нескольких минут до 1-1,5 часов и характеризуется ухудшением функционального состояния организма и технико-экономических показателей его трудовой деятельности.

Динамика работоспособности за смену графически представляет собой кривую (рис. 6), которая нарастает в первые часы, проходит затем на достигнутом высоком уровне и убывает к обеденному перерыву.



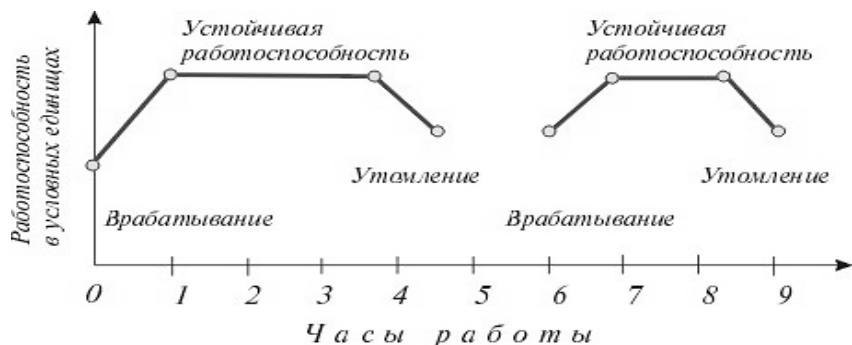


Рис. 6. Динамика работоспособности человека в течение рабочего дня

Описанные фазы работоспособности повторяются и после обеда. При этом фаза врабатывания протекает быстрее, а фаза устойчивой работоспособности ниже по уровню и менее длительна, чем до обеда. Во второй половине смены снижение работоспособности наступает раньше и развивается сильнее в связи с более глубоким утомлением.

Для динамики работоспособности человека на протяжении суток, недели характерна та же закономерность, что и для работоспособности в течение смены.

В различное время суток организм человека по-разному реагирует на физическую и нервно-психическую нагрузку. В соответствии с суточным циклом работоспособности наивысший ее уровень отмечается в утренние и дневные часы: с 8 до 12 часов первой половины дня, и с 14 до 17 часов второй (рис. 7).

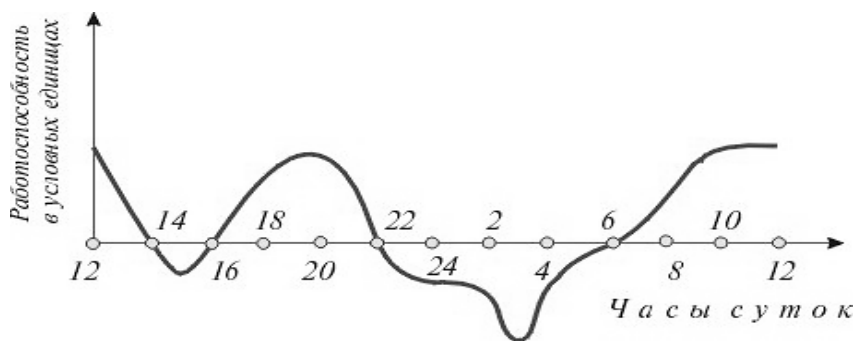


Рис. 7. Суточная динамика работоспособности человека

В вечерние часы работоспособность понижается, достигая своего минимума ночью. В дневное время наименьшая работоспособность, как правило, отмечается в период между 12 и 14 часами, а в ночное время – с 3 до 4 часов.

При построении недельных режимов труда и отдыха следует исходить из того, что работоспособность человека не является стабильной величиной в течение недели, а подвержена определенным изменениям. В первые дни недели работоспособность постепенно увеличивается в связи с постепенным вхождением в работу. Достигая наивысшего уровня на третий день, работоспособность постепенно снижается, резко падая к последнему дню рабочей недели (рис. 8).

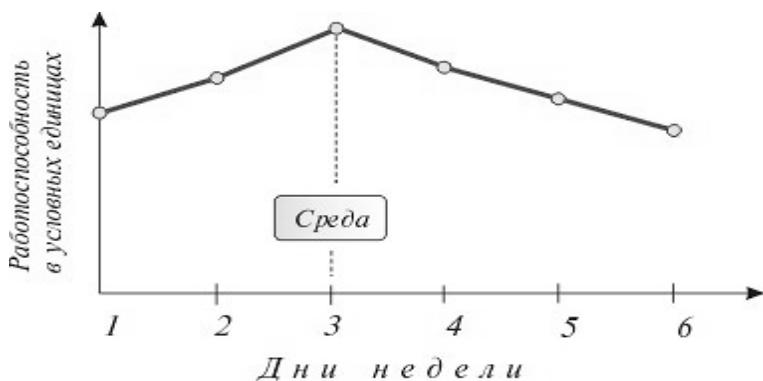


Рис. 8. Недельная динамика работоспособности человека

В зависимости от характера и степени тяжести труда колебания недельной работоспособности бывают большими или меньшими. Основываясь на знании изменений недельной кривой работоспособности, можно решать ряд практических вопросов. Характер кривой недельной работоспособности служит обоснованием целесообразности установления рабочего периода продолжительностью не более шести дней.

При пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями в субботу и воскресенье характер изменений работоспособности со-

храняется. Однако в связи с двухдневным перерывом в работе может происходить некоторое нарушение *динамического рабочего стереотипа*, и период вработывания в начале недели может быть более значительным. Механизм формирования *динамического рабочего стереотипа* заключается в образовании у работника связанной цепи условных и безусловных рефлексов, под влиянием комплекса раздражителей, действующих в определенном порядке и в определенной последовательности. При этом в центральной нервной системе происходит распределение процессов возбуждения и торможения. Динамический рабочий стереотип способствует выполнению трудовых действий, ибо при его наличии условные рефлексы протекают легче и автоматичнее.

В годовом цикле, как правило, наиболее высокая работоспособность наблюдается в середине зимы, а в жаркое время года она снижается. Годовые режимы труда и отдыха предусматривают рациональное чередование работы с периодами длительного отдыха. Такой отдых необходим, потому что ежедневный и недельный отдых не предотвращает полностью накопление утомления. Ежегодный отпуск устанавливается в законодательном порядке.

Поддержание работоспособности на оптимальном уровне – основная цель рационального режима труда и отдыха. *Режим труда и отдыха* – это устанавливаемые для каждого вида работ порядок чередования периодов работы и отдыха и их продолжительность. *Рациональный режим* – такое соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления в течение длительного времени.

Соблюдение режима труда и отдыха работников во время производственного процесса является необходимым условием, позволяющим сохранить не только здоровье человека, но и его высокую работоспособность. Так, если в течение дня для сотрудников предприятия будут устраиваться физиологически обоснованные перерывы, то это во многом замедлит время наступления утомления.

В процессе работы человек должен сохранять повышенное внимание, быстро перерабатывать полученную информацию, иметь определенную скорость при выполнении той или иной операции, обладать точной координацией движения и т. д. В течение

дня все это может привести к перегрузкам и переутомлению организма.

Снижению утомления способствует правильная организация режима труда и отдыха на предприятии. При его разработке необходимо учесть научно обоснованное положение о правильном ритмическом чередовании труда и покоя. Разработано оно было еще в 1904 г. И. М. Сеченовым.

Чередование выполнения должностных обязанностей и перерывов должно быть разработано таким образом, чтобы можно было сохранить активность человека и хорошее состояние его здоровья. Все это и подразумевает рациональный режим труда и отдыха.

Он возможен при создании:

- перерывов для приема пищи, охлаждения или обогрева;
- пауз в течение трудового дня;
- сменой форм деятельности (физической и умственной);
- переменной факторов окружающей среды (работа при низких, а затем при нормальных температурах);
- минимальной монотонности операций производственного процесса;
- условий для отдыха (в специально оборудованных помещениях) и т. д.

*Рациональный режим труда и отдыха* разрабатывается с учетом колебаний работоспособности человека. Основная задача такого распорядка состоит в увеличении того периода, когда работник показывает высокие производственные результаты, а также в сокращении фазы утомления.

Для того чтобы сохранить устойчивую работоспособность человека, режим труда и отдыха должен предусматривать микропаузы, которые по действующим нормативам не должны быть менее 9-15% производственного времени.

Режим труда и отдыха предприятия обязательно включает в себя регламентированные паузы не только для отдыха, но и для личных надобностей человека. Их количество и длительность напрямую зависят от специфики труда.

Так, важно давать сотрудникам небольшой отдых за час до обеда и за такое же время до окончания трудового дня. Продолжительность таких регламентированных пауз равна, как правило, 10-15 минутам. Также в период наибольшего спада работоспособ-

ности, человек должен сделать десятиминутный перерыв на личные надобности. Режим труда и отдыха для людей, выполняющих тяжелые работы, должен предусматривать ежечасные пятиминутные паузы.

Что касается обеденного перерыва, то его следует устраивать таким образом, чтобы рабочий день делился пополам. Длительность отдыха для приема пищи находится в пределах от 40 до 60 минут. За это время человек полностью восстанавливает свои физиологические функции.

Все предусмотренные руководством предприятия перерывы должны быть закреплены в графике работы. При этом необходимо придерживаться определенных правил. Так, суммарное время, отводимое для отдыха при выполнении тяжелых работ, может находиться в пределах от 4 до 20%. Если работник вынужден находиться в нервном напряжении, то этот показатель увеличивается до 14-25%. Людям умственных профессий предоставляются перерывы в пределах 10% времени всего трудового дня.

Стоит сказать о том, что регламентированный отдых является наиболее эффективным. Нерегулярно возникающие перерывы, а также случайно возникающие простои только нарушают нормальный ритм работы.

Перерыв в работе может быть как пассивным, так и активным. Первый из них важен в том случае, когда человек занят на выполнении тяжелых физических действий. Это работы, в процессе которых возникает необходимость в постепенных переходах или в нахождении в положении стоя. Во время пассивной паузы человек сидит или лежит.

Активный отдых рекомендуют на тех работах, которые протекают в наиболее благоприятных условиях. При этом человеку предлагается выполнение производственной гимнастики, состоящей из специального комплекса упражнений. Активный отдых способствует наиболее быстрому восстановлению жизненных сил. Это происходит благодаря смене деятельности. При этом та энергия, которая была затрачена работающим органом, восстанавливается за короткий промежуток времени.

В любом случае режим труда и отдыха должен иметь такие паузы, характер которых контрастен характеру трудовой деятель-

ности сотрудника. Ведь чередование умственных и физических нагрузок крайне важно для здоровья.

Задача оптимального использования трудового времени решается с учетом специфики предприятия. При этом могут быть разработаны разные виды режимов труда и отдыха. Среди них: сменный и месячный, суточный и недельный, а также самый длительный – годовой.

*Внутрисменный режим труда и отдыха* работников имеет четкий регламент. При этом он ограничивается временем начала и окончания выполнения должностных обязанностей. В графике работы смены указывается точное время перерыва на обед, а также периодичность и продолжительность пауз на отдых. Режим дня труда и отдыха зависит от специфики выполняемых работ. Так, если профессия человека требует от него приложения небольших физических усилий и малого нервного напряжения, то в течение смены устраивается два перерыва. Один из них начинается через 2 часа после начала работы и длится пять минут. Второй перерыв устраивается перед окончанием работы (за час-полтора). Длительность его также составляет 5 мин.

Режим дня труда и отдыха на работах с необходимостью приложения средних физических усилий или при средних нервных напряжениях несколько иной. Перерывов в этом случае также два, только их длительность составляет по 10 мин. Один из них устраивается после того, как работник выполнял свои обязанности в течение первых 1-1,5 часов. На второй перерыв человек может пойти не ранее, чем за два часа до окончания смены.

Более щадящий режим труда и отдыха предусмотрен для тех, кто работает с применением больших физических усилий (это касается, например, уборки сельхозкультур) или в условиях нервных перегрузок. В таких случаях пятиминутные перерывы для людей устраиваются после первого и второго часа работы. Время для приема пищи начинается уже через 2,5 часа после начала трудовой деятельности. Для таких работ предусмотрен четвертый перерыв. Он длится пять минут и начинается через час после обеда. Пятый перерыв более длительный. После 2,5 ч, прошедших со времени приема пищи, человек может отдохнуть 30 минут. Также такой режим труда и отдыха включает в себя время для ужина. Этот перерыв длится 30 мин. Седьмая пауза в работе для людей, прилага-

ющих большие физические усилия, предусматривается за час до окончания смены. Длится она 10 мин.

Особую специфику имеет *режим труда и отдыха водителей*. Людям этой профессии для приема пищи предоставляется двухчасовой перерыв в середине рабочего дня, который должен начаться не позднее чем через 4 ч после начала трудовой деятельности.

Стоит иметь в виду, что график работ нарушаться не должен. Не разрешен перенос всех предусмотренных перерывов на конец смены, и в связи с этим более ранний уход работника. Также следует помнить о том, что чересчур длительные паузы в течение трудового дня, находящиеся в пределах 30-40 минут, нарушают рабочую обстановку. После них потребуется дополнительное время, чтобы человек «включился» в производственный процесс.

*Многосменный режим труда и отдыха* работающих людей используют предприятия с длительным производственным циклом. Это производства, которые выпускают продукцию в течение всех суток. Порой длительность технологического цикла составляет время, равное продолжительности двух смен. На таких предприятиях режим труда и отдыха человека составляется с учетом суточных изменений его физиологических функций. Наиболее эффективной считается работа, выполняемая в первую смену. Именно поэтому ночью человек должен трудиться меньше. В это время суток его работоспособность резко уменьшается, да и согласно проведенным исследованиям, количество ошибок в этот период возрастает практически в два раза.

На таких предприятиях составляются специальные *графики сменности*. Они должны соответствовать естественному суточному режиму. Между сменами работнику положен отдых. Его длительность должна быть равной двукратному времени предшествующей этому периоду работы. Так, при восьмичасовых сменах перерывы между ними составят не менее шестнадцати часов.

*Недельный режим* предусматривает:

- разработку графиков работы;
- количество выходных дней;
- порядок чередования смен;
- выход на работу в выходные дни и в дни государственных праздников.

При составлении недельного режима следует помнить о том, что работоспособность человека – величина не стабильная. В течение всей недели она подвергается определенным изменениям. Так, после выходных работоспособность начинает постепенно нарастать. Наивысшего уровня работоспособность достигает к среде. Это время, когда следует принимать особенно важные решения. Затем работоспособность снижается. Это связано с накоплением усталости у человека. Далее, к пятнице, работоспособность резко падает. Восстановить ее человек может только за выходные дни.

На предприятии может быть предусмотрен один из двух типов недельных режимов. Согласно действующему законодательству график работы составляется с учетом пяти рабочих и двух выходных дней. Существует и шестидневная рабочая неделя, в которой предусмотрен перерыв не менее 42 часов.

*Месячный режим (график)* имеет огромное значение в вопросах рациональной организации всего процесса производства. Соблюдение режима труда и отдыха в течение месяца предусматривает определенное количество смен и часов работы. Помимо рациональной организации человеческих ресурсов, месячные графики оказывают влияние на степень использования станков и различного оборудования.

Режим труда и отдыха водителей имеет свои особенности. У людей этой профессии количество отработанных часов в течение дня может превышать или, наоборот, быть меньше планового. Но при этом суммарное время за месяц не должно отличаться от того значения, которое установлено законодательством. Так же, как и при недельном режиме, здесь важно учитывать динамику работоспособности человека.

*Годовой режим* предусматривает общее количество рабочих дней, смен и часов в течение всех двенадцати месяцев. Кроме того, годовым режимом предусматривается длительность и периодичность как основных, так и дополнительных отпусков. Учитываются при этом и дни государственных праздников. Для того чтобы правильно организовать годовой режим труда и отдыха, важно своевременно составить график отпусков. Их следует распределить таким образом, чтобы не сорвать нормальное функционирование организации.



Некоторые предприятия применяют системы *гибкого рабочего времени*. При ее использовании сотруднику позволяется производить саморегулирование начала, общей продолжительности и окончания трудового дня. При гибком графике рабочий день на предприятии делится на 2 части. Одна из них – это фиксированное время. В этот период человек обязан находиться на своем трудовом месте. Вторая часть является гибким рабочим временем. В рамках этого периода сотрудник имеет право самостоятельно выбирать для себя начало и окончание трудового дня, но при условии обязательной отработки часов, использованных для личных нужд.

Элементами рационального режима труда и отдыха являются производственная гимнастика и комплекс мер по психофизиологической разгрузке, в том числе функциональная музыка.

В основе производственной гимнастики лежит феномен активного отдыха – утомленные мышцы быстрее восстанавливают свою работоспособность не при полном покое, а при работе других мышечных групп. В результате производственной гимнастики увеличивается жизненная емкость легких, улучшается деятельность сердечнососудистой системы, повышается функциональная возможность анализаторных систем, увеличивается мышечная сила и выносливость. Производственная музыка способствует снижению утомляемости, улучшению настроения и здоровья работающих, повышает работоспособность и производительность труда.

### **3.6. Организация рабочих мест**

Рабочее место играет ведущую роль в экономике предприятия и его структурных подразделений. С одной стороны, это первичное звено структуры предприятия (организации), которое наряду с более крупными подразделениями (участок, цех, сектор, отдел, управление) является объектом организации труда.

С другой стороны, рабочее место – это часть производственной площади (территории, пространства) структурного подразделения предприятия, организации, оснащенная необходимыми материально-техническими средствами, закрепленными для выполнения отдельных производственных операций в соответствии с единым технологическим процессом. Такой подход характеризует рабочее место как первичное звено (пункт) производственного и трудового процессов.

С экономической точки зрения рабочее место – это первичный пункт и источник получения прибыли, обусловленной превышением дохода от его эксплуатации над затратами на его создание и поддержание в функционирующем состоянии.

Социологический подход к рассмотрению сущности рабочего места связан с содержательностью и привлекательностью выполняемых на рабочем месте функций, степенью монотонности и тяжести труда, долей физического и умственного, творческого труда, уровнем механизации и автоматизации труда, наличием на рабочем месте определенных условий труда, степенью их безопасности и комфортности.

В эргономическом аспекте рабочее место изучается с позиций его соответствия антропометрическим, биологическим, психофизиологическим и прочим характеристикам организма человека.

От уровня организации рабочих мест зависят условия труда, так как именно от него зависит степень удобства и комфортности в работе для исполнителей, возможность оградить от воздействия неблагоприятных факторов производственной среды. Уровень организации рабочих мест, таким образом, значительно влияет и на степень напряженности, утомительности и привлекательности труда, что сказывается на работоспособности и производительности труда работников.

Классификация рабочих мест осуществляется по следующим признакам.

*Уровень механизации труда исполнителей.* В зависимости от этого уровня выделяют:

- рабочие места ручной работы, где один или несколько исполнителей выполняют работу с помощью ручных орудий труда;
- машинно-ручные рабочие места – рабочие места, на которых преобразование предметов труда осуществляется машинами и механизмами при непосредственном участии работников;
- механизированные рабочие места – на них трудовые процессы осуществляются машинами и механизмами, действия которых направляют один или группа работников. Эти рабочие места бывают частично механизированные и комплексно-механизированные;
- автоматизированные рабочие места, где работа осуществляется механизмами, выполняющими все основные технологиче-

ские операции без непосредственного участия рабочего. Вспомогательные работы механизированы частично (полуавтоматы) или полностью (автоматы). Управление процессом производства изделия ведется автоматически по заданной программе. Рабочий наблюдает за работой автомата, настраивает его, устраняет возникающие неполадки, контролирует подачу сырья, материалов, заготовок. На полуавтоматах рабочий периодически заполняет приемные устройства машины сырьем и материалами. На автоматах подача сырья и материалов осуществляется автоматически;

- аппаратурные рабочие места оснащены специальным оборудованием (печами, аппаратами, камерами, емкостями), в которых происходит процесс теплового и (или) химического (физико-химического) воздействия на предмет труда. Рабочие наблюдают за ходом технологического процесса, регулируют его, запускают в работу оборудование или останавливают его работу. Такие процессы преобладают в металлургической, химической, нефтеперерабатывающей, фармакологической и некоторых других отраслях промышленности.

В зависимости от *количества обслуживаемого оборудования* рабочие места подразделяются на одностаночные (одноагрегатные) и многостаночные (многоагрегатные). При организации многостаночных рабочих мест необходимо: разработать рациональный маршрут движения; обеспечить правильную планировку рабочего места и оснащение его специальными приспособлениями, способствующими более быстрому и качественному выполнению работы.

По признаку *разделения труда* рабочие места могут быть индивидуальными и коллективными. На индивидуальном рабочем месте работает один исполнитель, на коллективном – несколько. При организации последних следует учитывать распределение функций между работниками, которое должно быть рациональным и четким, а также взаимосвязь их в процессе труда. Необходимо также разработать рациональные маршруты перемещения работников в пределах коллективного рабочего места.

По *степени специализации* различают специальные рабочие места, на которых выполняется одна технологическая операция, специализированные рабочие места, где выполняется ограниченное число однотипных работ, и универсальные, предназначенные для выполнения разнородных работ. Специализированные рабочие

места типичны для среднесерийного, крупносерийного и массового производства, а универсальные – для мелкосерийного и единичного.

По признаку *пространственного расположения* рабочие места группируются на стационарные, то есть не меняющие своего расположения, и передвижные, изменяющие свое пространственное расположение в соответствии с характером и габаритами обслуживаемого оборудования, технологией и потребностями производства.

По *рабочей позе* рабочие места могут быть: для работы сидя, для работы стоя и предполагающие смешанную рабочую позу (сидя-стоя).

В зависимости *от типа функций*, выполняемых работником, могут быть рабочие места руководителей, специалистов, служащих, рабочих, младшего обслуживающего персонала, охраны и т.д.

Рабочие места подразделяются также *по профессиональному признаку*, то есть в зависимости от профессии работника, который работает на этом месте. Например, могут быть рабочие места бухгалтера, экономиста по труду, врача-терапевта, делопроизводителя, столяра, машиниста и т.д.

По *месту нахождения* различают рабочие места в помещении, на открытом воздухе, на высоте, под землей.

По *числу смен* бывают одно-, двух-, трех-, четырехсменные рабочие места.

По *условиям труда* можно выделить рабочие места с нормальными условиями, с тяжелым физическим трудом, с вредными условиями, с особо тяжелым физическим трудом, с особо вредными условиями, с высокой нервно-психической напряженностью, с монотонным трудом.

По *времени использования* различают постоянные и временные, в том числе сезонные рабочие места. Постоянные рабочие места предназначены для длительного (неопределенно долгого) использования. Временные рабочие места создаются для выполнения работ временного характера, в том числе для эпизодических работ.

В зависимости от *характера использования* рабочих мест они подразделяются на функционирующие и нефункционирующие, в том числе, вакантные, резервные, излишние.

При организации рабочих мест огромное значение имеет их *специализация* – установление четкого производственного профиля того или иного рабочего места. Специализация рабочих мест в значительной мере зависит от типа производства, уровня и характера специализации предприятия в целом и структурного подразделения, к которому относится то или иное рабочее место. Специализация рабочих мест позволяет оснащать их наиболее производительным оборудованием, наиболее эффективной технологической и организационной оснасткой, сокращать время на подготовительно-заключительные и вспомогательные работы, широко применять наиболее эффективные приемы и методы труда, а в конечном итоге, повышать производительность труда и эффективность производства.

*Оснащение рабочих мест* – это обеспечение их оборудованием, оснасткой, то есть всем необходимым для эффективной работы на них. Средства оснащения рабочих мест могут быть постоянными, т.е. всегда находящимися на рабочем месте, и временными, используемыми лишь для выполнения отдельных видов работ.

Оборудование делится на основное и вспомогательное. К основному оборудованию относят станки, машины, агрегаты, установки, аппараты, автоматические линии, счетную и вычислительную технику, персональные компьютеры и т.п., предназначенные для выполнения основных работ, то есть оказывающие непосредственное воздействие на предмет труда и постоянно находящиеся на рабочем месте.

К вспомогательному оборудованию относятся сборочные, сварочные и испытательные стенды, транспортеры, рольганги, краны и другие устройства, предназначенные для обеспечения выполнения операций по подаче к рабочему месту и непосредственно в рабочую зону предметов труда, их подъему, установке, съему и отправке с рабочего места.

Оснастка делится на технологическую и организационную. К технологической оснастке относятся: зажимные приспособления, кондукторы, рабочий и мерительный инструмент, контрольно-измерительные приборы, канцелярские принадлежности для служащих, сменные принадлежности типа картриджей и т.п.

В организационную оснастку входят:

- предметы, необходимые работнику для обеспечения удобной рабочей позы, а также для укладки и хранения приспособле-

ний, заготовок, деталей, вспомогательных материалов, технологической оснастки, документов и т.д. (рабочая мебель, стеллажи, производственная тара);

- средства освещения, сигнализации и связи;
- средства обеспечения безопасности работника и поддержания нормальных условий труда;
- вспомогательные приспособления и средства для ухода за оборудованием, уборки рабочего места и т.д.;
- предметы производственного интерьера;
- всевозможная документация (чертежи, инструкции), специальная литература и т.д.

Как основное, так и вспомогательное оборудование, организационно-технологическая оснастка должны отвечать санитарно-гигиеническим требованиям, требованиям техники безопасности и требованиям эргономики, которые предусматривают необходимость оптимального распределения функций в системе «человек-машина», соответствия конструкции оборудования, оснастки антропометрическим, биомеханическим и психофизиологическим данным человеческого организма, создания оптимальных для жизнедеятельности и работоспособности человека показателей производственной среды. Кроме того, оборудование должно обеспечивать максимальное высвобождение работника от тяжелого труда, удобство рабочей позы, применение рациональных приемов и методов труда.

Все имеющиеся в организации рабочие места подлежат аттестации. *Аттестация рабочих мест по условиям труда* – это оценка условий труда на рабочих местах.

Ее проводят в целях:

- выявления вредных и (или) опасных производственных факторов;
- осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда.

Процесс проведения аттестации рабочих мест по условиям труда можно разделить на несколько этапов.

На первом этапе определяется состав аттестационной комиссии. В комиссию включаются представители работодателя, специалист по охране труда, представители профсоюзной организации, а

также аттестующей организации. Представителем работодателя могут быть руководители структурных подразделений, юристы, специалисты по кадрам. Возглавляет аттестационную комиссию представитель работодателя.

Функции, которые возлагаются на аттестационную комиссию:

- осуществление руководства и контроля проведения аттестации на всех ее этапах;
- формирование комплекта необходимых для проведения аттестации нормативно-правовых и локальных нормативных актов, организационно-распорядительных и методических документов и организация их изучения;
- составление перечня рабочих мест, подлежащих аттестации, выделение аналогичных рабочих мест и указание факторов производственной среды и трудового процесса, травмоопасности и обеспеченности работника специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты (СИЗ);
- подготовка предложений по приведению наименований профессий и должностей работников в соответствие с требованиями Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих и Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих;
- присвоение номера каждому рабочему месту;
- заполнение и подписание карты аттестации рабочего места по условиям труда;
- подготовка предложения о внесении изменений и (или) дополнений в трудовой договор в части обязательства работодателя по обеспечению работника СИЗ, установлению соответствующего режима труда и отдыха, а также других предусмотренных законодательством гарантий и компенсаций за работу во вредных и (или) опасных условиях труда;
- разработка по результатам аттестации плана мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда.

Проводить аттестацию может только организация, имеющая аккредитацию. К функциям аттестующей организации относится:

- измерение и оценка факторов рабочей среды и трудового процесса;

- оценка соответствия условий труда государственным нормативным требованиям охраны труда;
- оформление и подготовка отчета об аттестации.

Аттестующая организация проводит оценку соответствия условий труда государственным нормативным требованиям охраны труда. Она включает в себя:

- оценку соответствия условий труда гигиеническим нормативам;
- оценку травмоопасности рабочих мест;
- оценку обеспеченности работников средствами индивидуальной защиты;
- комплексную оценку условий труда на рабочих местах.

По итогам аттестации с комплексной оценкой условий труда рабочее место может быть признано:

- соответствующим государственным нормативным требованиям охраны труда. Такое решение принимается, если установлено соответствие условий труда на рабочем месте гигиеническим нормативам, рабочего места требованиям обеспеченности работников СИЗ, а также не выявлено несоответствие рабочего места требованиям охраны труда;
- не соответствующим государственным нормативным требованиям охраны труда. Указанное решение принимается при отрицательной оценке хотя бы одного из указанных выше параметров.

При отнесении условий труда на рабочем месте к опасным условиям труда работодателю следует незамедлительно разработать и реализовать комплекс мер, направленных на снижение уровня воздействия опасных факторов производственной среды и трудового процесса либо на уменьшение времени их воздействия.

Результаты аттестации рабочего места по условиям труда аттестационная комиссия оформляет в виде отчета об аттестации. К указанному отчету должны быть приложены следующие документы:

- приказ о создании аттестационной комиссии и утверждении графика проведения работ по аттестации;
- перечень рабочих мест, подлежащих аттестации;
- карты аттестации рабочего места с протоколами измерений и оценок;



- сводная ведомость результатов аттестации рабочих мест;
- сводная таблица классов условий труда, установленных по результатам аттестации, и компенсаций, которые необходимо устанавливать работникам;
- план мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда;
- итоговый протокол заседания аттестационной комиссии по результатам аттестации;
- сведения об аттестующей организации с приложением копии документов на право проведения измерений;
- протоколы заседаний аттестационной комиссии;
- заключения по итогам государственной экспертизы условий труда (при наличии);
- предписания должностных лиц о выявленных нарушениях (при наличии).

Этапом, завершающим процесс аттестации, является подписание работодателем приказа о завершении аттестации и об утверждении отчета об аттестации.

При планировке рабочего места необходимо стремиться сократить ненужные и неэкономичные перемещения исполнителя, машин, механизмов, холостые рейсы, перекрестные потоки; обеспечить наиболее удобные рабочие позы исполнителей, освободить их от сильно утомляющих мышечных напряжений; обеспечить удобное расположение инвентаря и инструмента.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Задачи и направления работы по совершенствованию организации труда на предприятии.
2. Совершенствование структуры трудового процесса.
3. Основные способы выявления передовых методов труда.
4. Разделение труда и его основные формы.
5. Кооперация труда и ее основные формы.
6. Критерии и методы совершенствования разделения и кооперации труда на предприятии.
7. Работа по совершенствованию организации и обслуживания рабочих мест.
8. Условия труда и их значение для персонала и предприятия.
9. Режимы труда и отдыха на предприятии.
10. Принципы построения рациональных режимов труда и отдыха.

11. Организация и классификация рабочих мест.
12. Организация обслуживания на предприятии.
13. Порядок проведения аттестации рабочих мест.

## 4. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

### 4.1. Сущность нормирования труда

Для того чтобы рационально организовать труд, планировать его, распределять все рабочее время между сферами производства необходимо располагать определенной мерой труда. Сущность нормирования состоит в установлении меры труда на выполнение определенной работы в наиболее рациональных организационно-технических условиях. Нормирование труда выступает мерой соотношения затрат и результатов труда. Являясь одним из элементов организации заработной платы, определяет объем затрат труда, который должен соответствовать установленному размеру заработной платы в конкретных организационно-технических условиях.

Нормирование труда призвано решать задачи:

- формирования эффективного потенциала работника. Это достигается распространением сферы нормирования на все категории работников, обеспечения выполнения работы с оптимальной численностью персонала, минимальными затратами рабочего времени при высоком качестве работы (продукции, оборота, услуг);
- повышения значимости экономического аспекта в трудовых отношениях. Обе стороны – и работодатель, и наемный работник – экономически заинтересованы в применении обоснованных норм трудозатрат и рациональном использовании рабочего времени;
- отражения в мере трудозатрат изменений технологических процессов, оборудования и оснастки. Для этого необходима связь нормирования труда с планированием и организацией производства, что наиболее эффективно достигается при микроэлементном нормировании труда, участвующем в комплексе автоматизированных систем производства;
- установления нормального уровня интенсивности труда. Для обеих сторон трудовых отношений важно, чтобы заложенная в нормировании интенсивность труда обеспечивала долговременный рост производительности труда и прибыли при рациональных затратах на персонал. Для этого нормирование труда должно учитывать интенсивность труда, а также уровень нервно-

психологических и интеллектуальных нагрузок, существенно возрастающих при использовании новейшей техники, технологии и прогрессивных производственных процессов;

- социальной защиты работников от чрезмерной интенсивности труда, необходимой для сохранения нормальной работоспособности на протяжении всего трудового периода. Задача социальной защиты в нормировании труда призвана обеспечивать благоприятные возможности для роста удовлетворения работника содержанием и условиями труда, наиболее полного использования его интеллектуального потенциала. Гарантом выполнения этой задачи выступает профсоюзная организация, отразившая ее в коллективном договоре;

- взаимосвязи нормирования и стимулирования труда. Норма труда может рассматриваться как средство стимулирования персонала, так как стимулирует эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, высокое качество работы (продукции, оборота, услуг). Хорошо устанавливается связь нормирования труда с премиальными системами, когда размер премий зависит от величины норм трудозатрат, степени их напряженности и выполнения.

Важнейшие задачи нормирования труда – последовательное улучшение организации труда и производства, снижение трудоемкости продукции, усиление материальной заинтересованности работников в повышении эффективности производства, поддержание экономически обоснованных соотношений между ростом производительности труда и заработной платы.

Характерная для рыночной экономики свобода предпринимательства предполагает наряду с выбором номенклатуры продукции (услуг), организационно-правовых форм и структур управления, финансового планирования и решения других хозяйственно-производственных вопросов самостоятельность:

- в установлении численности персонала и его подборе;
- в выборе форм и систем оплаты труда и методов ее организации;
- в решении вопросов замены и пересмотра норм и других задач нормирования.

Это означает, что в современных условиях направление решения основных трудовых вопросов переносится на уровень предприятия.

На предприятиях нормирование труда призвано обеспечить:

- выявление резервов роста производительности труда на каждом рабочем месте за счет совершенствования техники и технологии, инструмента и приспособлений;
- установление технических норм на отдельные части производственного процесса в соответствии с условиями его выполнения, современный и систематический пересмотр этих норм в связи с изменениями производственно-технических условий, повышением квалификации и навыков работающих;
- совершенствование методов нормирования труда с целью повышения объективности норм, их технической, экономической и психофизиологической обоснованности;
- учет индивидуальных и коллективных результатов труда;
- распространение и закрепление передового опыта;
- расширение сферы нормирования труда на все категории работников.

Работодатель как собственник средств производства (или их части) стремится извлечь максимальную прибыль от их применения за счет рационального использования труда работника с минимальными издержками.

В странах с развитой рыночной экономикой на ряде фирм (их подразделений) создаются программы по нормированию труда, представляющие собой взаимоувязанные мероприятия, направленные на максимальное использование трудового потенциала всех работников путем расширения сферы нормирования, обеспечения высокого качества норм и нормативов, поддерживая их на необходимом уровне и др.

По мере развития рыночных отношений вопросы нормирования труда все в большей степени связываются с социально-экономическими и социально-психологическими аспектами управления, ибо проблема повышения эффективности использования труда персонала остается самой острой.

Нормирование труда оказывает существенное влияние на решение многообразных социально-экономических задач лишь в том случае, если на предприятии действуют прогрессивные нормы,

учитывающие оптимальные организационно-технические, экономические, психофизиологические и социальные факторы.

В процессе нормирования труда выявляются и устраняются лишние трудовые приемы и движения, непроизводительные и утомительные заменяются более рациональными; изыскиваются возможности совмещения отдельных элементов производственной операции; разрабатываются и внедряются технически обоснованные нормы затрат труда, что способствует повышению его производительности и эффективности использования средств производства.

Нормирование труда способствует рациональной расстановке работников предприятия и правильному использованию ими рабочего времени, оказывает влияние на улучшение организации труда и производства. Разработанные нормы используются при составлении планов предприятия и его подразделений, решении вопросов разделения и кооперации труда, определении необходимого количества оборудования и численности работающих. Обоснованность норм в значительной мере способствует правильному определению размера заработной платы, материальной заинтересованности работников, осуществлению принципа оплаты труда по его количеству и качеству.

Современные методологические основы нормирования труда предполагают решение следующих задач:

- расширение сферы нормирования труда;
- обеспечение высокого качества норм труда и их максимальное приближение к общественно необходимым затратам труда;
- научное обоснование с учетом организационно-технических, социально-экономических и психофизиологических факторов;
- гуманизацию норм труда, что способствует максимальному удовлетворению творческих, производственных и материальных потребностей работников. Это предполагает и отказ от мелочного регламентирования работ.

Вопросы нормирования труда в стране сейчас регламентируются условиями трудовых договоренностей. Поэтому важной мерой контроля интенсивности труда является позиция профсоюзной организации при заключении коллективного договора или отрас-

левого соглашения. В коллективном договоре должно предусматриваться то, что изменение норм труда возможно лишь при соответствующих изменениях организационно-технических параметров работы. Кроме того, актуальным является установление минимального уровня выполнения норм труда и темпа работы.

Для российской экономики значимыми являются следующие направления совершенствования нормирования труда:

- разработка комплекса мер по рациональному использованию трудового потенциала работника;
- повышение обоснованности применяемых норм труда и их взаимозависимость с планированием, ценообразованием, организацией производства, определением численности работников и оценкой их трудового вклада;
- нормирование труда руководителей, специалистов и служащих предприятия.

Каждое предприятие, использующее нормы труда, должно строить свою систему нормирования труда, которая может включать:

- законодательные акты страны в области организации и нормирования труда, предусматривающие функции органов государственного управления, обязанности работодателей по обеспечению обоснованности и равнонапряженности действующих норм труда;
- определение задач и выбор направлений совершенствования организации и нормирования труда в целом на предприятии, в его подразделениях, цехах и на рабочих местах;
- разработку системы нормативов и норм труда, включая требования к ним, основные положения, теоретические и методические основы комплексного обоснования;
- организационно-методические основы системы нормирования труда, качества действующих норм, трудозатрат, оценки условий труда на рабочем месте;
- критерии для пересмотра норм, прежде всего за счет усовершенствования производственного и трудового процессов;
- отражение вопросов организации и нормирования труда в трудовых соглашениях и договорах;
- методы исследования и комплексного проектирования трудовых процессов и оптимальных затрат рабочего времени;

- учет особенностей конкретного труда работников при различном его содержании и разных уровнях механизации (автоматизации): для основных рабочих различных профессий при разных формах организации труда и условиях производства; для вспомогательных рабочих; для специалистов; для служащих;

- обеспечение взаимосвязи нормирования и оплаты труда.

Таким образом, нормирование труда, являясь инструментом учета, анализа и планирования трудозатрат, влияет на издержки и соответственно на прибыль предприятия.

## 4.2. Классификация затрат рабочего времени

*Классификация затрат рабочего времени* – объединение затрат в группы по определенным признакам.

В течение рабочего дня исполнитель затрачивает время не только непосредственно на работу, но и на отдых, а также простои, возникающие в процессе ее выполнения по разнообразным причинам.

Для изучения фактического распределения рабочего времени, выявления внутренних потерь, составления рационального баланса рабочего дня и определения возможных путей повышения производительности труда необходимо классифицировать все виды затрат рабочего времени и систематизировать их по группам и категориям. Использование методов нормирования труда также требует единой классификации затрат рабочего времени.

Рабочее время подразделяют на две основные группы: *время работы и время перерывов*.

Временем работы называют период, в течение которого исполнитель или группа исполнителей производит действия, связанные с выполнением работы. Время работы подразделяется на *продуктивное и непродуктивное*.

*Продуктивное время* – это время, затрачиваемое на подготовку, непосредственное выполнение и завершение производственного задания. Продуктивное рабочее время классифицируется на следующие категории: *подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места*.

*Подготовительно-заключительным ( $T_{пз}$ )* называют время, затрачиваемое на подготовку к выполнению заданной работы и на действия, связанные с ее окончанием. К этой категории относят



время, расходуемое на получение, установку, снятие и сдачу инструмента и приспособлений, получение задания, наряда, технической документации, чертежей и ознакомление с ними, получение материала, сдачу готовой продукции и др.

Особенностью подготовительно-заключительного времени является то, что оно устанавливается на всю заданную работу, партию деталей или серию изделий (в мелкосерийном и единичном производствах).

*Оперативным* ( $T_{on}$ ) называют время, затрачиваемое на непосредственное выполнение заданной операции, оно требуется для каждой выполняемой операции и подразделяется на *основное и вспомогательное*.

*Основное (машинное)* ( $T_o$ ) время – время, затрачиваемое на качественное или количественное изменение предмета труда (его размеров, свойств, формы) или его положения в пространстве и на активное наблюдение за ходом производственного процесса. В течение этого времени осуществляется основная цель технологического процесса, обусловленная для данного рабочего места производственным заданием.

*Вспомогательное* ( $T_e$ ) время – время, затрачиваемое на выполнение основной работы (на установку, перестановку, снятие обрабатываемого изделия или инструмента, обмер деталей, перемещение их в процессе изготовления в пределах рабочей зоны и контроля качества изготавливаемой продукции и т. д.).

В зависимости от характера участия исполнителя в процессе производства основное и вспомогательное время может быть ручным, машинно-ручным и временем наблюдения за работой оборудования. Временем ручной работы называют время, в течение которого выполняется ручная работа без участия машин и механизмов, например, ручные слесарные работы. Машинно-ручное время – время, затрачиваемое на выполнение основной работы на машине или оборудовании при непосредственном участии исполнителя или исполнителем при помощи ручных механизмов.

В механизированном и автоматизированном производствах значительную долю занимает время наблюдения за работой машин и механизмов, которое может быть активным и пассивным.

Время активного наблюдения – время, в течение которого исполнитель следит за работой машин, ходом технологического процесса, соблюдением заданных параметров и в случае необходимо-

сти может прервать процесс или устранить отклонения. Это время, когда исполнитель не выполняет никакой физической работы, а лишь ведет наблюдение. Например, временем активного наблюдения является время наблюдения за давлением воздуха в компрессорной установке, за температурой и равномерностью нагрева металла, как в печи, так и в момент его выдачи, за процессом снятия стружки при обработке деталей на металлообрабатывающих станках.

Время пассивного наблюдения – период автоматической работы оборудования, в течение которого нет необходимости вести постоянное наблюдение за ним или за технологическим процессом, но исполнитель должен находиться на рабочем месте.

*Время обслуживания рабочего места ( $T_{обс}$ )* – время, затрачиваемое рабочим на подготовку рабочего места в начале смены и уборку его после ее окончания. К времени обслуживания рабочего места относятся затраты времени на смазывание и чистку оборудования, раскладку и уборку инструмента, осмотр и опробование оборудования, смену инструмента, его правку, заточку, регулировку и подналадку оборудования в процессе работы. Это время подразделяют на *время технического ( $T_{тех}$ )* и *организационного обслуживания ( $T_{орг}$ )*.

*Непродуктивное время* – это время выполнения случайных работ и лишней непроизводительной работы.

Время выполнения *случайных работ ( $T_{сл}$ )* – время, затраченное на выполнение работ, не предусмотренных производственным заданием для данного рабочего, но вызванных производственной необходимостью (исправление брака, инструмента, подноска материалов и деталей вместо подсобного рабочего).

Временем выполнения *непроизводительной работы ( $T_{нр}$ )* называют затраты времени на выполнение работы, не дающей прироста продукции или улучшения ее качества. К этой категории относят затраты времени на исправление бракованной продукции, съем с заготовки излишнего припуска на обработку, излишние переходы и т. д.

*Время перерывов* – время в течение рабочего дня, когда исполнитель не работает. Перерывы делят на *регламентированные и нерегламентированные*.

Время *регламентированных перерывов* – время, в течение которого исполнитель не работает по причинам, вызванным особенностями технологии и организации производственного процесса, а также время перерывов на отдых и личные надобности, связанные с физиологическими потребностями.

Время перерывов, *установленных технологией и организацией производственного процесса* (организационно-технические перерывы) ( $T_{nm}$ ) – время, в течение которого исполнитель не работает по причинам, зависящим от технологического процесса, например, время ожидания нагрева заготовки, пропуска поезда путевыми рабочими и др.

Время *перерывов на отдых и личные надобности* ( $T_{оил}$ ) состоит из времени перерывов на отдых, т. е. времени, затрачиваемого исполнителями на отдых в процессе работы с целью снижения утомляемости и повышения производительности труда, и времени перерывов на личные надобности, т. е. времени, затрачиваемого рабочим на личную гигиену (умывание, утоление жажды и др.).

Время *нерегламентированных перерывов* – это время, теряемое из-за нарушения нормального течения производственного процесса, а также нарушения трудовой дисциплины.

Время перерывов, вызванных *нарушением нормального течения производственного процесса* ( $T_{ннт}$ ), – это перерывы вследствие несвоевременной подачи материала на рабочее место, несвоевременной подготовки фронта работ, неисправности оборудования, перебоев в подачи электроэнергии, воздуха, пара, воды и т. д.

Время перерывов, *вызванных нарушением трудовой дисциплины* ( $T_{нд}$ ), – перерыв, возникающий в результате нарушения рабочим правил внутреннего трудового распорядка (позднее начало и раннее окончание работы, самовольные отлучки с рабочего места и т. п.).

#### **4.3. Методы и способы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени**

Под *методом нормирования* понимается совокупность приемов установления норм труда, включающих: анализ трудового процесса; проектирование рациональной технологии и организации труда; расчет норм.

Методы нормирования делятся на аналитические и суммарные.

*Аналитические методы* предполагают:

- анализ конкретного трудового процесса и разделение его на элементы;
- проектирование рациональных режимов работы оборудования и организации труда;
- расчет необходимых затрат времени по элементам трудового процесса;
- установление норм по операциям.

Аналитические методы можно классифицировать:

- по методике получения исходных данных;
- степени дифференциации трудового процесса;
- характеру зависимости норм труда от факторов, влияющих на их величину.

По *методике получения исходных данных* аналитические методы делятся на *аналитически-расчетные* (базой расчета норм являются нормативные материалы) и *аналитически-исследовательские* (исходная информация получается путем наблюдения).

По *степени дифференциации* трудового процесса аналитические методы делятся на *дифференцированные* (предполагают детальное разделение трудового процесса на элементы) и *укрупненные* (разделение трудового процесса до комплексов приемов и операций).

По характеру зависимости норм труда от нормообразующих факторов аналитические методы делятся на *прямые* и *косвенные*.

Нормы труда, установленные аналитическими методами, называются *технически обоснованными*. Эти нормы устанавливаются инженерно-экономическим расчетом на основе проектирования рационального технологического процесса и организации труда и предусматривают эффективное использование средств производства и самого труда.

*Методы исследования трудовых процессов (нормирования труда)* могут классифицироваться: по цели исследования, количеству наблюдаемых объектов, способу проведения наблюдения, форме фиксации его данных и т.д.

По целям исследования выделяют следующие методы: хронометраж, фотография рабочего времени (дня), фотохронометраж.

*Хронометраж* – это метод изучения трудовых операций путем наблюдения и измерения затрат на выполнение отдельных элементов, повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции. Он служит для анализа приемов труда и определения длительности повторяющихся элементов операций. Наблюдения и замеры затрат труда заносятся в специальную карту. Для повышения объективности наблюдений их число может быть от 6 до 80. Целью хронометражных наблюдений может быть:

- изучение затрат рабочего времени;
- проектирование их минимальных величин с учетом интенсивности труда.

*Фотография рабочего времени (ФРВ)* – это метод изучения затрат рабочего времени путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат труда на протяжении полного рабочего дня или определенной его части. Может проводиться нормировщиком или самим работником (самофотография).

По количеству наблюдаемых объектов различают фотографии:

- индивидуальную, наблюдение за одним объектом (один работник);
- групповую, наблюдение за группой объектов (бригадная, многостаночная);
- маршрутную, когда ведется наблюдение за объектом, который перемещается по определенному маршруту, или за несколькими объектами, расположенными сравнительно далеко друг от друга, группой работников, занятых на разных участках.

Наблюдения и замеры, сделанные за время фотографирования рабочего времени, заносятся на фотокарту текстом, с помощью индексов или путем построения линий на графике.

*Метод моментных наблюдений* – это статистический способ получения средних данных о фактической загрузке рабочих и оборудования. Наблюдения осуществляются нормировщиком, который обходит работников по определенному маршруту и фиксирует на бумаге то, что в момент обхода делает рабочий. Эффективность метода зависит от числа наблюдений. Этот метод ис-

пользуется в процессах, не поддающихся хронометражным замерам.

*Микроэлементное нормирование* устанавливает меру трудовых действий работника, детализированных на микроэлементы, т.е. простейшие движения в краткий момент времени. При этом методе применяются разнообразные системы микроэлементных нормативов времени и их модификации, которые различаются составом микроэлементов, порядком учета факторов, влияющих на их продолжительность, и другие. При замерах может использоваться специальная аппаратура, например, при киносъемке или компьютер. Этот метод в перспективе, очевидно, станет основным в нормировании труда, так как его использование эффективнее других ранее применявшихся. Например, при хронометраже использование даже электронных секундомеров позволяет провести лишь 2-3 замера, использование микро-ЭВМ – до 6-8, а вот с помощью новейших компьютерных технологий можно наблюдать до 20 различных действий и движений работника.

*Экономико-математические методы (ЭММ) нормирования труда* – это обоснование трудовых норм посредством математических формул, уравнений и неравенств. К этим методам относятся методы линейного программирования, многофакторного и регрессионного анализа, разновидности статистических методов изучения материальных, трудовых и временных затрат.

Для использования ЭММ в нормировании труда создаются специальные программы, которые базируются на системном подходе и внедряются в несколько этапов:

- проводится финансово-экономическое обоснование необходимости нормирования труда, и выбираются его направления;
- обосновывается сам проект программы на базе расчета различных показателей, в том числе размера прибыли на единицу затрат.

*Суммарные методы* предполагают установление норм труда без разделения процесса на элементы и проектирования рациональной организации труда, т.е. на основе или опыта нормировщика (опытный метод), или статистических данных о выполнении аналогичных работ (статистический метод).

Нормы, установленные с помощью суммарных методов, называются *опытно-статистическими*.

Такие нормы не предполагают и не позволяют эффективно использовать производственные ресурсы, поэтому должны быть заменены на технически обоснованные.

#### 4.4. Система норм труда

На предприятиях используется система норм труда, отражающих различные стороны трудовой деятельности. Нормы затрат труда являются конкретным выражением меры труда и показывают, в каком необходимом и достаточном количестве и какого труда нужно затратить на производство единицы продукции.

Нормы затрат труда классифицируют по различным признакам.

- По содержанию: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы численности, нормы управляемости.

*Норма времени* ( $H_{вр}$ ) – рабочее время, необходимое для качественного выполнения заданной работы одним или группой рабочих определенной профессии и квалификации при наиболее эффективном использовании средств производства в условиях рациональной организации труда на конкретном рабочем месте. Норма времени исчисляется в человеко-часах (чел.-ч), человеко-минутах (чел.-мин.), человеко-секундах (чел.-с).

Для установления нормы времени необходимо изучить состав затрат рабочего времени и конкретные их величины для выполнения конкретной работы:

$$H_{вр} = T_{нз} + T_{оп} + T_{обс} + T_{нт} + T_{отл} .$$

*Норма выработки* ( $H_{выр}$ ) – количество продукции или объем работы в физических единицах измерения, который должен быть выполнен одним или группой рабочих определенной профессии и квалификации в единицу времени (час, рабочий день, смену, месяц и т. д.) при наиболее эффективном использовании средств производства в условиях рациональной организации труда на конкретном рабочем месте.

Для расчета норм выработки применяется несколько формул, но наиболее часто используется следующая:

$$H_{\text{выр}} = \frac{T_{\text{см}}}{H_{\text{вр}}}$$

*Норма обслуживания* ( $H_{\text{обс}}$ ) – нормативно установленное количество технических средств, людей, помещений, в расчете на одного обслуживающего работника в течение определенного периода времени при определенных организационно-технических условиях.

*Норма численности* ( $H_{\text{ч}}$ ) – установленная численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для выполнения конкретных производственных, управленческих функций или объема работ в заданных организационно-технических условиях.

*Норма управляемости* ( $H_{\text{упр}}$ ) – это количество людей, которыми непосредственно управляет руководитель, которые находятся в его непосредственном подчинении.

- *По периоду действия:* временные, условно-постоянные, сезонные, разовые.

*Временные нормы* разрабатывают на повторяющиеся операции и вводят на период освоения новой продукции или новых технологических процессов на срок до трех месяцев, по истечении которых их заменяют постоянными нормами.

*Постоянные нормы* устанавливают на повторяющиеся операции для устойчивой номенклатуры работ. Они действуют до изменения организационно-технических условий выполнения работ.

*Разовые нормы* устанавливают на работы, не предусмотренные планом и носящие единовременный характер.

- *По числу исполнителей:* индивидуальные и бригадные.
- *По методу установления:* технически обоснованные, опытно-статистические.

*К технически обоснованным* относят нормы, установленные на основе изучения и критического анализа сложившегося порядка и приемов выполнения работы, организации и условий труда на рабочем месте с учетом наиболее рентабельного использования средств производства и рабочей силы. Эти нормы разрабатывают на технически и экономически наиболее целесообразный вариант выполнения каждого элемента процесса.



*Опытно-статистическими* являются нормы, установленные по отчетным данным о затратах труда на основе субъективной оценки необходимых затрат исходя из опыта работника, устанавливающего норму. Они могут быть установлены также путем фиксации начала и окончания выполнения операции без анализа труда по составляющим его элементам.

- По *технологическому признаку* различают нормы единые, типовые и местные.

*Единые нормы времени* (выработки, обслуживания) обязательны для применения на всех предприятиях, для которых они предназначены.

*Типовые нормы* устанавливают с учетом рациональных (для данного типа производства) организационно-технических условий, уже существующих на части предприятий, и рекомендуют их в качестве эталона тем предприятиям, где эти условия еще не достигли уровня, на который рассчитаны нормы.

*Местные нормы* рассчитывают в случаях, когда устарели или отсутствуют нормы, имеющие более широкую сферу применения.

Кроме того, в зависимости от дифференциации производственного процесса нормы затрат труда устанавливают по отдельным операциям, на стадии производственного процесса и на весь процесс в целом.

Объектом, на который устанавливается норма, может быть деталь, комплект деталей, узел, изделие.

*Нормированное задание* – состав и объем работ, которые должен быть выполнен одним или группой рабочих за определенный период времени с соблюдением установленных требований к качеству продукции (работ) при повременной оплате труда.

Опираясь на нормы труда можно:

- определить трудоемкость планируемого выпуска продукции;
- обоснованно рассчитать заработную плату;
- обеспечить обоснованную оценку эффективности труда;
- установить необходимую численность и профессионально-квалификационную структуру персонала;
- оптимизировать и рационализировать организацию труда.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие нормирование труда, его задачи и принципы.
2. Классификация затрат рабочего времени.
3. Методы изучения затрат рабочего времени.
4. Порядок проведения хронометрирования рабочего времени.
5. Нормы труда, виды и классификация.
6. Методы нормирования труда.
7. Расчет численности персонала на основе норм труда.
8. Связь между работой по совершенствованию организации и нормированию труда и оптимизацией численности персонала.

## 5. ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

### 5.1. Тарифная система оплаты труда

*Тарифная система* представляет собой совокупность нормативов, определяющих дифференциацию и регулирование заработной платы, исходя из качества, характера и условий труда. Оплата по тарифным ставкам (окладам) составляет существенную часть заработной платы рабочих и служащих. Тарифная система позволяет в определенной степени учитывать различия в квалификации работников, сложность, степень ответственности и интенсификации их труда, условия, в которых данный труд протекает.

*Тарифная система* – совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий.

Тарифная система оплаты труда включает в себя следующие элементы.

*Тарифные ставки (оклады)* – это выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда в единицу рабочего времени. Это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени. По этой причине различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки. Размер оплаты простейших работ определяется тарифной ставкой первого разряда. Ее размер организации (кроме бюджетных) устанавливают самостоятельно и фиксируют в локальных нормативных актах. Тарифные ставки устанавливаются по каждому квалификационному разряду. Тарифная ставка работника соответствующей ква-

лификации рабочего определяется умножением тарифной ставка 1-го разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда.

На предприятиях присвоение рабочему квалификационного разряда и его изменение производится администрацией предприятия по согласованию с профсоюзным комитетом. Делается это после того, как квалификационная комиссия, куда входят представители администрации, профсоюзной организации, а также специалисты по производственно-техническому обучению и технике безопасности, проверят теоретические и практические знания рабочего. Такой порядок присвоения разрядов обеспечивает объективную оценку квалификации, опыта и знаний работника.

На работах, нормируемых путем установления норм времени, как правило, применяются часовые тарифные ставки, а на работах, нормирование которых производится по сменным нормам выработки, – дневные. Для оплаты труда рабочих отдельных профессий существуют месячные тарифные ставки. Такой порядок распространяется в основном на рабочих, чей труд не оказывает непосредственного влияния на количественные результаты производства и которые находятся на повременной оплате труда. Причем некоторым рабочим (к примеру, кладовщикам, уборщикам производственных помещений и др.) устанавливаются не тарифные ставки, а месячные оклады. Тарифная ставка является исходной нормативной величиной, определяющей размер оплаты труда рабочего.

На государственных и муниципальных унитарных предприятиях тарифные ставки используются как средство дифференциации и регулирования уровня оплаты труда рабочих, исходя из значения отрасли промышленности, условий труда и его напряженности. Дифференциация тарифных ставок по отраслям служит основным методом межотраслевого регулирования заработной платы на государственных предприятиях. На предприятиях других форм собственности величина тарифных ставок зависит, прежде всего, от финансового состояния предприятия и устанавливается ими индивидуально в соответствии с принятыми тарифами или по контрактам. Может использоваться также бестарифная система оплаты труда, оплата по трудодням, по комиссионным, в процентах от прибыли и др.

Тарифная ставка 1-го разряда на государственных предприятиях устанавливается на базе минимальной заработной платы и количества часов работы в месяц.

На предприятиях любых форм собственности тарифные ставки не бывают ниже рассчитанных по минимальному размеру оплаты труда.

*Тарифная сетка* – это совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов. Тарифная сетка определяет соотношение тарифных ставок по разрядам, содержит тарифную ставку первого разряда для сдельщиков и повременщиков, перечень

тарифных разрядов (в большинстве производств действуют 6-ти разрядные сетки, но могут быть и 10-ти и 12-ти разрядные), и соответствующие тарифным разрядам тарифные коэффициенты.

Такое построение тарифных сеток создает у рабочих материальный стимул к повышению своей квалификации и выполнению более сложных работ. Основным параметром сетки – количество разрядов. Соотношение между тарифными коэффициентами крайних разрядов принято называть *диапазоном сетки*.

*Абсолютное нарастание* тарифных коэффициентов – это разница между двумя рядом стоящими коэффициентами.

*Относительное нарастание* – отношение абсолютного нарастания к тарифному коэффициенту предыдущего разряда. С точки зрения динамики абсолютное и относительное нарастание сетки делится на прогрессивные, регрессивные и прогрессивно-регрессивные.

*Тарифные коэффициенты* – коэффициент первого разряда равен единице, а для каждого последующего разряда он повышается на несколько долей единицы, то есть коэффициент показывает, во сколько раз тарифная ставка каждого последующего разряда больше тарифной ставки первого разряда. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом *единого тарифно-квалификационного справочника* работ и профессий рабочих, *единого квалификационного справочника* должностей руководителей, специалистов и служащих. Эти справочники утверждаются в централизованном порядке, содержат квалификационную характеристику различных видов работ по их сложно-

сти с указанием, какому разряду соответствует та или иная работа, а также требования, которые предъявляются к теоретическим знаниям и практическим навыкам работника.

*Районные коэффициенты к заработной плате* отражают изменение размеров заработной платы, исходя из местоположения предприятия, и являются средством межрайонного регулирования заработной платы. Необходимость такого регулирования обусловлена территориальными различиями в уровне розничных цен на значительную часть предметов потребления, различиями вещественного состава потребления в связи с природными и климатическими особенностями районов, а также неодинаковыми темпами развития производства, соотношениями между потребностью в рабочей силе и возможностью ее удовлетворения за счёт местных трудовых ресурсов в различных районах.

Районные коэффициенты к заработной плате устанавливаются для работников предприятий и организаций, расположенных в северных районах, на Дальнем Востоке и в некоторых других районах с неблагоприятными природно-климатическими условиями.

Районный коэффициент к заработной плате представляет собой нормативный показатель степени увеличения размера заработной платы работников, исходя из территориального размещения предприятия. Величина районных коэффициентов колеблется в пределах от 1,1 до 2. Они определяют размер надбавок к заработной плате и не входят в тарифную ставку.

По мере изменения экономических и культурно-бытовых условий и ликвидации недостатка в рабочей силе районные коэффициенты к заработной плате периодически уточняются.

Составными элементами тарифной системы оплаты труда рабочих являются: тарифно-квалификационные справочники, тарифные ставки, тарифные сетки и районные коэффициенты. Она тарифицирует работы, исходя из их сложности (квалификации).

*Тарифная система оплаты труда служащих.* Основными нормативными актами для определения уровня оплаты труда руководящих работников, специалистов, служащих и младшего обслуживающего персонала государственных предприятий являются квалификационный справочник должностей служащих, схемы должностных окладов, районные коэффициенты.

Схемы должностных окладов служащих устанавливаются по тем же принципам, по которым строятся тарифные ставки. Эти

схемы, представляющие группировку должностей по размерам окладов, служат основой регулирования заработной платы в государственном секторе экономики. В них учитывается значение какой-либо отрасли, существующие в ней условия труда, характер, масштабы и сложность производства, объём и сложность выполняемых работ.

Квалификационная категория отражает степень фактической квалификации специалиста, его деловые качества, умение самостоятельно и творчески выполнять порученную работу. Она устанавливается в пределах одной и той же должности. Например, инженер по организации и нормированию труда, инженер по организации и нормированию труда II и I категорий, ведущий инженер по организации и нормированию труда, т.е. введены четыре ступени категорирования. Для инженеров-конструкторов, инженеров-технологов, художников-конструкторов, инженеров-программистов и других специалистов, обеспечивающих в первую очередь научно-технический прогресс и повышение качества продукции на производстве, предусмотрено пять ступеней категорирования по оплате труда. Например, инженер-конструктор, инженер-конструктор III, II и I категории, ведущий инженер-конструктор.

Широкая «вилка» должностных окладов внутри каждой квалификационной категории создаст лучшие возможности для роста профессионального мастерства.

Квалификационная категория и оклад специалистам руководители предприятий устанавливают на базе рекомендаций аттестационной комиссии и всесторонней оценки его деловых качеств.

Сегодня в целях создания более благоприятных условий для становления рынка отменена система дифференциации предприятий и производств по оплате труда руководителей, специалистов и служащих. Должностные оклады указанным категориям работников предприятия устанавливают самостоятельно.

Формы, системы и размер оплаты работников предприятий, а также другие виды их доходов устанавливаются предприятием также самостоятельно. Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников. Предприятие может самостоятельно устанавливать для своих работников дополнительные отпуска; сокращенный рабочий день и иные льготы. Районные ко-

эффициенты к заработной плате служащих применяются в том же порядке, что и для рабочих.

## 5.2. Формы и системы оплаты труда

*Заработная плата* – это величина денежного вознаграждения, выплачиваемого наемному работнику за выполнение определенного задания, объема работ или исполнение своих служебных обязанностей в течение некоторого времени. Заработная плата выполняет ряд функций: воспроизводственную, стимулирующую и регулируемую.носителем воспроизводственной функции выступает работник, стимулирующей – работодатель и регулирующей – государство.

В результате реорганизации экономики практически ни одна из указанных функций не выполняется и в связи с этим обоснованно можно сделать вывод о потере заработной платой своей роли как экономической категории. В настоящее время особое значение имеет возрождение (осуществление) всех трех функций. Это соответствует интересам всех трех субъектов, действующих в рыночной экономике – работники, работодатели и государство.

Оплата труда каждого работника должна находиться в прямой зависимости от его личного трудового вклада и качества труда. При этом запрещается ограничивать максимальный размер заработной платы и устанавливать ее ниже минимального размера, определенного законодательством РФ. При этом доплаты и надбавки, а также премии и другие поощрительные выплаты должны начисляться сверх указанного минимума.

Действующее законодательство предоставляет организациям право самостоятельно выбирать и устанавливать системы оплаты труда, целесообразные в технических условиях работы. Виды, формы и системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, системы премирования фиксируются в коллективном договоре и других актах, издаваемых в организации.

Различают два вида заработной платы: основную и дополнительную. К основной относится заработная плата, начисляемая работникам за отработанное время, количество и качество выполненных работ: оплата по сдельным расценкам, тарифным ставкам, окладам, премии сдельщикам и повременщикам, доплаты (в связи с отклонениями от нормальных условий работы, за работу в ноч-

ное время, за сверхурочные работы, оплата простоев не по вине рабочих) и надбавки.

Дополнительная заработная плата представляет собой выплаты за неотработанное время, предусмотренные трудовым законодательством. К таким выплатам относятся: оплата очередных отпусков, перерывов в работе кормящих матерей, льготных часов подростков, выходное пособие при увольнении и т.д.

В зависимости от количества труда и времени различают две основные формы оплаты труда: *сдельную* и *повременную*.

*Сдельная форма* оплаты труда применяется, когда есть возможность учитывать количественные показатели результата труда и нормировать его путем установления норм выработки и норм времени. Эта форма позволяет эффективно стимулировать интенсивность работа. Тем не менее, это может повлечь и негативное последствие – ухудшение качества продукции.

Применение сдельной оплаты труда возможно только при соблюдении следующих условий:

- имеются количественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда и возможность применить их с достаточной точностью;
- рабочим созданы реальные возможности увеличить выпуск продукции (объем выполненных работ) по сравнению с установленными нормами;
- существует необходимость увеличивать объем производства или выполняемых работ на данном рабочем месте;
- выяснена эффективность затрат на организацию нормирования труда и точный учет изготовленной продукции или выполненного объема работ;
- обеспечен рост выработки вследствие сдельной оплаты труда, исключаящий ухудшение качества продукции, нарушение технологии производства и правил техники безопасности.

Сдельная форма оплаты труда применяется тогда, когда можно учитывать количественные показатели результата труда и нормировать его путем установления норм выработки, норм времени, нормированного производственного задания. При сдельной форме труд работников оплачивается по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции (выполненной работы и оказанной услуги).



*Сдельная расценка* – производная величина, которая определяется расчетным путем. Для этого часовая тарифная ставка по соответствующему разряду выполняемой работы делится на часовую норму выработки, либо умножается на установленную норму времени в часах (днях). При определении сдельной расценки исходят из тарифных ставок выполняемой работы, а не из тарифного разряда, присвоенного работнику. Сдельные расценки не зависят от того, когда выполнялась работа: в дневное, ночное или сверхурочное время.

Для определения конечного заработка сдельная расценка умножается на количество произведенной продукции.

Например, рабочий выполняет свою трудовую функцию на условиях оплаты по сдельной расценке – 300 руб. за 1 единицу выпущенной продукции. Он в течение месяца изготовил продукции в количестве 50 единиц. Его заработная плата за данный период составит:  $50 \text{ ед.} \times 300 \text{ руб.} = 15000 \text{ руб.}$

*Повременная форма* оплаты труда сводится к оплате стоимости рабочей силы за отработанное время и применяется тогда, когда невозможно количественно определить результаты трудовой деятельности рабочих, служащих и руководителей или же отсутствует необходимость стимулировать интенсивность труда. При этом размер зарплаты зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки работника, а не от количества выполненных работ.

В зависимости от единицы учета отработанного времени применяются следующие тарифные ставки: *часовые, дневные, месячные*.

Преимущество данной формы заработной платы – гарантированный размер заработка. Он не будет зависеть от уровня производства. Недостаток повременной формы – невозможность увеличивать свой заработок путем наращивания производительности.

Например, слесарь по ремонту оборудования трудится на условиях оплаты почасовой тарифной ставки в размере 100 руб. за час отработанного времени. В течение месяца он был занят выполнением трудовой функции на протяжении 184 часов. Заработная плата за данный период будет равна:  $184 \text{ ч} \times 100 \text{ руб./ч} = 18400 \text{ руб.}$

Повременная форма оплаты труда распространена в США (70-80%) и в Западной Европе (60-70%). Для РФ данная цифра

намного меньше – только 20-30% работников осуществляют трудовую функцию по данной форме оплаты.

Таким образом, оплата может реализовываться либо в зависимости от продолжительности нахождения на рабочем месте, либо с учетом количественного показателя проделанных им работ.

Необходимо не путать такие термины, как формы и системы оплаты труда. Формы оплаты труда и системы заработной платы – это не одно и то же. Первое понятие более широкое и включает в себя второе. *Система оплаты труда* подразумевает совокупность правил вычисления заработной платы.

В повременной форме оплаты труда выделяют две системы: *простую повременную* и *повременно-премиальную*. При *простой повременной оплате* труда заработок рабочего определяют, умножая часовую ставку его разряда на количество отработанных им часов. При простой системе не имеет значения объем сделанных работ. Также не берется в учет качество. Простая повременная оплата эффективна в стабильных условиях производства с высоким качеством работы и дисциплиной труда.

Простая повременная оплата труда чаще всего применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, технических специалистов и служащих, когда оплата труда не связывается с конечным результатом и непосредственно не влияет на качество продукции и услуг (в частности, для кладовщиков, табельщиков, кассиров, учетчиков, курьеров, вахтеров, лифтеров и др.).

Простая повременная оплата труда подразделяется на почасовую, поденную и помесечную.

При *повременно-премиальной оплате* труда к сумме заработка по тарифу прибавляется премия, которая устанавливается в процентном отношении к тарифной ставке. Премии выплачиваются в соответствии с положениями о премировании, которые разрабатываются, утверждаются в каждой организации.

Заработная плата рассчитывается не только за количество часов, но и за качество проделанной работы. В этой ситуации премия присуждается за достижение конкретных показателей и прочих условий премирования.

В положениях предусматриваются конкретные показатели и условия премирования, при соблюдении которых у работника возникает право требовать соответствующую премию. К таким показателям относятся: выполнение производственных заданий, эко-

номия сырья, материалов, энергии, рост производительности труда, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и технологии и др.

Повременно-премиальная оплата труда применяется тогда, когда условия производства и квалификация рабочих-повременщиков различаются существенно и необходимо учитывать не только дифференциацию в квалификации труда, но также психологические и экономические факторы.

Повременно-премиальная оплата труда позволяет теснее увязать размер заработной платы с конкретными задачами данного рабочего места, бригады (по лучшему использованию оборудования, экономии сырья, материалов и топлива, бережному обращению с инструментами и т. д.). При такой системе помимо основного

тарифного заработка рабочий получает премию за достижение высоких показателей. Например, рабочие, ремонтирующие оборудование, премируются за безаварийную работу машин и механизмов, выполнение графиков ремонта.

Применение временно-премиальной оплаты труда требует четкого определения объема работ и обязанностей рабочего, установления норм обслуживания, учета показателей работы повременщика. За производственные упущения и нарушения трудовой дисциплины руководители имеют право полностью лишить работников премии или снижать ее размер.

Различия простой повременной системы и временно-премиальной в том, что в первой ситуации отсутствует специальная система премирования.

Надбавку получают те, кто выполняет определённые показатели и демонстрирует высокое качество труда. В связи с начислением премии усложняется сам процесс расчета заработка работника.

Для некоторых рабочих-повременщиков вместо тарифных ставок устанавливают твердые месячные оклады. К этой категории относятся рабочие, выполняющие вспомогательные работы, непосредственно не влияющие на результаты производства (например, рабочие складов, уборщицы производственных помещений, раздатчики инструментов, весовщики, кладовщики и др.)

Для *оплаты труда руководителей, специалистов и служащих*, как правило, применяются должностные оклады, которые устанавли-

ливаются администрацией организации в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При определении заработка работников, находящихся на временной оплате в виде месячной тарифной ставки (оклада) необходимо соблюдать следующий порядок. Если работник отработал все рабочие дни месяца, то оплата составит установленный для него оклад. Если в данном месяце отработано неполное число рабочих дней, то заработок определяется путем деления установленной ставки на календарное количество рабочих дней. Полученный результат умножается на количество оплачиваемых за счет организации рабочих дней.

Для этих работников могут устанавливаться и иные виды оплаты труда: в процентах от выручки, в долях от полученной прибыли и система плавающих окладов, которая в последнее время стала получать все более широкое применение.

Система плавающих окладов предусматривает, что в конце каждого месяца по окончании работы для каждого работника формируются новые должностные оклады на следующий месяц. Размер оклада повышается (или понижается) за каждый процент роста (или снижения) производительности труда на обслуживаемом данным специалистом участке работы при условии выполнения задания по выпуску продукции. Такая система призвана стимулировать ежемесячное повышение производительности труда и хорошее его качество, так как при ухудшении этих показателей оклад на следующий месяц снижается.

Оплата труда руководителей государственных организаций имеет свои особенности. Согласно Положению об условиях оплаты труда руководителей государственных организаций, оплата их труда состоит из должностного оклада и вознаграждения за результаты финансово-хозяйственной деятельности организации. Должностной оклад устанавливается в зависимости от величины тарифной ставки разряда рабочего основной профессии, определенной коллективным договором в данной организации. Предельный уровень соотношения средней заработной платы руководителей предприятий и средней заработной платы работников списочного состава устанавливается в кратности от 1 до 8.

Последствия применения временной заработной платы таковы:

- рабочие имеют гарантированный доход, не зависящий от возможного снижения уровня производства;
- рабочие не имеют возможности повысить свой заработок путем увеличения личной доли участия в производственном процессе (их индивидуальные усилия не стимулируются).

Сдельная форма оплаты труда в зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения (премии, повышенные расценки) подразделяется на *системы*: прямую сдельную, косвенную сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную. В зависимости от того, как определяется заработок рабочего – по индивидуальным или групповым показателям работы, – каждая из этих систем может быть индивидуальной или коллективной (бригадной).

При *прямой сдельной системе* заработной платы труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период. Создавая значительную личную материальную заинтересованность рабочего в повышении индивидуальной выработки, прямая сдельная система оплаты труда в то же время слабо материально заинтересовывает его в достижении высоких общих показателей работы бригады, участка, цеха, а также в повышении качественных показателей работы, экономном расходовании материальных ценностей. Поэтому она чаще применяется в сочетании с премированием рабочих за выполнение и перевыполнение как общих, так и конкретных количественных и качественных показателей.

При *сдельно-прогрессивной системе* заработной платы труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм. Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходной базы определяется в каждом конкретном случае специальной шкалой.

К основным требованиям при использовании сдельно-прогрессивной системы следует отнести правильное установление

исходной базы, разработку эффективных шкал повышения расценок, точный учет выработки продукции и фактически отработанного каждым рабочим времени. Применение данной системы оплаты труда на практике оправдано лишь на «узких» участках производства, там, где нужно стимулировать ускоренный выпуск продукции.

При *сдельно-премиальной системе* рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Сдельно-премиальная система оплаты труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: сдачу работ с первого требования, отсутствие брака, экономию материалов и др. Эффективное применение сдельно-премиальной системы оплаты труда зависит, прежде всего, от правильного выбора показателей и условий премирования, которые должны зависеть непосредственно от результатов труда данного работника. Большое значение имеет также точный учет выполнения установленных показателей.

При *косвенной сдельной системе* размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система оплаты труда, как правило, применяется для оплаты вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков в машиностроении, помощников мастеров в текстильной промышленности и др., занятых обслуживанием основных технологических процессов. Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков, либо умножением косвенной сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемых рабочих. Расценка определяется как частное от деления тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых ими производственных рабочих.

При *аккордной системе оплаты* труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии – на основе норм и расценок на аналогичные работы. Обычно при аккордной оплате рабочие премируются за сокращение сроков выполнения

заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

К основным условиям эффективного применения этой системы следует отнести установление обоснованных норм выработки (времени) и расценок на заданный объем работы, введение эффективной системы премирования и контроль качества выполнения работ (чтобы сокращение сроков выполнения аккордного задания не сказывалось отрицательно на качестве его выполнения).

Расчет заработка при сдельной форме оплаты труда осуществляется по документам о выработке: наряд на сдельную работу, в котором указывается норма выработки и фактически выполненная работа, распоряжение о премировании за перевыполнение плана, аккордное задание, цеховой наряд на выполнение задания цехом.

Кроме перечисленных систем оплаты широкое распространение получили коллективные системы оплаты труда. Они усиливают материальную заинтересованность в результатах работы бригады, участков, цехов и предприятия в целом. Применение различных систем коллективной заработной платы, особенно коллективной сдельной оплаты труда, эффективно в условиях развитой кооперации труда, когда индивидуальный труд отдельного рабочего не может быть рационально использован, и поэтому заработок рабочего необходимо поставить в зависимость от количества продукции

(работы), произведенной всей бригадой, участком, сменой. Коллективная (бригадная) сдельная оплата труда имеет две разновидности: с применением индивидуальных расценок по конечным результатам работы бригады и с применением коллективных сдельных расценок.

Оплата по индивидуальным сдельным расценкам за конечные результаты работы бригады применяется в тех случаях, когда при бригадной работе требуется строгое разделение труда технологически связанных между собой рабочих.

Индивидуальные сдельные расценки устанавливаются для каждой профессии в бригаде, исходя из тарифных ставок и общей нормы выработки.

Оплата с применением коллективных сдельных расценок чаще применяется в комплексных бригадах, где рабочие широкого профиля работают по принципу взаимозаменяемости без четко

выраженного разделения труда (сборочные бригады в машиностроении, комплексные бригады в горнорудной, угольной промышленности и др.).

Коллективные сдельные расценки устанавливаются различными методами. При выполнении сложных сборочных работ (например, в машиностроении) они определяются исходя из нормативной трудоемкости, тарифных ставок и разрядов для отдельных элементов сборочных работ. Общий сдельный заработок бригады в этом случае исчисляется умножением коллективной сдельной расценки на количество продукции, произведенной бригадой в целом за расчетный период.

При обслуживании бригадами с постоянным составом агрегатов коллективной сдельной расценкой будет результат деления суммы тарифных ставок всех членов бригады на бригадную норму выработки. Общий сдельный заработок бригады определяется произведением коллективной сдельной расценки на количество единиц изготовленной бригадной продукции.

Методы распределения коллективного сдельного заработка должны правильно отражать затраты труда каждого члена бригады. Обычно сдельный заработок распределяется между членами бригады с учетом коэффициентов трудового участия, которые устанавливаются в конце каждого месяца бригадиром совместно с активом бригады или на общем собрании. При определении коэффициентов трудового участия (КТУ) учитываются такие факторы, как производительность труда работника, качество продукции, соблюдение им трудовой и производственной дисциплины, отношение к своим служебным обязанностям и др.

Оплата труда коллектива производится только по конечному результату, то есть за полностью завершенный объем работы, изготовленную и принятую отделом технического контроля (ОТК), госприемкой или заказчиком продукцию.

### **5.3. Системы оплаты труда за рубежом**

Мировой опыт организации оплаты труда выделяет три основные модели – американскую, японскую и западноевропейскую. В зарубежной практике широко используется индивидуальная и коллективная системы оплаты и стимулирования труда.



Наряду с этим, известно, что различают сдельную и повременную формы оплаты труда.

Сдельная форма предусматривает выплаты в зависимости от количества и качества произведенной продукции, гарантируя при этом, минимальную заработную плату.

Определение сдельного заработка предусматривает формирование норм выработки на основе изучения движений, действий работника и определения времени их выполнения, и установления на этой основе сдельной расценки за единицу продукции.

В результате устанавливается основная заработная плата, которая рассчитывается, исходя из нормы выработки и ставки заработной платы с учетом их выполнения. В расчетах применяются фиксированные, увеличивающиеся или уменьшающиеся размеры ставок.

Повременная форма оплаты труда устанавливается, исходя из определения норм времени на выполнение каждой работы или задачи путем нормирования. После внедрения повременной ставки оплаты труда проводится мониторинг ее эффективности и влияния на качество работы.

В зарубежных странах в системе оплаты труда выделяется ее основная и дополнительная части.

Выделяют следующие основные формы материального стимулирования и оплаты труда (табл. 3).

Все эти стимулирующие выплаты в той или иной мере, с различными модификациями используются в практике оплаты труда на зарубежных предприятиях.

Государством централизованно определяется заработная плата (должностные оклады) лишь для чиновников государственной службы и частично для работников бюджетных отраслей.

Таблица 3

Перечень материальных стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1	2
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, состоящая из основной и дополнительной (премии, надбавки и доплаты за условия труда) заработной платы
Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: - повышения тарифных ставок и окладов в соответствии с установленным государством минимумом; - индексации заработной платы в соответствии

	с инфляцией; - введения компенсационных выплат
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия за отсутствие прогулов, за выслугу лет, целевые и др.
Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд для персонала, реально воздействующего на прибыль (для управленческого персонала)
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия и получение дивидендов
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного центральным банком страны
Организация питания	Выделение средств на организацию питания на предприятии или выплата субсидий на питание
Стипендиальные программы	Покрытие расходов на образование работника или членов его семьи
Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения и переобучения

Окончание табл. 3

1	2
Программы медицинского обслуживания	Выделение средств на организацию медицинского обслуживания или заключения договоров с медицинским учреждением
Консультационные службы	Выделение средств на организацию консультативных служб или заключения договоров с таковыми
Программы жилищного строительства	Выделение средств на строительство собственного жилья или строительство на паевых условиях
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного воспитания детей сотрудников предприятия
Гибкие социальные выплаты	Работник в пределах установленной суммы самостоятельно выбирает льготы и услуги
Страхование жизни	Страхование за счет средств предприятия жизни работников
Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
Медицинское страхование	Медицинское страхование работников и членов их семей
Льготы и компенсации, не связанные с результатами стандартного характера	«Золотые парашюты» предназначены для высшего состава управленцев, включающие дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др.

Отчисления в Пенсионный фонд	Создание альтернативного фонда пенсионного обеспечения на предприятии или договор с каким-либо фондом
Ассоциация полученных кредитов	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретения товаров и услуг и т.д.

В большинстве европейских стран государство осуществляет регулирование оплаты труда в следующих основных направлениях:

- установление минимума заработной платы и определение ее структуры;
- внедрение определенных форм оплаты рабочей силы;
- индексация заработной платы и осуществление мер для предотвращения ее чрезмерного роста.

В западноевропейских странах практика установления минимальной заработной платы разнообразна: законодательное регулирование, регулирование на основе трехсторонних коллективных соглашений, регулирование исполнительными органами государственной власти. Общегосударственный минимум заработной платы устанавливается в Великобритании, Франции, Испании, Бельгии, Португалии. В Бельгии и Греции минимум заработной платы устанавливается в результате соглашения правительства, профсоюзов и предпринимателей. Существует и дифференциация минимальной заработной платы. Так, в Великобритании, Франции, Бельгии, Норвегии, Нидерландах, Люксембурге, Испании законодательством установлен пониженный минимум заработной платы для молодых работников.

Законодательное регулирование заработной платы возникло в 1896 г. в Австралии, где были созданы советы по вопросам заработной платы из представителей предпринимателей, рабочих и общественности. Эти советы были уполномочены устанавливать справедливую минимальную заработную плату для всех отраслей. Затем законы о минимальной заработной плате были приняты в Великобритании (1909 г.), Франции (1915 г.), Австрии (1918 г.), Германии (1923 г.) и других европейских странах.

В современной зарубежной практике имеют место два подхода к установлению минимальной заработной платы. Первый – это установление «потребительской корзины» жизненно важных товаров и услуг в стоимостном выражении. Второй подход основан на

предположении о том, что удовлетворению на гарантированном минимальном уровне подлежат не только основные физические потребности в продуктах и жилище, но и социальные, порождаемые социально-культурным развитием общества. Поэтому второй подход предполагает соотношение уровня минимальной заработной платы с уровнем сложившейся заработной платы. Так, в Японии она составляет около 44%, в США – около 50%, во Франции – около 60%, а в Нидерландах доходит до 75% средней заработной платы.

Кроме того, государственное регулирование минимальной заработной платы предусматривает и ее индексацию. В западноевропейских странах проблемы индексации заработной платы решаются на уровне общенациональных трехсторонних соглашений (Австрия, Бельгия, Дания, Греция и др.), либо на уровне отраслевых (тарифных) соглашений (Германия), либо на уровне коллективных договоров.

Для западноевропейских компаний характерны три модели оплаты и стимулирования труда:

- беспремиальная, в которой функции стимулирования труда выполняет заработная плата;
- премиальная, включающая выплаты, величина которых связана с размером дохода или прибыли предприятия;
- премиальная, предусматривающая выплаты, размеры которых устанавливаются с учетом индивидуальных результатов труда.

В целом западноевропейские страны при организации оплаты труда исходят из женеvской схемы, применяемой для установления тарифной системы оплаты труда. Эта схема предусматривает необходимость учета следующих факторов при установлении тарифных разрядов:

- специальные знания и умения (квалификационные требования) – это профессиональное образование, опыт работы, требования к умственным способностям;
- нагрузка, то есть степень влияния работы на организм человека, на его работоспособность и здоровье;
- ответственность – материальная, за персонал в процессе производства, за сохранность коммерческой тайны и др.;

- условия труда, представляющие собой воздействие окружающей среды в процессе производства, в том числе безопасность рабочего места.

Реальные различия в заработной плате работников могут довольно значительно превышать диапазон тарифной сетки, в результате получения доплат, надбавок и премий. Премияльные модели оплаты труда реализуются путем привлечения работников к участию в прибылях, в капитале.

При формировании должностного оклада руководителя по контракту принимаются во внимание личные качества, профессионально-квалификационный уровень, умение быстро решать производственно-технические вопросы, инициативность и настойчивость в принятии решений.

Зарубежные фирмы регулярно проводят так называемое «сканирование» уровня оплаты труда у своих конкурентов, а затем определяют базовые оклады по основным категориям управленческого персонала, обычно в диапазоне  $\pm 3\%$  к средней величине окладов конкурентов. На каждом уровне индивидуальные оклады в зависимости от результатов труда могут быть установлены в пределах

70-120% средних окладов.

#### **5.4. Организация учета рабочего времени и начисления заработной платы**

Основные документы по учету рабочего времени и начислению заработной платы, действующие на российских предприятиях, целесообразнее рассматривать в свете Постановления №1 от 05 января 2004 года Госкомстата Российской Федерации. Это унифицированные формы, которые учитывают широкий спектр законодательных вопросов.

Перечень форм:

T-12 – Форма «Табель по учету рабочего времени и расчета оплаты труда»;

T-13 – Форма «Табель учета рабочего времени».

Сущность табельного учета заключается в ежедневной регистрации явки работников на работу и случаев неявок с указанием причин. Кроме этого регистрируются случаи ухода с работы,

опозданий, времени простоя, сверхурочной работы и т. д. В зависимости от размера предприятия он может вестись как по отдельным подразделениям, так и по предприятию в целом. У каждого сотрудника должен иметься личный уникальный табельный номер, который фигурирует во всех документах по начислению заработной платы.

Форма № Т-12 составляется в одном экземпляре уполномоченным на это ответственным лицом, подписывается руководителем структурного подразделения и работником кадровой службы. Заполненная форма передается в бухгалтерию, которая использует табель в качестве основания для начисления оплаты труда работникам организации.

Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда (форма № Т-12) применяется для учета времени, фактически отработанного и/или неотработанного каждым работником предприятия. Учет необходим для контроля соблюдения работниками установленного режима рабочего времени, для получения данных об отработанном времени, расчета оплаты труда, а также для составления статистической отчетности по труду.

Затраты рабочего времени за месяц каждого работника отражаются ежедневно в табеле (ф. № Т-12 и ф. № Т-13) отдельно в двух строках: одна строка – для отметок условных обозначений видов затрат рабочего времени, а другая строка – для записи количества часов по ним.

Отметки в табеле о причинах неявок на работу и/или других отступлениях от нормальных условий работы должны быть сделаны только на основании документов, оформленных надлежащим образом (листка нетрудоспособности, справки о выполнении государственных обязанностей, актах о сверхурочной работе и т. п.).

Учет рабочего времени осуществляется в табеле методом сплошной регистрации явок и неявок на работу либо путем регистрации только отклонений (неявок, опозданий и т. д.).

При раздельном ведении учета рабочего времени и расчета с персоналом по оплате труда допускается применение раздела 1 «Учет рабочего времени» табеля по форме № Т-12 в качестве самостоятельного документа без заполнения раздела 2 «Расчет с персоналом по оплате труда».

Табель учета рабочего времени (форма № Т-13) применяется для учета рабочего времени и используется при автоматизированной обработке учетных данных.

Данная форма также составляется в одном экземпляре уполномоченным на это ответственным лицом, подписывается руководителем структурного подразделения и работником кадровой службы. Заполненная форма передается в бухгалтерию, которая использует табель в качестве основания для начисления оплаты труда работникам организации.

Для учета расчетов с персоналом по оплате труда установлены следующие унифицированные формы первичной учетной документации.

Для расчета и выплаты заработной платы работникам организации применяются расчетно-платежная ведомость (форма № Т-49), расчетная ведомость (форма № Т-51) и платежная ведомость (форма № 9 Т-53).

При применении расчетно-платежной ведомости по форме № Т-49 другие расчетные и платежные документы по формам № Т-51 и № Т-53 не составляются.

Перечень документов, необходимых для начисления заработной платы, представлен в таблице 4.

Одновременно сведения о начислениях и выплатах заработной платы работникам следует отражать в их лицевых счетах (форма № Т-54 или форма № Т-54а).

Расчетно-платежная и платежная ведомости являются оправдательными документами, подтверждающими факт выплаты заработной платы работникам организации.

Таблица 4

Перечень документов для начисления заработной платы

№ формы	Наименование формы
Т-49	Расчетно-платежная ведомость
Т-51	Расчетная ведомость
Т-53	Платежная ведомость
Т-53а	Журнал регистрации платежных ведомостей
Т-54	Лицевой счет
Т-54а	Лицевой счет (свт)
Т-60	Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику
Т-61	Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)

Т-73	Акт о приеме работ, выполненных по срочному трудовому договору, заключенному на время выполнения определенной работы
------	--

Ведомости всех трех видов составляются в одном экземпляре в бухгалтерии.

Начисление заработной платы и других видов оплат за текущий месяц производится на основании данных первичных документов по учету выработки, фактически отработанного времени и других документов.

Для расчета заработной платы и последующей ее выплаты бухгалтерия должна использовать табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда (форма № Т-12) или табель учета рабочего времени (форма № Т-13). Использование той или иной формы зависит от того, какая именно форма ведется в организации. Кроме этого могут быть использованы данные из личной карточки работника (форма № Т-2) и закрытых нарядов на работу, актов приемки работ, сменных рапортов о выработке, листков о простоях, нарядов на сдельную работу и др.

В графах «Начислено» проставляются суммы по видам оплат из фонда оплаты труда, а также другие доходы, например стоимость различных социальных и материальных благ, предоставленных работнику, оплаченных за счет прибыли организации и подлежащих включению в налоговую базу.

Одновременно в графах «Удержано и зачтено» производится расчет всех удержаний из суммы заработной платы (аванса за первую половину месяца, налога на доходы физических лиц, алиментов и т. п.) и определяется сумма, подлежащая выплате работнику.

На основании разницы между начисленными и удержанными суммами в этих формах определяется сумма, подлежащая к выплате каждому работнику, которая отражается в графе «К выплате».

На титульном листе расчетно-платежной ведомости (форма № Т-49) и платежной ведомости (форма № Т-53) указывается общая сумма, подлежащая выплате.

Разрешение на выплату заработной платы подписывается руководителем организации или уполномоченным им на это лицом.

В формах № Т-49 и № Т-51 расписка (подпись) в получении денег должна быть сделана получателем только собственноручно чернилами или шариковой ручкой. При получении денег по пла-



тежной (расчетно-платежной) ведомости сумма прописью не указывается.

В расчетно-платежной ведомости (форма № Т-49) и платежной ведомости (форма № Т-53) по истечении срока выплаты против фамилий работников, не получивших заработную плату, в соответствующих графах делается отметка «Депонировано».

В конце ведомости указываются суммы выплаченной и депонированной заработной платы. На выданную сумму заработной платы составляется расходный кассовый ордер (форма № КО-2), номер и дата которого проставляются на последней странице ведомости.

В расчетных ведомостях, составляемых на машинных носителях информации, состав реквизитов и их расположение определяются в зависимости от принятой технологии обработки информации. При этом форма документа должна содержать все реквизиты унифицированной формы. Для учета и регистрации платежных ведомостей по произведенным выплатам работникам организации используется журнал регистрации платежных ведомостей (форма № Т-53а), который ведется работником бухгалтерии.

Расчетные ведомости заполняются по данным лицевых счетов работников по форме № Т-54 или № Т-54а.

Лицевой счет формы № Т-54 заполняется работником бухгалтерии и применяется для отражения сведений о заработной плате, выплаченной работнику.

Форма № Т-54 применяется для записи всех видов начислений и удержаний из заработной платы работника на основании первичных документов по учету выработки и выполненных работ, отработанного времени и документов на разные виды оплат.

Форма № Т-54а применяется при обработке учетных данных с применением средств вычислительной техники (свт) и содержит только условно-постоянные реквизиты о работнике. Данные по расчету заработной платы, полученные на бумажных носителях, вкладываются ежемесячно в лицевой счет. Вторая страница применяется для печатания кодов видов оплат и удержаний.

Для расчета причитающейся работнику заработной платы и других выплат при предоставлении ему ежегодного оплачиваемого или иного отпуска применяется унифицированная форма № Т-60 «Записка-расчет о предоставлении отпуска работнику».

При расчете среднего заработка для оплаты отпуска показывается общая сумма выплат, начисленных работнику за расчетный период, согласно правилам исчисления среднего заработка. Также указывается количество рабочих (календарных) дней, часов, приходящихся на отработанное время в расчетном периоде.

Для учета и расчета причитающейся заработной платы и других выплат работнику при прекращении действия трудового договора (контракта) применяется унифицированная форма № Т-61 «Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)».

Форма составляется работником кадровой службы или уполномоченным лицом, а расчет причитающейся заработной платы и других выплат (например, компенсации за неиспользованный отпуск) производится работником бухгалтерии. При расчете среднего заработка для выплаты компенсации за неиспользованный отпуск, а также удержания за использованный авансом отпуск показывается общая сумма выплат, начисленных работнику за расчетный период согласно правилам исчисления среднего заработка. Также указывается количество (календарных) рабочих дней, часов, приходящихся на отработанное время в расчетном периоде.

Для оформления и учета приемки-сдачи работ, выполненных работником по срочному трудовому договору, заключенному на время выполнения определенной работы, применяется унифицированная форма № Т-73 «Акт о приеме работ, выполненных по срочному трудовому договору, заключенному на время выполнения определенной работы».

Акт о приеме работ подтверждает, что исполнитель выполнил определенное задание, и служит основанием для начисления ему заработной платы. Данная форма является основанием для окончательного или поэтапного расчета сумм оплаты выполненных работ. Форма составляется работником, ответственным за приемку выполненных работ, утверждается руководителем организации или уполномоченным им лицом и передается в бухгалтерию для расчета и выплаты исполнителю работ причитающейся суммы.

По этой форме можно оформлять приемку работ, выполненных по договорам гражданско-правового характера (в том числе по договорам подряда). В акте указывают соответствие объема и качества выполненных работ требованиям, указанным в договоре.

Правильность оформления акта и произведенных расчетов заверяется личной подписью главного (старшего) бухгалтера организации.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Основные принципы организации оплаты труда.
2. Тарифная система оплаты труда
3. Формы и системы оплаты труда.
4. Условия применения сдельной оплаты труда.
5. Условия применения повременной оплаты труда.
6. Модели бестарифной оплаты труда.
7. Системы оплаты труда за рубежом

### **Словарь терминов и определений**

**Воспроизводство населения** – непрерывный процесс возобновления поколений людей в результате взаимодействия рождаемости и смертности.

**Депопуляция** (от франц. *deropulatin*) – уменьшение населения страны, района в результате суженного воспроизводства, приводящего к абсолютной убыли.

**Занятые** – та часть населения, которая непосредственно принимает участие в трудовой деятельности в настоящий момент.

**Занятость населения** – это состояние его экономически активной части, которое характеризуется наличием у людей работы, или ле-

гитимного, т.е. не противоречащего действующему законодательству, доходного занятия.

**Заработная плата** (цена рабочей силы) – это выраженная в денежной форме часть вновь созданной стоимости, получаемая работником по результатам его труда: за выполнение определенного задания, объема работ или исполнение своих служебных обязанностей в течение некоторого времени.

**Коллектив** – это социальная общность людей, объединенных совместной деятельностью на основе существующих социально-экономических отношений, единством целей и интересов, взаимной ответственностью, отношениями взаимопонимания и взаимопомощи, организованных и снабженных органами управления и самоуправления.

**Кооперация производства** – это организация взаимодействия между частичными производственными процессами во времени и в пространстве.

**Кооперация труда** – это форма его организации, при которой работники различных профессий, объединенные в производственный коллектив, совместно и во взаимодействии превращают сырье в готовую продукцию заданного качества.

**Метод нормирования** – это совокупность приемов установления норм труда, включающих: анализ трудового процесса; проектирование рациональной технологии и организации труда; расчет норм.

**Монотонность труда** – свойство некоторых видов труда, требующих от человека длительного выполнения однообразных действий или непрерывной и устойчивой концентрации внимания в условиях дефицита сенсорных нагрузок.

**Население** – сложная совокупность людей, как социально-биологических существ, проживающих в пределах определенных территорий и действующих в существующих общественных формах.

**Нормированием труда** – это область экономической деятельности, целью которой является установление для всех работников производства и управления необходимой меры труда.

**Нормы затрат труда** – это конкретное выражение меры труда, т.е. необходимое и достаточное количество и качество труда, которое нужно затратить на производство единицы продукции.

**Организация труда** – соединение техники и людей в едином производственном процессе, которое обеспечивает рост производительности труда, сохранение здоровья и работоспособности работников, раскрытие их творческого потенциала.

**Потребность** – это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.

**Предметы труда** – часть средств производства, на которую направлен труд человека.

**Процесс производства** – это органическое соединение орудий, предметов труда и самого труда.

**Процесс труда** – совокупность трудовых действий и приемов, осуществляемых работником в определенной последовательности при производстве материальных благ, оказании услуг или выполнении иного вида деятельности.

**Простой тип воспроизводства населения** – воспроизводство населения, при котором поколение детей, заменяющих поколение родителей, и поколение родителей равны по своей абсолютной численности.

**Работодатель** – один из субъектов трудового права – юридическое или физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работником.

**Работоспособность человека** – это его способность формировать и поддерживать свой организм в рабочем состоянии, с тем, чтобы обеспечить высокий уровень производительности труда.

**Рабочая сила** – это совокупность физических и духовных способностей работника для производства потребительной стоимости.

**Рабочее место** – это зона трудовых действий работника (группы работников, выполняющих одно задание), оснащенная для выполнения операций производственного процесса или управленческой функции.

**Разделение труда на предприятии** – обособление качественно различных видов трудовой деятельности для наиболее продуктивного решения общей задачи производства.

**Расширенный тип воспроизводства населения** характеризуется увеличением каждого вновь вступающего в жизнь поколения по сравнению с численностью уходящих поколений.

**Рационализация труда** – создание новых, еще не применяемых на практике приемов и методов труда, на базе достижений таких наук, как эргономика, психофизиология, психология, физиология, промышленная эстетика и т. д.

**Режим труда и отдыха** – это чередование времени работы и времени перерывов, их продолжительность, устанавливаемых на основе динамики работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья работников.

**Система оплаты труда** – это способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате работникам предприятия в соответствии с произведенными ими затратами труда или по результатам труда.

**Средства труда** – совокупность средств производства, с помощью которых люди воздействуют на предметы труда, видоизменяя их в соответствии со своими целями и потребностями.

**Структура трудовых ресурсов по полу** – это соотношение мужчин и женщин, занятых в общественном производстве, домашнем и личном хозяйстве, на учебе с отрывом от производства

**Суженный тип воспроизводство населения** – воспроизводство населения, при котором абсолютная численность уходящих поколений превышает численность поколений, вступающих в жизнь.

**Тарифная система** – это совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий.

**Труд** – это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей.

**Трудовой потенциал** – это трудовые возможности, характеризующиеся количеством трудоспособного населения, его профессионально образовательным уровнем, другими качественными характеристиками, располагаемые в настоящее время и предвидимые в будущем.

**Трудовой мотив** – это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его потребностей.

**Трудовой процесс** – это процесс воздействия работника на предмет труда с целью изготовления продукции или выполнения определенного объема работ.

**Трудовые ресурсы** – это социально-экономическая категория, характеризующая потенциальные запасы труда, которыми располагает общество на данном этапе своего развития или трудоспособная часть населения.

**Условия труда** – совокупность факторов, определяющих производственную среду, в которой работающие выполняют свои производственные функции, и влияющих на функциональное состояние их организма, здоровье и работоспособность.

**Форма заработной платы** – это соотношение между затратами рабочего времени, производительностью труда работников и величиной их заработка.

**Фотография рабочего дня** – это регистрация всех без исключения затрат рабочего времени в течение смены: как времени работы, так и времени простоев и перерывов.

**Хронометраж** – это метод изучения затрат рабочего времени путем измерения продолжительности регулярно повторяющихся составных частей трудового процесса.

**Экономика труда** – наука о труде, изучающая экономические закономерности построения и осуществления трудовых процессов, факторы и условия их эффективности; а также, социально-трудовые отношения, возникающие между субъектами (работодателями и наемными работниками) по поводу использования труда.

**Экономически активное население** – это часть населения, которая обеспечивает предложение рабочей силы для производства товаров, оказания услуг и выполнения работ, количественно состоит из занятых и безработных.

**Экономически неактивное население** – часть населения, которая находится за границами трудоспособного возраста (дети до 16 лет и неработающие пенсионеры), а также нетрудоспособное население в границах трудоспособного возраста, но которое не входит в состав рабочей силы (инвалиды 1 и 2 группы), а также все те, кто входит в состав трудоспособного населения, но не работал в рассматриваемый промежуток времени по различным причинам (домохозяйки, другие неработающие независимо от источника дохода).

### Рекомендуемая литература

1. Адамчук, В. В. Экономика труда : учебник для вузов [Текст] / В. В. Адамчук. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 415 с.
2. Алиев, И. М. Экономика труда : учебник для бакалавров [Текст] / А. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М. : Юрайт, 2013. – 671 с.
3. Буздалов, И. Н. Территориальное разделение труда в сельском хозяйстве России: актуальные проблемы и пути решения [Текст] / И. Н. Буздалов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 10. – С. 7-13.
4. Владимирова, Л. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли : учебник [Текст] / Л. П. Владимирова. – М. : Дашков и К, 2009. – 348 с.



5. Волгин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) / А. П. Волгин. – М. : Форм, 2005. – 221 с.
6. Воловская, Н. М. Экономика и социология труда : учебник для вузов [Текст] / Н. М. Воловская – 3-е изд., доп. – М. : НОРМА ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2011. – 256 с.
7. Воронцов, А. П. Организация, нормирование и оплата труда в сельскохозяйственных предприятиях : учебник [Текст] / А. П. Воронцов. – М. : «Издательство ЭЛИТ», 2011. – 416 с.
8. Головочев, А. С. Организация, нормирование и оплата труда: учеб. пособие / А. С. Головочев, Н. С. Березина, Н. Ч. Бокун [и др.] ; под общ. ред. А. С. Головочева. – М. : Новое издание, 2011. – 496 с.
9. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда : учебник / Б. М. Генкин. – М. : НОРМА ; ИНФРА-М, 2010. – 416 с.
10. Завельский, М. Г. Экономика и социология труда : курс лекций [Текст] / М. Г. Завельский. – М. : НОРМА, 2011. – 281 с.
11. Мирошников, Ю. Цена – ключевой фактор производительности труда [Текст] / Ю. Мирошников // Экономика сельского хозяйства России. – 2012. – № 10. – С. 79-88.
12. Остапенко, Н. М. Экономика труда : учебное пособие [Текст] / Н. М. Остапенко. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 317 с.
13. Рошин, С. Ю. Экономика труда : учеб. пособие [Текст] / С. Ю. Рошин, Т. О Разумова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
14. Частухина, Ю. Ю. Сельскохозяйственный образовательный кластер как основа наращивания трудового потенциала села [Текст] / Ю. Ю. Частухина, А. В. Ткаченко // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 11. – С. 44-47.
15. Щербаков, А. И. Заработная плата и эффективность труда [Текст] [Электронный ресурс] / А. И. Щербаков. Режим доступа: <http://alianskadrovic.ru/oplata-truda/zarabotnaya-plata-i-effektivnost-truda>

## Алфавитно-предметный указатель

<p>Аналитические методы нормирования 92</p> <p>Аттестация рабочих мест по условиям труда 80</p> <p>Безработные 23</p> <p>Время перерывов 91</p> <p>Демография 16</p>	<p>Динамический рабочий стереотип 68</p> <p>Единичное разделение труда 43</p> <p>Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих (ЕТКС) 45, 46</p>
--	---

- Занятые 23  
Заработная плата 103
- Исследования** Тейлора Ф. У.  
32, 34, 35
- Квалификационное** разделение труда 45  
Классификация затрат рабочего времени 89  
Комплексные бригады 51  
Кооперации труда 48, 49, 50
- Метод** нормирования 92  
Микроклимат 54  
Микроэлементное нормирование 94  
Монотонность труда 60
- Население** 18  
Нервное напряжение 61  
Норма времени 95  
Норма выработки 95  
Норма обслуживания 96  
Нормирование труда 84, 85, 86, 87  
Нормы затрат труда 95
- Общее** разделение труда 42  
Оперативное время 90  
Организация труда 36, 37, 38  
Отраслевая экономика труда 16
- Повременная** форма оплаты труда 105  
Подготовительно-заключительным 90  
Подетальное разделение труда 44
- Предмет экономики труда 7  
Предметное разделение труда 44  
Предметы труда 11  
Принципы организации труда 41  
Принципы трудовой деятельности 10  
Профессиональное разделение труда 45  
Профессиональный союз 14  
Процесс труда 11  
Психология труда 16  
Психофизиологическая граница разделения труда 47  
Психофизиологические условия 58
- Работник** 11  
Работодатель 14  
Работоспособность человека 65, 66, 67  
Рабочая сила 19  
Рабочее место 75, 76, 77, 78  
Разделение труда 42, 43  
Режим труда и отдыха 69, 70, 71, 72, 73  
Рынок труда 17
- Санитарно-гигиенические** факторы 54  
Сдельная форма оплаты труда 104  
Социология труда 15  
Специализированные бригады 51  
Средства труда 11
- Табельный** учет 118  
Тарифная сетка 100

Тарифная система 99  
Тарифные коэффициенты 101  
Тарифные ставки 99  
Технически обоснованные нормы 97  
Технологическая граница разделения труда 46  
Технологическое разделение труда 44  
Труд 4, 9, 12  
Трудовое право 16  
Трудовой потенциал 25, 26  
Трудовой процесс 13  
Трудовые ресурсы общества 18, 19

Условия труда 53

Философия труда 15  
Фотография рабочего времени 93  
Функциональное разделение труда 45

Характер труда 11  
Хронометраж 93

Частное разделение труда 42

Экономика труда 4, 6  
Экономическая теория 14  
Экономически активное население 23  
Экономически неактивное население 23  
Экономические границы 46  
Эмоциональное напряжение 60  
Эргономика 63  
Эстетические условия труда 62

## Оглавление

Предисловие.....	3
1. Введение в экономику труда.....	4
1.1. Предмет и задачи экономики труда.....	4
1.2. Понятие и социально-экономические аспекты труда.....	8
1.3. Связь экономики труда с другими науками.....	14
2. Трудовые ресурсы и порядок их формирования.....	18
2.1. Население как источник воспроизводства трудовых ресурсов.....	18
2.2. Трудовые ресурсы, их состав и структура.....	19
2.3. Актуальные проблемы процесса формирования трудо-	27

вых ресурсов.....	31
3. Организация труда.....	31
3.1. История возникновения науки об организации труда....	31
3.2. Сущность и содержание организации труда.....	36
3.3. Разделение и кооперация труда.....	42
3.4. Условия труда.....	53
3.5. Рациональные режимы труда и отдыха.....	65
3.6. Организация рабочих мест.....	75
4. Нормирование труда.....	84
4.1. Сущность нормирования труда.....	84
4.2. Классификация затрат рабочего времени.....	89
4.3. Методы и способы изучения трудовых процессов и затрат рабочего времени.....	92
4.4. Система норм труда.....	95
5. Организация заработной платы.....	99
5.1. Тарифная система оплаты труда.....	99
5.2. Формы и системы оплаты труда.....	103
5.3. Системы оплаты труда за рубежом.....	113
5.4. Организация учета рабочего времени и начисления заработной платы.....	118
Словарь терминов и определений.....	124
Рекомендуемая литература.....	129
Алфавитно-предметный указатель.....	130

**Пятова Ольга Фёдоровна  
Сергеева Татьяна Юрьевна**

# **Экономика труда**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 1.11.2017. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 7,73, печ. л. 8,31.

Тираж 100. Заказ №302.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»  
443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

Т. Н. Шлыкова

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ГЕОГРАФИЯ

Методические указания

Кинель  
РИО СГСХА  
2017

УДК 339.9 (7)  
ББК 65.5 Р  
Ш- 69

**Шлыкова, Т. Н.**

Ш-69 Экономическая география : методические указания. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 26 с.

В методических указаниях рассматриваются вопросы, предусмотренные Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по дисциплине «Экономическая география». Издание включает задания, рекомендации по подготовке к зачету, контрольные вопросы.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017  
© Шлыкова Т. Н., 2017

## Предисловие

Методические указания предназначены для практического освоения курса «Экономическая география». Содержание и структура методических указаний соответствуют рабочей программе дисциплины «Экономическая география».

Учебное издание включает темы, охватывающие весь курс дисциплины, а так же содержит методическое обеспечение учебного курса – контрольные вопросы и вопросы для подготовки к зачету, темы докладов на научную конференцию, список рекомендуемой литературы.

Целью освоения дисциплины «Экономическая география» является формирование у студентов системы компетенций и основ экономических знаний о размещении производительных сил, условиях и особенностях их развития в отдельных районах страны, о торговом потенциале отдельных районов и межрайонных связях.

Для достижения поставленной цели при освоении дисциплины решаются следующие задачи:

- изучить условия и предпосылки размещения производительных сил и регионального развития;
- научить анализировать тенденции развития и размещения отраслей народного хозяйства России;
- сформировать представление о размещении производительных сил в республиках и регионах России, о территориальной организации хозяйства, межрегиональных экономических связях.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП):

- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность составлять финансовые планы организации, обеспечивать осуществление финансовых взаимоотношений с организациями, органами государственной власти и местного самоуправления.



## Занятие 1.

### Теоретические основы экономической географии

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить размещение производства, территориальное разделение труда, условия и особенности развития регионов, процессы формирования, развития и функционирования территориальных социально-экономических систем.

**Задание 1.** Заполните таблицу 1.

Таблица 1

Применение методов в экономической географии

Метод в экономической географии	Сфера применения в экономической географии	Сфера применения в других науках
Картографический		
Исторический		
Сравнительно-описательный		
Математического моделирования		
Социальных исследований		
Полевой (экспедиционный)		

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Предмет экономической географии.
2. Место экономической географии в системе наук, ее связи с другими научными дисциплинами.
3. Методы исследования экономической географии.
4. Понятие производительных сил (ПС). Субъективные и вещественные элементы ПС, их взаимосвязь в процессе обмена веществ между человеком и природой.

## *Занятие 2.* **Региональное развитие России**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить особенности регионального развития России, процессы регионализации в современной России.

В мире найдется не много стран, подобных России, в которых география так сильно предопределяла бы специфику общественной жизни. Разработка эффективной региональной стратегии для такой страны невозможна без точного знания и тщательного учета ее географических особенностей.

*Задание 1.* На контурную карту нанесите государственные границы России и бывшего СССР, подпишите пограничные государства. Красным цветом отметьте границы до и синим после распада СССР.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие регион.
2. Территориальная организация общества.
3. Классификация типов регионов.
4. Региональные проблемы современной России.
5. Конституция РФ – политико-правовая основа формирования и функционирования регионов.

## *Занятие 3.* **Население и трудовые ресурсы России**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить показатели естественного движения населения, анализ региональных различий в демографической ситуации.

Согласно российскому законодательству, трудовые ресурсы включают в себя как россиян трудоспособного возраста, так и население моложе и старше трудоспособного возраста, занятое в общественном производстве. К трудовым ресурсам России относятся не только занятые в производстве, но и потенциальные работники.

Трудовыми ресурсами считаются как экономически активная часть населения России, так и фактически занятые в производстве работники.

Экономически активное население – группа людей, способных участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг. К экономически активному населению причисляют как занятых работников, так и безработных.

Занятое население – часть жителей страны, вовлеченных в производственную и непроизводственную деятельность.

**Задание 1.** Опишите особенности воспроизводства населения в каждом субъекте рассматриваемого федерального округа России, используя статистические материалы по следующему плану:

а) выявите различия в уровнях *рождаемости* между отдельными регионами и объясните причины их обусловившие;

б) установите особенности динамики рождаемости сравниваемых регионов, назовите причины, обусловившие изменения этих показателей и проранжируйте причины по значимости (необходимо учесть специфические особенности России – её значительную площадь, различия в уровне социально-экономического развития, а также то, что регионы находятся на разных стадиях социально-демографического перехода, имеют различную половозрастную структуру, национальные, религиозные особенности и др.);

в) как изменилась *смертность* населения в рассматриваемых регионах за 2014-2016 гг.? Какие факторы влияли на эти изменения?

г) назовите причины скачкообразного изменения смертности;

д) в каких регионах отмечаются наибольшие и наименьшие показатели смертности?

е) составьте график *естественного движения* населения (табл. 1) в рассматриваемых субъектах и методом экстраполяции дайте среднесрочный прогноз процессов рождаемости и смертности;

ж) чем можно объяснить различие в *естественном приросте* населения между сравниваемыми регионами?

**Задание 2.** Изучите версии прогноза роста численности населения мира и России до середины нынешнего века (*Источник: Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the*

United Nations Secretariat, World Population Prospects: The 2006 Revision and World Urbanization Prospects: The 2005 Revision).

Сделайте выводы (Рис. 1, 2, 3).

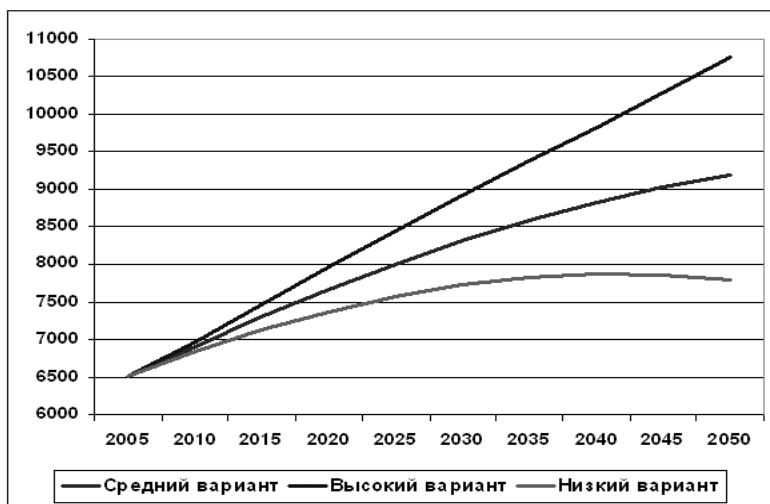


Рис. 1. Численность населения мира до 2050 г. по трем вариантам прогноза ООН 2006 года, млн. человек

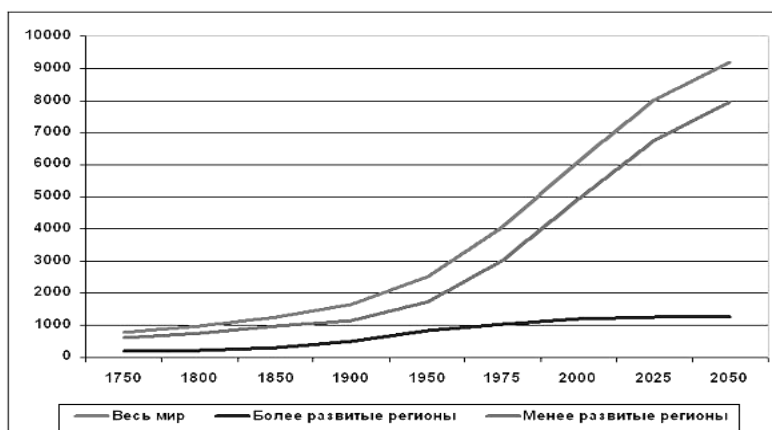


Рис. 2. Численность населения мира, развитых и развивающихся стран до 2050 г. по трем вариантам прогноза ООН 2006 года, млн. человек

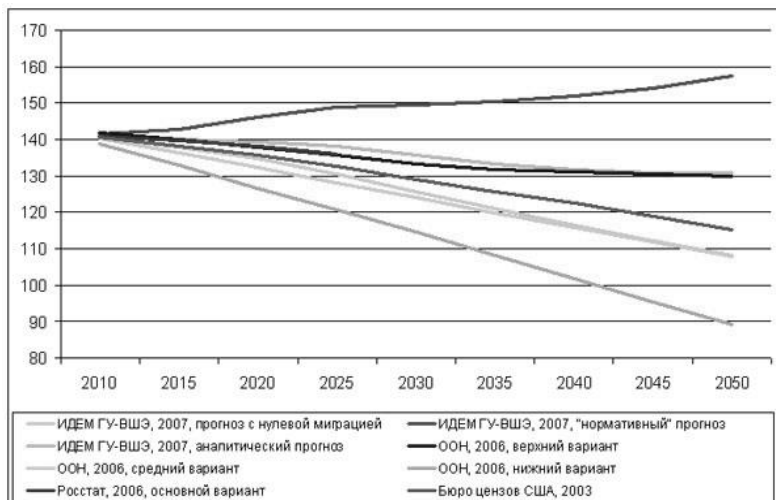


Рис. 3. Численность населения России до 2050 года по различным прогнозам, млн. человек

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Численность населения РФ ее динамика: плотность, половой, возрастной состав населения. Миграции населения.
2. Особенности воспроизводства населения России. Современная демографическая ситуация.
3. Урбанизация, ее формы и региональные особенности. Мегалополисы. Размещение населения и особенности урбанизации в России.
4. Понятие «трудовые ресурсы», «экономически активное население», «самодельное население».
5. Экономическая оценка трудового потенциала России.
6. Место России в мировом народонаселении. Демографический прогноз.
7. Трудовые ресурсы и занятость в России.

### *Занятие 4.*

#### **Закономерности, принципы и факторы размещения производительных сил**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить важнейшие закономерности и принципы размещения производства в условиях развития рынка. Рассмотреть природные факторы, включающие экономическую

оценку отдельных природных условий и ресурсов для развития отдельных отраслей и районов; экономические факторы, включающие мероприятия по охране природы и ее рациональному природопользованию; демографические факторы, под которыми понимаются системы расселения, обеспеченность отдельных территорий страны трудовыми ресурсами.

Закономерности размещения производительных сил – общие отношения между производительными силами и территорией. В процессе становления и развития рыночных отношений проявляются определенные закономерности в размещении производительных сил, которые формируются в результате взаимодействия законов общественного развития на определенном историческом этапе.

Сегодня большое значение имеет рациональное размещение производственных сил, позволяющее обеспечить большую эффективность производства, получить максимальную прибыль при бережном, рациональном использовании природно-ресурсного потенциала. Особую актуальность имеют комплексное использование природных ресурсов, внедрение безотходных технологий при переработке сырья и топлива.

**Задание 1.** Установите приоритетность факторов размещения производительных сил (в произвольно выбранном регионе) по следующим группам:

- природные условия и ресурсы: природно-климатические, топливно-энергетические, минерально-сырьевые, земельные, лесные, водные;

- экономические условия: финансовый потенциал региона, производственно-техническая база и ее региональная структура, размещение предприятий и рынков его продукции, трудовые ресурсы (кадровый состав);

- инвестиционный климат региона и капитальное строительство.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Рациональное территориальное разделение труда между регионами и в пределах их территорий.
2. Принципы размещения производства в условиях рыночной экономики.
3. Факторы территориального размещения производства.
4. Размещение и эффективность распределения ресурсов.

**Занятие 5.**  
**Природно-ресурсный потенциал России.**  
**Проблема его рационального использования**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить экономическую классификацию природных ресурсов, рассмотреть проблемы рационального природопользования.

Экономическая классификация природных ресурсов необходима для выяснения степени обеспеченности ими страны в целом и отдельных ее регионов. В основе экономической классификации лежит принцип использования ресурсов в сферах хозяйства.

Исходя из этого принципа, ресурсы подразделяются на ресурсы материального производства, в том числе промышленности (топливо, металлы, древесина, вода и т. д.) и сельского хозяйства (почвы, растительность, агроклиматические), и ресурсы непродуцированной сферы (климатические ресурсы для лечения и отдыха, питьевая вода, зеленые насаждения, промысловые животные и др.).

Известно, что каждый регион имеет различный набор природных ресурсов. Сочетание ресурсов различного вида, расположенных на определенной территории и объединенных фактическим и перспективным совместным использованием в рамках данной территории, называется территориальным сочетанием природных ресурсов (ТСПР).

**Задание 1.** Определите смысловое содержание категории запасов полезных ископаемых:

Категория А;

Категория В ;

Категория С<sub>1</sub> ;

Категория С<sub>2</sub> ;

Категория Д<sub>1</sub> и Д<sub>2</sub>.

**Задание 2.** Определите абсолютные запасы основных видов природных ресурсов (нефти, газа, угля, железной руды, ресурсов лесных, земельных, водных и гидроэнергетических) для экономических районов России. Сопоставьте размеры запасов с численностью населения экономических районов РФ. Выделите районы, наиболее и наименее обеспеченные ими на среднем уровне.

**Задание 3.** Разделите экономические районы страны на группы по благоприятности природных условий для жизни людей. Сравните полученные группы с группами по обеспеченности природными ресурсами. Сделайте вывод о соотношении природных ресурсов и природных условий на уровне экономических районов РФ.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие «природные условия» и «природные ресурсы», соотношения между этими понятиями.
2. Особенности географического положения России.
3. Природные ресурсы (минеральные, водные, лесные, биологические, земельные, рекреационные) и их экономическая оценка.
4. Классификация природных ресурсов.
5. Запасы минеральных ресурсов: балансовые, забалансовые, разведанные, прогнозные, общегеологические.
6. Понятие, оценка и структура природно-ресурсного потенциала России.
7. Влияние природных ресурсов на развитие промышленности в экономических районах Российской Федерации.

### **Занятие 6.**

#### **Отраслевая структура хозяйственного комплекса страны**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить отраслевую структуру хозяйственного комплекса страны.

Крупные отрасли хозяйства – промышленность, сельское хозяйство, транспорт, коммунальные услуги, образуют отраслевую структуру хозяйства.

**Отраслевая структура хозяйства** – это совокупность отраслей, удовлетворяющих однородные потребности общества и образующих единое хозяйство страны.

Самая крупная отрасль хозяйства нашей страны – это промышленность. Она производит 31,5% валового внутреннего продукта нашей страны. В свою очередь промышленность подразделяется на более мелкие отрасли, которые можно объединить в три большие группы: тяжёлая промышленность, лёгкая и пищевая промышленность.

В свою очередь тяжёлая, лёгкая и пищевая промышленность подразделяется на более мелкие отрасли. Например,



топливная промышленность относится к тяжёлой промышленности. Она же делится на газовую, нефтяную, угольную и др.

**Тяжёлая промышленность** – это группа отраслей, которая занимается производством товаров, которые необходимы для других отраслей. Занимается добычей полезных ископаемых, производством электроэнергии, металла и различных машин и оборудования.

**Лёгкая и пищевая промышленность** – это товары, которые необходимы для удовлетворения потребностей людей.

**Задание 1.** На контурную карту нанесите крупные месторождения топливно-энергетических ресурсов. Отметьте месторождения топливно-энергетических ресурсов, которые еще не разрабатываются. Объясните, от каких факторов зависит начало промышленной эксплуатации месторождения.

**Задание 2.** На контурную карту нанесите основные нефтепроводы и газопроводы. Соединяющие Волго-Уральское и Западно-Сибирское месторождения нефти и газа с нефте- и газоперерабатывающими заводами европейской части России.

**Задание 3.** Письменно дайте характеристику металлургической базы по следующему плану (задание индивидуально):

1. История возникновения и развития базы.
2. Оценка ЭПП базы и её состав.
3. Оценка сырьевой и топливной базы.
4. Типы предприятий в базе.
5. Акционерные общества, холдинговые компании, принимающие участие в работе базы.
6. Динамика производства всех видов продукции.
7. Принципы размещения и современное размещение предприятий.
8. Проблемы и перспективы развития базы.

**Задание 4.** На контурную карту нанесите: основные месторождения химического сырья, значками разного цвета важнейшие центры разных отраслей химической промышленности.

**Задание 5.** На контурную карту нанесите центры лесопильной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. На этой же карте отметьте лесоизбыточные, лесообеспеченные и лесодефицитные районы.

**Задание 6.** На контурную карту значками разного цвета нанесите основные центры разных подотраслей машиностроения:

1. тяжелое и энергетическое машиностроение;
2. автомобилестроение (легковое и грузовое);
3. сельскохозяйственное машиностроение и тракторостроение;
4. судостроение;
5. железнодорожное машиностроение;
6. станкостроение и точное машиностроение.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Новые формы промышленной интеграции: холдинги, финансово-промышленные группы, технополисы, технопарки и т. п.
2. Топливо-энергетический комплекс. Развитие и размещение отраслей ТЭК. Сырьевая база ТЭК – главные добывающие бассейны.
3. Metallургический комплекс: отраслевая структура (черная и цветная, добывающая, обогатительная и др.) Современное состояние развития комплекса.
4. Районы размещения предприятий основных отраслей. Рынки продукции металлургии. Проблемы и перспективы развития комплекса. Значение металлургического комплекса для российской экономики.
5. Машиностроительный комплекс: отрасли машиностроения, факторы и география их размещения.
6. Химико-лесной комплекс: роль в развитии хозяйства страны, состав, сырьевая база, размещение производства.
7. Легкая и пищевая промышленность. Значение отрасли и ее структура.

## **Занятие 7.**

### **Агропромышленный комплекс**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить роль и структуру агропромышленного комплекса в экономической системе страны. Изучить особенности сельского хозяйства России.

Агропромышленный комплекс (АПК) объединяет все отрасли хозяйства, принимающие участие в производстве сельскохозяйственной продукции, ее переработке и доведении до потребителя. Значение агропромышленного комплекса заключается в обеспечении страны продовольствием и некоторыми другими потребительскими товарами.

Основой АПК является сельское хозяйство, но оно одно не может справиться со столь важной задачей. Сельскому хозяйству необходима техника (комбайны, тракторы, картофелекопалки и т. д.), удобрения, ядохимикаты, новые сорта растений и лучшие породы скота, комбикорма и т. д. Поэтому АПК состоит из 3 звеньев.



Рис. 6. Состав агропромышленного комплекса России

**Задание 1.** Распределите отрасли хозяйства по 3 звеньям:

- 1 звено-
- 2 звено-
- 3 звено-

Отрасли АПК: сельскохозяйственное машиностроение, основная химия, селекция, пищевая промышленность, рыболовство, овцеводство, виноградарство, мелиорация, полеводство, пчеловодство, торговля, сахарная промышленность.

### КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сельское хозяйство как базовая отрасль АПК: уровень развития и отраслевая структура. Многоукладность в сельском хозяйстве.
2. Значение агропромышленного комплекса в экономике России.
3. Состав АПК: продуктивные комплексы, перерабатывающие, вспомогательные и обслуживающие отрасли.
4. Экологические проблемы сельскохозяйственного производства.

## Занятие 8.

### Государственное и административно-территориальное устройство России. Экономическое районирование

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить типы экономических районов, принципы районирования.

Территориальная структура хозяйственного комплекса является основой для территориальной пространственной организации хозяйства. Производя анализ территориальной структуры хозяйства, экономических, технико-экономических, социально-экономических показателей в их статике и динамике, привязывают их к макроэкономическим зонам, экономическим районам, регионам (субъектам Федерации), районам разного ранга, а также к промышленным районам, агломерациям, узлам, центрам, территориально-производственным комплексам.

Территориальный производственный комплекс (ТПК) – это взаимообусловленное сочетание предприятий разных отраслей материального производства и непромышленной сферы на определенной территории в соответствии с особенностями ее природных, экономических и социальных условий, экономико-географического положения и инфраструктуры.

**Экономическое районирование** – разделение территории страны на экономические районы (рис. 7).

Основные принципы экономического районирования:

**Экономический** – согласно этому принципу специализацию района должны определять отрасли, в которых затраты труда, средств на производство продукции и ее транспортировку по сравнению с другими районами будут наименьшими.

**Национальный** – основан на учете национального состава населения, его исторически сложившихся особенностей труда и быта.

**Административный** – определяет единство экономического районирования и территориального политико-административного устройства страны.

В основу общехозяйственного районирования положено разделение России на компактные географические регионы, которые составляют экономические целостные подсистемы.



Рис. 7. Экономические районы России

Экономические районы не следует путать с 7 федеральными округами (рис. 8).

Федеральные округа – это управленческие структуры, созданные Указом Президента РФ от 13.05.2000 г. № 849 (ред. от 05.10.2004 г.) в целях совершенствования механизма государственного управления.



## Рис. 8. Федеральные округа России

**Задание 1.** Перечислите (устно) какие существуют виды территориального деления государств? Что для них характерно? Приведите примеры.

**Задание 2.** В России (Российской империи, СССР) было проведено три административные реформы: Петровская в 1708 г., Екатерининская в 1775 г., Советская в 1923-1929 гг. Назовите цель их проведения. Определите отличия их друг от друга.

**Задание 3.** Составить свой проект районирования России. Как вариант предлагается деление России на 2 широтные социально-экономические и экологические зоны: зона Севера и основная зона расселения и хозяйственного освоения.

Обсудите проблемы конкретных экономических регионов. Отметьте на контурной карте границы экономических районов, подпишите районы.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Регулирование размещения производства на государственном и региональном уровнях. Практическое значение экономического районирования страны.
2. Обоснование состава и границ экономических районов, традиционные и нетрадиционные методы выделения районов.
3. Сравнительный анализ экономических районов Запада и Востока России: различие в степени сформированности, специализации экономики, типах отраслевой и территориальных структур, благоприятных и неблагоприятных факторов их перспективного развития.
4. Типология крупных экономических районов по уровню развития, специализации, ресурсному потенциалу; особенности отраслевой и территориальной структуры хозяйства.

## **Занятие 9.**

### **Влияние внешних экономических связей на размещение производительных сил России**

**ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ** – изучить понятие внешнеэкономических связей, их формы. Рассмотреть внешнеэкономическую деятель-

ность России и ее регионов.

**Внешние экономические связи** представляют собой целый комплекс различных направлений, форм, методов и средств перемещения материальных, финансовых и интеллектуальных ресурсов между странами. Под ними понимают пересекающие границы государств потоки товаров, услуг, капиталов. Они играют определяющую роль в системе международного разделения труда, реализация преимуществ и выгод которого осуществляется через внешнеэкономическую деятельность, и приобретают для России важное значение.

К формам внешнеэкономических связей относятся:

1. Торговля. С помощью этой формы осуществляется купля-продажа товаров широкого потребления: одежды, обуви, парфюмерии, галантереи, культтоваров, а также продовольственных товаров и сырья.

2. Совместное предпринимательство. Данная форма внешнеэкономических связей может быть реализована в промышленной сфере – на заводах, фабриках, предприятиях, в сельском хозяйстве, науке и в других сферах.

3. Оказание услуг. Большое распространение в международном бизнесе принадлежит посредническим, банковским, биржевым услугам, страхованию, туризму, международным перевозкам грузов. Быстро растет объем услуг, который оказывают компьютерные сети, имеющиеся в развитых странах.

4. Сотрудничество, содействие. Всё большее распространение во внешнеэкономических связях получает научное, техническое, экономическое сотрудничество. Усиливаются и распространяются научный, культурный обмен и спортивные мероприятия.

**Задание 1.** Прочитайте текст и аргументируйте данное высказывание.

Внешнеэкономический фактор остается одним из важнейших в решении задачи оздоровления отечественной экономики, ее структурной перестройки и дальнейшего подъема. В «Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации до 2018 года» подчеркивается, что повышение уровня интегрированности российской экономики в мировую – одно из ключевых

условий перехода к новой модели развития.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Понятие внешнеэкономических связей.
2. Международная торговля услугами.
3. Научно-техническое сотрудничество.
4. Экономика России в системе международного разделения труда.

## **Рекомендации по подготовке к зачету**

В течение учебного семестра студент посещает лекции и семинарские занятия, объем которых устанавливается учебным планом. Посещение всех занятий обязательно.

Во время лекций преподавателем разъясняются самые главные и самые сложные разделы дисциплины. Всё прочее студенты изучают самостоятельно, читая соответствующие разделы учебников и учебных пособий.

Семинарские задания должны быть выполнены в срок добросовестно, самостоятельно и полностью в соответствии с поставленными преподавателем вопросами.

Непринятые преподавателем работы следует доработать в соответствии с указанными замечаниями и сдать в срок для повторной проверки.

Для выполнения семинарских заданий рекомендуется использовать школьный географический атлас 9-го класса, соответствующие разделы лекций. Также студенту предлагается воспользоваться прочей учебной, учебно-методической, научно-популярной литературой, прочими печатными изданиями, сетью Internet.

Для подготовки и сдачи зачета необходимо:

- выполнить все предложенные преподавателем работы;
- иметь записи всех лекций, включая пропущенные;
- выполнить на уровне не ниже допустимого итоговую зачетную работу (или набрать к концу семестра определенное число баллов).

Студент должен уметь объяснить и пояснить все написанное в своей работе, включая все употребляемые термины и сокращения; уметь показать нанесенные на картосхему объекты и явления на прочих подобных картах и картосхемах, предложенных преподавателем.

Все принятые работы должны быть принесены на зачет и сохранены студентом до получения зачета.



Выставление итоговой зачетной оценки возможно с использованием балльной оценки.

### **Тематика научных докладов (или эссе) по дисциплине**

1. Особенности экономико-географического и транспортно-географического положения России. Взаимоотношения со странами соседями.

2. Индустриализация России и ее особенности.

3. Возрастание значимости социальных факторов развития.

4. Порайонные различия в стоимости производства, стоимости строительно-монтажных работ, в потребностях населения в зависимости от природных условий.

5. Районы с экстремальными условиями хозяйственной деятельности.

6. Новые тенденции и проблемы развития АПК: организация фермерских хозяйств, создание полноценной инфраструктуры, размещение перерабатывающих мощностей и хранилищ непосредственно «на поле».

7. Роль предприятий частной собственности и аренды в производстве сельскохозяйственной продукции.

8. Зональное размещение сельского хозяйства.

9. Размещение главных зерновых культур по зонам и районам России (пшеница, рожь, кукуруза, крупяные).

10. Значение производства технических культур (хлопчатник, лен-долгунец, сахарная свекла, подсолнечник и др.). Трудоемкость производства отдельных видов технических культур.

11. География производства плодовоовощных культур, виноградарства, субтропических культур.

12. Животноводство. Особенности размещения отраслей животноводства и их сочетаний.

13. Типология крупных экономических районов по уровню развития, специализации, ресурсному потенциалу; особенности отраслевой и территориальной структуры хозяйства.

14. Межрайонные экономические связи, основные направления их оптимизации.

15. Формы территориальной организации промышленности: макрорегионы, промышленные районы, промышленные агломера-

ции, промышленные узлы, промышленные центры и пункты.

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Предмет экономической географии.
2. Место экономической географии в системе наук, ее связи с другими научными дисциплинами.
3. Методы исследования экономической географии.
4. Понятие производительных сил (ПС). Субъективные и вещественные элементы ПС, их взаимосвязь в процессе обмена веществ между человеком и природой.
5. Естественные, общественные и всеобщие ПС. Всеобщий закон развития производительных сил.
6. Понятие регион.
7. Территориальная организация общества.
8. Классификация типов регионов.
9. Конституция РФ – политико-правовая основа формирования и функционирования регионов.
10. Численность населения РФ ее динамика: плотность, половой, возрастной состав населения. Миграции населения.
11. Особенности воспроизводства населения России. Современная демографическая ситуация.
12. Урбанизация, ее формы и региональные особенности. Мегалополисы. Размещение населения и особенности урбанизации в России.
13. Понятие «трудовые ресурсы», «экономически активное население», «самодетальное население».
14. Экономическая оценка трудового потенциала России.
15. Место России в мировом народонаселении. Демографический прогноз.
16. Трудовые ресурсы и занятость в России.
17. Рациональное, эффективное размещение производства.
18. Рациональное территориальное разделение труда между регионами и в пределах их территорий.
19. Принципы размещения производства в условиях рыночной экономики.
20. Факторы территориального размещения производства.
21. Закономерности размещения производительных сил.

22. Понятие «природные условия» и «природные ресурсы», соотношения между этими понятиями.

23. Особенности географического положения России.

24. Природные ресурсы (минеральные, водные, лесные, биологические, земельные, рекреационные) и их экономическая оценка.

25. Классификация природных ресурсов.

26. Запасы минеральных ресурсов: балансовые, забалансовые, разведанные, прогнозные, общегеологические.

27. Понятие, оценка и структура природно-ресурсного потенциала России.

28. Влияние природных ресурсов на развитие промышленности в экономических районах Российской Федерации.

29. Отраслевая структура хозяйственного комплекса страны.

30. Новые формы промышленной интеграции: холдинги, финансово-промышленные группы, технополисы, технопарки и т. п.

31. Топливо-энергетический комплекс. Развитие и размещение отраслей ТЭК. Сырьевая база ТЭК – главные добывающие бассейны.

32. Metallургический комплекс: отраслевая структура (черная и цветная, добывающая, обогатительная и др.) Современное состояние развития комплекса.

33. Районы размещения предприятий основных отраслей. Рынки продукции металлургии. Проблемы и перспективы развития комплекса. Значение metallургического комплекса для российской экономики.

34. Машиностроительный комплекс: отрасли машиностроения, факторы и география их размещения.

35. Химико-лесной комплекс: роль в развитии хозяйства страны, состав, сырьевая база, размещение производства.

36. Легкая и пищевая промышленность. Значение отрасли и ее структура.

37. Факторы и технико-экономические особенности размещения важнейших отраслей легкой (текстильной, швейной, обувной и др.) и пищевой (сахарной, мукомольной, крупяной, мясной, рыбной и др.) промышленности.

38. Сельское хозяйство как базовая отрасль АПК: уровень

развития и отраслевая структура.

39. Значение агропромышленного комплекса в экономике России.

40. Состав АПК: продуктивные комплексы, перерабатывающие, вспомогательные и обслуживающие отрасли.

41. Экологические проблемы сельскохозяйственного производства.

42. Регулирование размещения производства на государственном и региональном уровнях.

43. Практическое значение экономического районирования страны.

44. Обоснование состава и границ экономических районов, традиционные и нетрадиционные методы выделения районов.

45. Сравнительный анализ экономических районов Запада и Востока России: различие в степени сформированности, специализации экономики, типах отраслевой и территориальных структур, благоприятных и неблагоприятных факторов их перспективного развития.

46. Типология крупных экономических районов по уровню развития, специализации, ресурсному потенциалу; особенности отраслевой и территориальной структуры хозяйства.

47. Понятие внешнеэкономических связей.

48. Международная торговля услугами.

49. Научно-техническое сотрудничество.

50. Экономика России в системе международного разделения труда.

## Рекомендуемая литература

1. Бабурин, В. Л. Экономическая и социальная география России: география экономических районов России : учебник / под ред. В. Л. Бабурина, М. П. Ратановой. – М. : ЛЕНАНД, 2017. – 640 с.
2. Кузнецов, В. В. Региональная экономика : курс лекций / В. В. Кузнецов, А. В. Одарченко. – Ульяновск : УлГТУ, 2012. – 118 с. – Режим доступа : <http://window.edu.ru/resource/288/77288>.
3. Морозова, Т. Г. Экономическая география России : учебник / под ред. Т. Г. Морозовой– М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 479 с.
4. Региональная экономика. Основной курс : учебник / под ред. В. И. Видяпина, М. В. Степанова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 220 с.

## Оглавление

Предисловие .....	3
Занятие 1. Теоретические основы экономической географии ...	4
Занятие 2. Региональное развитие России .....	5
Занятие 3. Население и трудовые ресурсы России .....	5
Занятие 4. Закономерности, принципы и факторы размещения производительных сил .....	8
Занятие 5. Природно-ресурсный потенциал России. Проблема его рационального использования .....	10
Занятие 6. Отраслевая структура хозяйственного комплекса страны .....	11
Занятие 7. Агропромышленный комплекс .....	13
Занятие 8. Государственное и административно-территориаль- ное устройство России. Экономическое районирование .....	15
Занятие 9. Влияние внешних экономических связей на разме- щение производительных сил России .....	17
Рекомендации по подготовке к зачету .....	19
Тематика научных докладов (или эссе) по дисциплине .....	20
Вопросы для подготовки к зачету .....	21
Рекомендуемая литература .....	24

Учебное издание

Шлыкова Татьяна Николаевна

## ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ГЕОГРАФИЯ

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 24.10.2017. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,5; печ. л. 1,6.  
Тираж 50. Заказ № 294.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608

E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)



Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**Т. Н. Макушина**

# **ФИНАНСЫ**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

ББК 65.9  
УДК 336  
М17

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, профессор, декан экономического факультета  
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*О. В. Мамай;*

канд. экон. наук, финансовый директор ООО «Лад»

*Л. С. Уварова*

**Макушина, Т. Н.**

**М17** Финансы : учебное пособие / Т. Н. Макушина. – Кинель :  
РПО Самарской ГСХА, 2018. – 130 с.

**ISBN 978-5-88575-504-7**

В учебном пособии изложено содержание финансов, приводится их роль в обеспечении экономического роста и реализации социальной политики государства. На основании обобщения материалов Министерства экономического развития и торговли РФ, Министерства финансов РФ, финансовых и налоговых органов субъектов РФ, практики финансовой деятельности организаций и учреждений рассматриваются содержание, функции финансов, их роль в макрорегулировании экономики; значение бюджета в развитии экономики и социальной сферы; налоговое регулирование экономики; современное состояние внебюджетного перераспределения финансовых ресурсов; финансы социальной сферы; финансы хозяйствующих субъектов; международные финансовые отношения.

Учебное пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», слушателей ФПК.

**ББК 65.9  
УДК 336**

**ISBN 978-5-88575-504-7**

© Макушина Т. Н., 2018  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие составлено в соответствии с рабочей программой дисциплины «Финансы».

Цель данного учебного пособия – помочь учащимся в формировании системы необходимых общекультурных и профессиональных компетенций, относящихся к многогранной системе финансовых отношений общества, закономерностей построения и развития финансовой системы РФ и экономически развитых стран, основам управления финансами, принципам организации государственных финансов и финансов субъектов хозяйствования, в соответствии с требованиями, предъявляемыми к выпускникам по направлению «Экономика».

Материал в учебном пособии представлен в виде тем. После каждой темы даны контрольные вопросы, позволяющие обучающимся самостоятельно проверить степень усвоения материала.

В процессе изучения пособия «Финансы» у обучающихся должны формироваться следующие профессиональные компетенции:

- способность рассчитывать показатели проектов бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, обеспечивать их исполнение и контроль, составлять бюджетные сметы казенных учреждений и планы финансово-хозяйственной деятельности бюджетных и автономных учреждений;

- способность вести работу по налоговому планированию в составе бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;

- способностью применять нормы, регулирующие бюджетные, налоговые, валютные отношения в области страховой, банковской деятельности, учета и контроля;

- способность участвовать в мероприятиях по организации и проведению финансового контроля в секторе государственного и муниципального управления, принимать меры по реализации выявленных отклонений;

- способность готовить отчетность и обеспечивать контроль за выполнением резервных требований Банка России;

- способность вести учет имущества, доходов, расходов и результатов деятельности кредитных организаций, уплату налогов, составлять бухгалтерскую отчетность.

## *1. Сущность и функции финансов*

### *1.1. Возникновение и этапы развития финансов*

Чем отличаются деньги от финансов? Специалист должен четко представлять себе причины, разграничивающие сферы денежных и финансовых отношений, категории государственных финансов, финансов предприятий и финансов в широком смысле этого слова. Деньги – категория более древняя, чем финансы. В различных формах деньги появились уже на заре развития человечества как стихийно выделившийся товар, играющий роль всеобщего эквивалента. Понятие финансов возникло с зарождением государства.

Государство уже в рабовладельческом обществе выполняло некоторые общественные функции: содержание войска для охраны границ и ведения войн, обеспечение общественного порядка, сохранение власти, осуществление построек общественных зданий и дорог и т.д. Таким образом, даже на этом этапе развития государство предоставляло определенные «общественные блага» для своих граждан. Для их создания государству требовались определенные ресурсы. Основными источниками доходов рабовладельческих государств служили контрибуции, военная добыча, натуральные налоги и личные повинности. С развитием государства его потребности возрастали, и для их удовлетворения были необходимы соответствующие ресурсы. Так возникли налоги, первоначально в натуральной (подати), а затем и в денежной форме.

Итак, соединение двух клеточек (источников) – государства и налогов в денежной форме – порождает феномен государственных (публичных) финансов. Это произошло в результате отделения государственной казны от собственности монарха (в Европе в XVI–XVII вв.) и перехода в основном к денежной (стоимостной) форме взимания налогов с порождением соответствующего фискального аппарата. В этот период возник и стал применяться термин «финансы». Этимологически он происходит от латинских слов «finis» (конец, срок уплаты денежной суммы по сделке) и «financia» (наличность, доход). В средневековой латыни эти слова употребляли для обозначения срока платежа и документов, доказывающих погашение долга по окончании сделки. Сначала во Франции, а с конца XVII в. и в других европейских государствах

под словом «финансы» стали понимать всю совокупность денежного хозяйства государства, его доходы, расходы и долги. В XVIII в. этот термин пришел и в Россию. До начала XX в. он применялся в сравнительно узком смысле, обозначая именно государственные финансы.

Таким образом, если деньги – всеобщий эквивалент, измеряющий затраты труда и других ресурсов производителей, то финансы (в категорийном понятии) – совокупность денежных (стоимостных) отношений (связей) по формированию и использованию различных денежных фондов.

Человечество задолго до этого имело деньги, товарно-денежные отношения, государственное устройство. Почему только в средние века возникли данное явление и термин «финансы»?

*Предпосылка первая.* Именно в Центральной Европе в результате первых буржуазных революций хотя и сохранились монархические режимы, но власть монархов была значительно урезана и самое главное – произошло отторжение главы государства (монарха) от казны. Возник общегосударственный фонд денежных средств – бюджет, которым глава государства не мог единолично пользоваться.

*Предпосылка вторая.* Формирование и использование бюджета стало носить системный характер, т.е. возникли системы государственных доходов и расходов с определенным составом, структурой и законодательным закреплением. Основные группы расходной части бюджета практически не изменились в течении многих столетий. Уже тогда были обозначены четыре направления расходов: на военные цели, управление, экономику, социальные нужды.

*Предпосылка третья.* Налоги в денежной форме приобрели преимущественный характер, тогда как ранее доходы государства формировались главным образом за счет натуральных податей и трудовых повинностей.

Можно выделить два этапа развития финансов.

1 этап – неразвернутая форма финансов, которой был присущ непроизводительный характер, т.е. основная масса денежных средств (2/3 бюджета) расходовались на военные цели и практически не оказывала воздействия на экономику. Этому этапу свойственна узость финансовой системы, т.к. она состояла из одного звена – бюджетного, и количество финансовых отношений

ограничено. Все они были связаны с формированием и использованием бюджета.

В настоящее время независимо от политического и экономического устройства того или иного государства, финансы вступили в новый этап своего развития – 2 этап. Это обусловлено многозвенностью финансовых систем, высокой степенью воздействия на экономику, большим разнообразием финансовых отношений. На этом этапе финансы становятся одним из важнейших орудий косвенного воздействия на отношения общественного воспроизводства: воспроизводства материальных благ, рабочей силы и производительных отношений.

## *1.2. Сущность финансов*

Отличительным признаком финансов как экономической категории является то, что они имеют денежную форму выражения. Деньги являются обязательным условием существования финансов. Другим важным признаком финансов является их связь с формированием финансовых ресурсов. Посредством финансов на стадии распределения общественного продукта образуются денежные доходы и накопления участников общественного воспроизводства. Впоследствии при распределении доходов и накоплений образуются фонды денежных средств, имеющих целевое назначение, формируются производственные и социальные денежные фонды, как централизованные (находятся в распоряжении государства), так и децентрализованные (находятся в распоряжении предприятий, учреждений, организаций).

Исследование экономической природы финансов позволяет определить эту экономическую категорию следующим образом.

*Финансы* – совокупность денежных отношений (связей), регламентированных государством по поводу формирования и использования различных денежных фондов в процессе их образования и распределения в целях обеспечения благосостояния населения, социального мира и экономического роста.

*Финансы* – неотъемлемый элемент воспроизводства на всех уровнях хозяйствования, они необходимы и самому низкому звену, т.е. предприятиям, организациям, и самому государству. Необходимость финансов обусловлена существованием

товарно-денежных отношений, в процессе которых возникают финансовые отношения.

*Финансовые отношения* – это такие отношения, которые обладают признаками, по которым их можно выделить из разряда других возможных денежных отношений. Финансы всегда опосредованы правовыми актами, регулируемыми денежными отношениями.

Финансы имеют своей природой денежные отношения, однако одно только движение денежных средств между объектами не раскрывает всей сущности финансов. Для этого нужно рассмотреть свойственные финансам отношения, также возникающие между объектами.

### **1.3. Функции финансов**

Поскольку сущность финансов проявляется в распределительных отношениях, то одной из функций этой экономической категории является *распределительная*. Эта функция осуществляется во всех сферах общественной жизни: в материальном производстве, в нематериальной сфере, в сфере обращения.

Субъектами распределения на микроуровне выступают юридические и физические лица, на макроуровне — государство. Объектами распределения служат ВВП и НД в денежной форме.

С помощью распределительной функции осуществляется распределение новой стоимости (на микроуровне) и перераспределение этой стоимости (на макроуровне).

В результате распределения ВВП и НД создаются доходы общества.

Второй важнейшей функцией финансов является *контрольная*. Контрольная функция тесно связана с распределительной функцией, одна без другой существовать не может. Распределительные процессы создают основу для контроля за пропорциями распределения с целью соблюдения экономических интересов всех участников воспроизводства. С помощью контрольной функции проверяются правильность и своевременность формирования фондов денежных средств, обоснованность направлений их расходования, эффективность использования. С помощью контрольной функции финансов сравниваются однородные экономические процессы, определяется их результативность и эффективность всего воспроизводственного процесса в целом. Сфера действия

контрольной функции не ограничивается лишь распределительной стадией воспроизводственного процесса, она распространяется также на стадии производства, обмена и потребления.

*Регулирующая функция* тесно связана с вмешательством государства с помощью финансов в процесс воспроизводства.

На микроуровне (предприятие) эта функция стимулирует его деятельность, создавая различные фонды, которые способствуют улучшению качества производственного процесса, увеличению его объема, улучшению материального положения работающих.

На макроуровне (государство) эта функция, используя государственные расходы, налоги, госкредит, достигает таких же результатов.

Распределительная и регулирующая функции выражают общественное назначение именно категории государственных финансов. Но при этом устойчивое формирование доходов государства и их эффективно использование обеспечиваются соответствующей организацией контроля.

#### ***1.4. Финансы в общественном воспроизводстве***

Процесс воспроизводства включает четыре стадии: производство, распределение, обмен, потребление. Они обязательны, потому что без любой из них процесс воспроизводства будет прерван. Однако распределение является важнейшей стадией воспроизводственного процесса.

Если исходить из общественного назначения *государственных финансов*, то их роль наиболее значительна на стадии распределения. На этой стадии воспроизводственного процесса активнее проявляются все общественные интересы и, соответственно, все их противоречия.

Распределению подлежит результат стадии производства – *совокупный общественный продукт (СОП)*. СОП состоит из двух основных частей:

- 1) стоимости израсходованных на производство продукции средств производства: орудий и предметов труда ( $C$ );
- 2) национального дохода: стоимости рабочей силы и прибавочного продукта ( $V$  и  $m$ ).

На первой стадии распределения СОП делится на  $C$  и  $V + m$ , а на второй национальный доход ( $V + m$ ) – на фонд накопления и



фонд потребления. Но еще до наступления второй стадии в распределительный процесс *«вмешивается» государство*, изымая часть индивидуальных и коллективных доходов через такие экономические инструменты, как налоги, займы, страховые платежи.

Соотношение между фондами накопления и потребления очень индивидуально. Оно зависит как от временного фактора, так и от особенностей субъектов воспроизводственного процесса, включая государство. На величину потребления влияние оказывают уровень технологий, коммуникаций, государственное устройство, авторитет общественных движений и др.

*Фонд накопления* состоит из двух частей, предназначенных для *расширения воспроизводства* и *образования резервных фондов*. На этой стадии участие финансов проявляется через государственные вложения в экономику и создание государственных резервов и страховых фондов.

*Фонд потребления* также состоит из двух частей: *фонда общественного потребления* и *фонда личного потребления*. Соотношение между ними для отдельных государств зависит от государственного устройства, традиций и т.д. Там, где государство берет на себя часть расходов на просвещение, здравоохранение, социальное обеспечение, фонд общественного потребления превалирует в общей величине фонда потребления. Здесь важно понять тенденцию: *чем выше доля общественных, тем ниже доля личных фондов потребления*.

### **1.5. Понятие финансовой системы, ее звенья и элементы**

Функции и роль финансов реализуются через финансовую систему, с помощью которой осуществляется распределение и перераспределение денежных средств в экономике страны. Финансовая система представляет собой встроенный элемент экономической системы, обслуживающий субъекты экономики, обладающие избытком или недостатком денежных средств.

Финансовая система России в целом состоит из *двух крупных сфер* (децентрализованных и централизованных). В зависимости от конкретных методов формирования доходов и денежных фондов они в свою очередь делятся на звенья (рис. 1).

Денежные потоки связывают части финансовой системы в единое целое. По сложности различают односторонние, двусторонние и многосторонние денежные потоки.

В односторонних потоках денежные средства идут в одном направлении. Например, перечисленные средства из федерального бюджета РФ идут в Пенсионный фонд для финансирования его расходов.

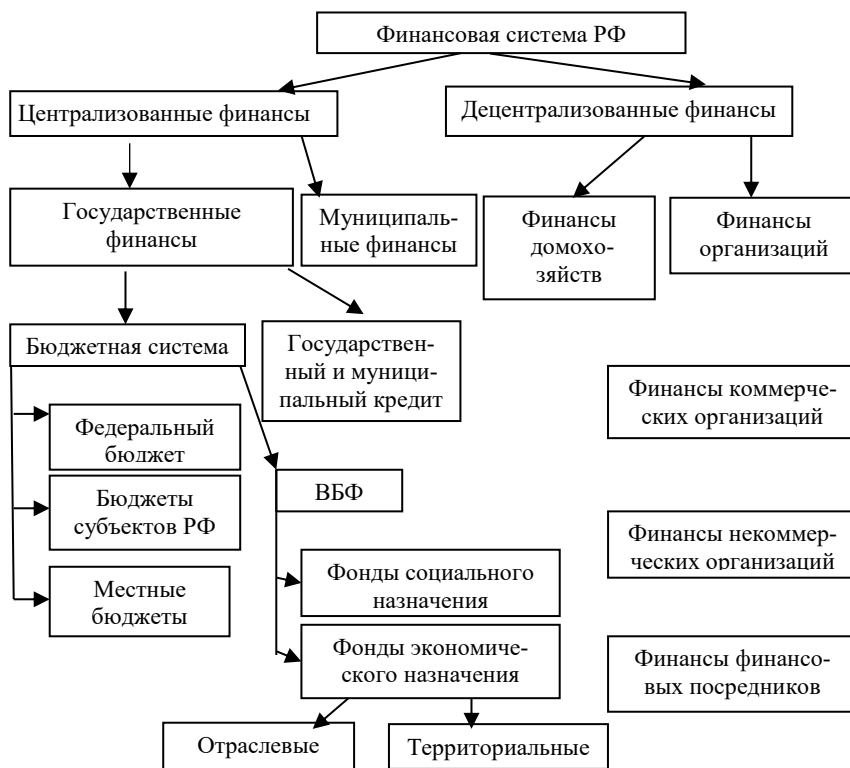


Рис. 1. Финансовая система РФ

Двусторонний денежный поток предполагает движение денежных средств между двумя звеньями или звеном и сферой, которая не включает данное звено, в прямом и обратном направлениях. Так, в бюджет поступают от предприятий налоги, но при определенных условиях предприятия могут получить бюджетные средства в виде субсидий или кредита.

Многосторонние потоки одновременно охватывают различные части финансов и текут в разных направлениях. Бюджет домашнего хозяйства формируется за счет доходов из разных источников (предприятия – глава или другой член семьи получает зарплату в данном предприятии, бюджета – трансфертные платежи); с другой стороны, домохозяйство платит налоги в бюджеты, во внебюджетные фонды.

В России функционируют две сферы финансовой системы: централизованные (государственные) финансы и децентрализованные финансы.

*Централизованные финансы* — важная часть финансовой системы. Они находятся в собственности государства и в соответствии с Бюджетным кодексом, функционирующим с 1 января 2000 г. и составляют бюджетную систему (федеральный, региональные, местные бюджеты и внебюджетные специальные фонды).

Федеральный бюджет РФ и консолидированные бюджеты субъектов РФ образуют консолидированный бюджет РФ, а бюджет субъекта РФ и бюджеты муниципальных образований на его территории формируют консолидированный бюджет субъектов РФ.

Федеральному бюджету РФ принадлежит ведущая роль, он обеспечивает финансовыми ресурсами решение общенациональных задач. На его долю приходится 62% всех доходов консолидированного бюджета РФ.

*Децентрализованные финансы* составляют основу финансовой системы, так как именно в сфере материального производства формируется преобладающая часть финансовых ресурсов страны. Децентрализованные финансы объединяют финансы коммерческих и некоммерческих предприятий (организаций), финансы домашнего хозяйства.

Решающую роль среди децентрализованных финансов играют финансы коммерческих предприятий, организаций, участвующие в создании всех денежных фондов страны. От их состояния зависит общее финансовое положение Российской Федерации и, следовательно, выполнение всех намеченных экономических и социальных программ.

В условиях рыночной экономики финансовые отношения предприятий, организаций могут эффективно функционировать на

основе ряда принципов – самостоятельности в принятии хозяйственных решений, самофинансированной предпринимательской деятельности и др. Выполнение этих принципов обуславливает стабильность всей финансовой системы.

Главным источником производственного и социального развития трудовых коллективов становится прибыль.

Итак, *финансовая система* представляет собой совокупность финансовых отношений, выступающих в виде взаимосвязанных и взаимодействующих категорий, звеньев, сфер, которые распределяют и используют фонды денежных средств хозяйствующих субъектов, домохозяйств, государства, а также специальных финансовых институтов.

### ***1.6. История развития финансовой системы РФ***

Финансовая система Руси стала складываться еще в IX веке. Предшественниками финансовых органов были княжеские казначеи, основным источником дохода княжеской казны – дань.

Начало финансовых преобразований в России связано с именем Петра I. Во главе финансового управления был поставлен Сенат. Для заведования доходами государства специальным указом учредили Камер-коллегию. В 1699 году Петр I взялся за сбор долгов, для этого создается Бурмистрская палата. В 1701 году создали Ближнюю Канцелярию, которая вела учет доходов и расходов казны.

Во время правления Екатерины II при Сенате была учреждена Экспедиция о государственных доходах. Екатерина II получила первый в истории России государственный заем в Голландии.

История финансовой системы Российской империи начинается 8 сентября 1802 года, когда высочайшим манифестом императора Александра I были созданы первые 8 министерств, среди которых особое место отводилось Министерству финансов. Первым министром финансов стал граф Алексей Иванович Васильев, его заслугой стало заметное сокращение государственного долга.

Министерство финансов Российской империи просуществовало вплоть до февральской революции 1917 года.

В октябре 1917 года был учрежден Наркомат финансов РСФСР, задачи которого заключались в осуществлении общего

руководства финансами и проведении единой финансовой политики.

В период Великой Отечественной войны произошло усиление централизации финансовых ресурсов государства и перераспределение национального дохода в пользу военных расходов.

В 1946 году Наркомат финансов РСФСР был преобразован в союзно-республиканское Министерство финансов СССР.

В период с 1980-х годов по 1992 год в стране произошла коренная перестройка всей финансовой системы. Постановлением Правительства РСФСР от 15 ноября 1991 года Министерство финансов СССР было ликвидировано и вся финансовая система переведена в подчинение Министерства экономики и финансов РСФСР.

16 мая 1992 года указом Президента Российской Федерации вновь было создано Министерство финансов Российской Федерации. В настоящее время Министерство финансов возглавляет Силуанов Антон Германович.

Надежная финансовая система является стержнем в успешном развитии и функционировании экономики. Финансовая система влияет на темпы и направления социально-экономического развития государства, каждого отдельного города и поселка.

Указом Президента Российской Федерации от 19 августа 2011 года 8 сентября установлен профессиональный праздник – День финансиста.

8 сентября 2022 года все финансисты России отметят 220 лет со дня образования Российской финансовой системы.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое финансы?
2. Каковы предпосылки возникновения финансов?
3. Каковы функции финансов?
4. Охарактеризуйте систему финансов России.
5. Назовите основные звенья финансовой системы.
6. Когда начались финансовые преобразования в России?
7. Что такое централизованные и децентрализованные финансы?

## 2. Финансовая политика

### 2.1. Содержание и цели проведения финансовой политики

Совокупность государственных мероприятий по использованию финансовых отношений для выполнения государством своих функций представляет собой финансовую политику.

Содержание финансовой политики достаточно сложное, так как охватывает широкий комплекс мероприятий:

- 1) разработку общей концепции финансовой политики, определение ее основных направлений, целей, главных задач;
- 2) создание адекватного финансового механизма;
- 3) управление финансовой деятельностью государства и других субъектов экономики.

Финансовая политика – составная часть экономической политики государства. В ней конкретизируются главные направления развития национального хозяйства, определяются общий объем финансовых ресурсов, их источники и направления использования, разрабатывается механизм регулирования и стимулирования финансовыми методами социально-экономических процессов.

В то же время финансовая политика – относительно самостоятельная сфера деятельности государства, важнейшее средство реализации политики государства в любой области общественной деятельности.

Задачами финансовой политики является:

- 1) обеспечение условий для формирования максимально возможных финансовых ресурсов;
- 2) установление рационального с точки зрения государства распределения и использования финансовых ресурсов;
- 3) организация регулирования и стимулирования экономических и социальных процессов финансовыми методами;
- 4) выработка финансового механизма и его развитие в соответствии с изменяющимися целями и задачами стратегии;
- 5) создание эффективной и максимально деловой системы управления финансами.

В процессе проведения финансовой политики особенно важно обеспечение ее взаимосвязи с другими составными частями экономической политики – кредитной, ценовой, денежной.

Оценка результатов финансовой политики государства основывается на ее соответствии интересам общества и большинства его социальных групп, а также на достигнутых результатах, вытекающих из поставленных целей и задач. Важная составная часть финансовой политики – установление финансового механизма, при помощи которого происходит осуществление всей деятельности государства в области финансов.

Можно выделить две цели проведения финансовой политики: фискальная и регулирующая.

Любая финансовая политика в первую очередь предполагает решение фискальных задач государства, которые связаны с балансированием доходов и расходов государства. Оптимальной в этом случае является ситуация, при которой все расходы государства покрываются за счет его текущих обязательных доходов. Достичь такого равновесия очень трудно, так как потребности в осуществлении расходов более динамичны и, как правило, превышают возможности по сбору доходов. Поэтому государству постоянно приходится искать пути сокращения расходов или увеличения доходов. И то и другое направление является сложным с точки зрения его практического осуществления.

Кроме фискальных целей финансовая политика предполагает проведение регулирования экономических процессов. Регулирование осуществляется в связи с тем, что государство располагает определенными инструментами, которые оказывают влияние на интересы экономических субъектов. К ним относятся налоги, государственный кредит, бюджетные ассигнования, различные нормы и нормативы, при помощи которых регулируются финансовые отношения. С помощью этих инструментов государство оказывает воздействие на размер денежных средств, которым располагает экономический субъект, и таким образом влияет на различные экономические процессы.

В настоящее время регулирование является обязательным элементом финансовой политики любого государства и сознательно используется для достижения целей экономического развития. Существует два механизма финансового регулирования: стимулирующий и рестрикционный.

Фискальные и регулирующие цели финансовой политики, как правило, находятся в определенном противоречии, так как первые требуют ежегодного балансирования доходов и расходов

государства, а вторые очень часто приводят к бюджетному дефициту в условиях стимулирования экономического роста и занятости. Однако такая ситуация временна, потому что после достижения позитивного результата обеспечивается балансирование бюджета и в ряде случаев формирование и накопление бюджетных профицитов.

Важная составная часть финансовой политики – это разработка финансового механизма, при помощи которого происходит осуществление всей деятельности государства в области финансов. Финансовый механизм представляет собой систему установленных государством форм, видов и методов организации финансовых отношений. Он внешняя оболочка финансов, проявляющаяся в финансовой практике. К элементам финансового механизма относятся формы финансовых ресурсов, методы их формирования, система законодательных норм и нормативов, которые используются при определении доходов и расходов государства, организации бюджетной системы, финансов предприятий и рынка ценных бумаг.

Финансовый механизм – наиболее динамичная часть финансовой политики. Его изменения происходят в связи с решением различных тактических задач, и поэтому финансовый механизм чутко реагирует на все особенности текущей обстановки в экономике и социальной сфере страны. Финансовый механизм подразделяется на директивный и регулирующий.

## ***2.2. Типы финансовой политики***

Развитие государства связано с изменением финансовой политики. Использование того или иного типа финансовой политики определяется особенностями текущего этапа развития экономики и социальной сферы, интересами правящих партий и социальных групп и господствующими теоретическими концепциями, влияющими на экономический и политический курс государства. Все это обеспечивает сохранение и развитие существующей в данном государстве системы общественных отношений.

Анализ применявшейся различными государствами финансовой политики позволяет выделить три ее основных типа: классический, регулирующий, планово-директивный.



До конца 20-х годов прошлого столетия основным типом финансовой политики большинства стран был *классический*. Такая финансовая политика была основана на трудах классиков политэкономии *А. Смита* (1723-1790) и *Д. Рикардо* (1772-1823) и их последователей. Основное ее направление – невмешательство государства в экономику, сохранение свободной конкуренции, использование рыночного механизма как главного регулятора хозяйственных процессов. Следствием этого было ограничение государственных расходов и налогов, обеспечение условий для формирования и исполнения равновесного (сбалансированного) бюджета.

В конце 20-х годов прошлого столетия, когда обострился весь комплекс экономических, политических и социальных проблем большинства государств, в индустриально развитых странах осуществлялся переход к *регулирующей* финансовой политике. В ее основу вначале была положена экономическая теория английского экономиста *Дж. М. Кейнса* (1883-1946) и его последователей. Они исходили из необходимости вмешательства в экономику и регулирования государством ее циклического развития. Финансовая политика наряду с ее традиционными задачами стала преследовать цель использовать финансовый механизм для регулирования экономики и социальных отношений в целях обеспечения полной занятости населения. Основными инструментами вмешательства в экономику становятся государственные расходы, за счет которых формируется дополнительный спрос. Система налогов в условиях регулирующей финансовой политики кардинально изменяется. Главным механизмом регулирования становится подоходный налог, использующий прогрессивные ставки. Большое внимание в финансовом механизме уделяется системе государственного кредита, на основе которого проводится политика дефицитного финансирования. Государство активно развивает применение долгосрочных и среднесрочных займов. Рынок ссудных капиталов становится вторым по значению источником доходов бюджета, а дефицит бюджета используется для регулирования экономики.

В 1970-е годы в основу финансовой политики была положена неоконсервативная стратегия, связанная с неоклассическим направлением экономической теории. Эта разновидность финансовой политики не связана с отказом от регулирования как ее цели, но ограничивает вмешательство государства в экономику и социальную область. Регулирование экономики становится

многоцелевым. Кроме экономического роста и занятости государство регулирует денежное обращение, валютный курс, социальные факторы экономики, структурную перестройку хозяйства и другие процессы, находящиеся в кризисном состоянии.

*Планово-директивная* финансовая политика применялась в странах, использовавших административно-командную систему управления экономикой. Основанная на государственной собственности на средства производства, плановая система управления позволяла осуществлять прямое директивное руководство всеми сферами экономики и социальной жизни, в том числе и финансами. Цель финансовой политики в этих условиях – обеспечение максимальной концентрации финансовых ресурсов у государства (в первую очередь у центральных органов власти и управления) для их последующего перераспределения в соответствии с основными направлениями государственного плана.

### ***2.3. Финансовая политика в Российской Федерации на современном этапе***

В связи с переходом к рыночным отношениям, приватизацией государственной собственности в нашей стране изменился финансовый механизм.

Это нашло выражение прежде всего в переводе взаимоотношений между государством и приватизированными предприятиями на налоговую основу.

Изменились межбюджетные отношения. Территориальные бюджеты (региональные, местные) получили большую самостоятельность, в первую очередь в сфере расходования средств. Территориальные органы власти стали самостоятельно определять направления использования бюджетных ресурсов.

Были внесены изменения в формирование территориальных бюджетов. В вышестоящих бюджетах (федеральном, региональных) были созданы фонды финансовой помощи, из которых в нижестоящие бюджеты стали поступать трансферты, размер которых определялся по единой методике, учитывающей налоговый потенциал и численность населения территорий.

С организацией фондового рынка изменился порядок перераспределения средств субъектами хозяйствования. Это стало

возможным на основе эмиссии корпоративных ценных бумаг и их продажи и покупки на фондовых биржах.

С созданием частных страховых компаний в стране стал функционировать страховой рынок и частные страховые фонды.

Из государственного бюджета были выведены средства социального страхования и созданы государственные социальные внебюджетные фонды (пенсионный, занятости, медицинского страхования, социального страхования).

Процесс преобразований в нашей стране продолжается. В среднесрочной перспективе должны быть созданы условия для роста благосостояния граждан, сокращения масштабов бедности, поддержания устойчиво высоких темпов экономического роста на базе повышения качества человеческого капитала, развития конкуренции и повышения эффективности государственного управления.

Основные социально-экономические реформы будут направлены на повышение:

- качества жизни граждан через проведение реформ образования, здравоохранения, а также обеспечение населения доступным жильем;
- конкурентоспособности российских компаний, в том числе путем создания среды для добросовестной конкуренции, технического регулирования и развития финансовых рынков;
- эффективности государственного управления через проведение административной реформы, совершенствование управления государственным имуществом, бюджетной реформы.

### **Контрольные вопросы**

1. Определите цель и содержание финансовой политики государства.
2. Определите тип финансовой политики, реализующийся в современной России.
3. На чьих трудах основывается классический тип финансовой политики?
4. Назовите задачи финансовой политики.
5. Назовите цель планово-директивной финансовой политики.
6. На что направлены социально-экономические реформы финансовой политики России?
7. Что является важной составной частью финансовой политики?

### 3. Управление финансами

#### 3.1. Понятие об управлении финансами

*Управление финансами* – это система форм, методов и приемов, с помощью которых осуществляется управление денежным оборотом и финансовыми ресурсами.

Объектами управления финансами являются разные виды финансовых отношений. Объекты управления финансами можно классифицировать по звеньям системы финансов Российской Федерации. По этому признаку следует выделить следующие объекты финансового управления: государственные финансы, финансы хозяйствующих субъектов и местные финансы.

Субъектами управления финансами являются законодательные и исполнительные органы власти и управления в соответствии с компетенцией в финансовой сфере. Их правомерно классифицировать по звеньям системы финансов.

Цель управления финансами – обеспечение устойчивости и финансовой независимости, проявляющееся в макроэкономической сбалансированности, профиците бюджета, снижении государственного долга, твердости национальной валюты, а в итоге в росте благосостояния населения.

В процессе управления финансами органами управления осуществляются следующие функции: финансовое планирование, оперативное управление финансами, финансовый контроль.

Воздействие субъекта на объект управления может осуществляться с помощью как административно-распорядительных, так и экономических методов управления. Те и другие методы применяются в условиях как командно-административной, так и рыночной экономики. Административно-распорядительные методы предполагают выработку приказов, распоряжений, других распорядительных документов, их доведение до подчиненных и контроль за исполнением. Экономические методы основаны на материальной заинтересованности персонала в повышении эффективности выполнения своих функций.

Функция планирования заключается в прогнозной оценке объема собственных финансовых ресурсов, их рационального распределения и эффективного использования. Прогнозной оценке предшествует анализ выполнения плановых показателей доходов и

расходов, выявление отклонений и обусловивших их причин. На основе анализа этих причин выделяются и учитываются при прогнозировании те из них, которые в будущем могут проявиться в большей мере. Все финансовые планы разрабатываются по балансовому методу, который включает доходные источники и расходные статьи: у хозяйствующего субъекта – баланс доходов и расходов; у государства – бюджет, централизованные внебюджетные фонды социального назначения; у домохозяйств – баланс денежных доходов и расходов населения (разрабатывается Министерством финансов РФ).

Функция оперативного управления связана с осуществлением практических действий по выполнению финансового плана, внесению коррективов в его показатели с учетом новых хозяйственных обстоятельств, изысканию иных источников формирования финансовых ресурсов и направлений (сфер) их эффективного вложения.

Функция контроля осуществляется главным образом на стадии оперативного управления и призвана обеспечить полное и своевременное поступление денежных средств в централизованные и децентрализованные фонды финансовых ресурсов, целевое использование этих средств, своевременное их доведение до получателя.

Управление финансами на современном этапе немыслимо без автоматизированной системы управления (АСУ-финансы). АСУ-финансы обеспечивает автоматизированный сбор и обработку информации, необходимой для анализа и финансового программирования.

### ***3.2. Органы управления финансами и их функции***

Управление финансами осуществляется посредством использования соответствующего управленческого аппарата. Общее управление финансами осуществляют высшие органы власти и управления: Президент РФ и его Администрация, Федеральное Собрание, Правительство РФ.

Президент РФ (Администрация Президента РФ) регламентирует деятельность финансовых органов, имеет право наложить вето на финансовое законодательство, подписывает федеральный

закон о федеральном бюджете России, подготавливает и направляет Федеральному Собранию Бюджетное Послание.

Федеральное Собрание утверждает финансовые законы, рассматривает проект федерального бюджета России и утверждает закон о федеральном бюджете.

Правительство РФ формирует федеральный бюджет, является единым центром управления финансами, разрабатывает концептуальные основы финансовой политики.

Главным органом, осуществляющим текущее управление государственными финансами, является Министерство финансов Российской Федерации.

В соответствии с Положением о Министерстве финансов Российской Федерации, утвержденным постановлением Правительства РФ от 30 июня 2004 г. №329, Министерство финансов Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере бюджетной, налоговой, страховой, валютной, банковской деятельности, государственного долга, аудиторской деятельности, бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности, производства, переработки и обращения драгоценных металлов и драгоценных камней, таможенных платежей, включая определение таможенной стоимости товаров и транспортных средств, инвестирования средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии, организации и проведения лотерей, производства и оборота защищенной полиграфической продукции, финансового обеспечения государственной службы, противодействия легализации доходов, полученных преступным путем и финансированию терроризма.

Руководство Министерством финансов Российской Федерации осуществляют министр финансов и его заместители. Министр финансов РФ имеет пять заместителей, в том числе одного статс-секретаря.

Министерство финансов РФ имеет следующую структуру:

- 1) Центральный аппарат Министерства финансов РФ;
- 2) Федеральная налоговая служба;
- 3) Федеральная служба финансово-бюджетного надзора;
- 4) Федеральная служба страхового надзора;
- 5) Федеральное казначейство.

Самостоятельным юридическим лицом, входящим в состав Министерства финансов Российской Федерации, является Федеральное казначейство. В структуру Федерального казначейства входят Главное управление Федерального казначейства, территориальные органы в субъектах Российской Федерации, органы федерального казначейства в районах, городах и городских районах.

При контроле всех поступлений и выплат денежных средств бюджетов и внебюджетных фондов в структуре исполнительной власти казначейство реализует функции кассира и главного бухгалтера.

Федеральная налоговая служба и Федеральная таможенная служба осуществляют контроль за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью внесения в бюджетные фонды налогов, таможенных доходов, сборов и других платежей. Федеральное агентство по управлению федеральным имуществом организует управление государственным имуществом с целью получения доходов неналогового характера. Федеральная служба по финансовым рынкам контролирует деятельность участников фондового рынка, способствуя тем самым увеличению поступлений в бюджетный фонд. Система Банка России является важным органом по реализации денежно-кредитной и финансовой политики. Банк России осуществляет наряду с Федеральным казначейством исполнение бюджета, контролирует деятельность других кредитных институтов.

Счетная палата РФ контролирует выполнение финансового законодательства и движение федеральных денежных средств. Она независима от Правительства РФ и подотчетна Федеральному Собранию РФ.

Проведение финансовой политики в субъектах РФ, их административно-территориальных и муниципальных образованиях осуществляют соответствующие финансовые учреждения.

Территориальные финансовые органы являются функциональными подразделениями территориальных администраций, но одновременно с этим они входят в систему Министерства финансов РФ. Территориальные финансовые органы обеспечивают разработку и реализацию единой финансовой политики территориальной администрации, составление и исполнение территориального бюджета, исполнительно-распорядительные функции в сфере управления финансами территории.

Территориальными органами Федеральной налоговой службы являются налоговые инспекции по соответствующей территории (республике, краю, области, городу, району). Районные, городские, государственные налоговые инспекции выполняют основную нагрузку по непосредственному контролю за исполнением налогового законодательства всеми физическими и юридическими лицами на обслуживаемой территории. Структура районной, городской налоговой инспекции утверждается на основании социально-демографических, экономических и географических характеристик района, города, объема выполняемой работы и других факторов, учитываемых при создании внутривидовых подразделений.

### ***3.3. Финансовый механизм***

Финансовый механизм – система установленных государством форм, видов и методов организации финансовых отношений; совокупность способов управления финансовыми отношениями. Элементы финансового механизма: формы финансовых ресурсов; методы их формирования; система законодательных норм и нормативов, которые используются при определении доходов и расходов государства; организации бюджетной системы, финансов предприятий и рынка ценных бумаг.

Финансовый механизм включает: формы финансовых отношений в государстве; порядок (правила) формирования и использования централизованных и децентрализованных фондов денежных средств; методы финансового планирования; формы управления финансами; финансовое законодательство.

Необходимость финансов возникла в капиталистическом государстве в связи с налаживанием регулярного товарно-денежного обмена и ростом потребностей государства в финансовых ресурсах (в докапиталистических формациях большая часть государственных потребностей удовлетворялась за счет натуральных податей и сборов, повинностей).

Быстрый рост расходов капиталистических государств стал толчком развития финансов. Материальную основу финансов образуют деньги. В процессе развития научно-технического прогресса деньги становятся важным мерилем затрат на производство продукции, рабочую силу и средством собирания налогов.



Финансовая деятельность обусловлена экономическими законами. Они определяют экономическую необходимость развития материального производства и удовлетворения личных потребностей членов общества. Их обеспечение связано с распределением общественного продукта в целях образования фондов возмещения средств производства, страховых и резервных фондов, фондов личного и общественного потребления.

В условиях формирования и развития рынка необходимость финансов возрастает. Понятие «рынок» и его роль в экономике трактуются по-разному. Одни экономисты под рынком понимают полную свободу купли-продажи, разгул стихийных сил, ничем не ограниченную спекуляцию, исключая регулирование основных категорий рынка. Другие видят в рынке чудодейственное лекарство, способное излечить экономику от всех ее недугов, утверждая, что якобы рынок все отрегулирует. На практике и в теории получается далеко не так.

Финансовый механизм может быть директивный и регулирующий.

Директивный финансовый механизм разрабатывается для финансовых отношений, в которых непосредственно участвует государство. В его сферу включаются налоги, государственный кредит, расходы бюджета, бюджетное планирование и финансирование, при которых государство детально разрабатывает систему организации финансовых отношений.

Регулирующий финансовый механизм определяет основные «правила игры» в конкретном сегменте финансово, не затрагивающем прямо интересы государства (например, организация внутривозрастных отношений). При этом государство устанавливает общий порядок использования финансовых ресурсов, остающихся на предприятии после уплаты налогов и обязательных платежей, а предприятие самостоятельно разрабатывает формы, виды денежных фондов, направления их использования.

### ***3.4. Финансовое планирование и прогнозирование***

Финансовое планирование – это управленческая деятельность по достижению сбалансированности и пропорциональности в движении денежных потоков и финансовых ресурсов, т.е. оптимального соотношения между финансовыми ресурсами,

находящимися в распоряжении государства, и доходами, остающимися у хозяйствующих субъектов.

Финансовое планирование представляет собой составную часть народнохозяйственного планирования, базируется на макроэкономических показателях прогноза социально-экономического развития и направлено на координацию деятельности всех органов финансовой системы. Относительная обособленность ее отдельных звеньев предопределяет необходимость разработки системы финансовых планов, отражающих:

- особенности форм и методов образования денежных фондов;
- отраслевое и территориальное перераспределение финансовых ресурсов.

Главным объектом финансового планирования выступают финансовые ресурсы, перераспределяемые между отдельными субъектами финансовой системы. Движение финансовых ресурсов закрепляется в соответствующих планах, которые образуют единую систему финансового планирования. Центральное место в системе финансовых планов принадлежит *бюджетам* (федеральному, субъектов Федерации, органов местного самоуправления).

Бюджеты разрабатываются с учетом необходимости достижения минимальных государственных стандартов на основе нормативов финансовых затрат, а также в соответствии с другими нормами (нормативами), установленными законодательством Российской Федерации, субъектов Федерации, правовыми актами органов местного самоуправления. Наряду с бюджетами на федеральном уровне, уровне субъектов Федерации, органов местного самоуправления могут формироваться и формируются внебюджетные фонды. Движение денежных средств в этих фондах отражается соответственно в *сметах доходов и расходов*.

На общегосударственном и территориальном уровнях в систему финансового планирования включается разработка и реализация перспективных финансовых планов, финансовых балансов, а также балансов движения доходов и расходов населения. Для финансового планирования особое значение имеет та информация, которая дает представление о положении дел в будущем, т. е. прогностическая информация. Процесс получения этой информации называется прогнозированием. Финансовое прогнозирование – это обоснование показателей финансовых планов, предвидение финансового положения на тот или иной период времени. В теории и

на практике выделяют среднесрочное (5-10 лет) и долгосрочное (более 10 лет) финансовое прогнозирование.

Главной целью финансового прогнозирования является определение реально возможного объема финансовых ресурсов и их потребности в прогнозируемом периоде. Финансовые прогнозы являются необходимым элементом и одновременно этапом в выработке финансовой политики. Они позволяют разрабатывать различные сценарии решения социально-экономических задач, стоящих пред всеми субъектами финансовой системы.

В теории и на практике используются различные методы прогнозирования. Среди них выделим следующие:

- методы экспертных оценок (опрос с использованием дельфийского метода, представительский опрос и др.);
- методы обработки пространственных и временных совокупностей;
- методы ситуационного анализа и прогнозирования, в том числе методы имитационного моделирования, модели роста;
- методы пропорциональных зависимостей показателей, включая производственные функции и функцию издержек.

Финансовое программирование – метод финансового планирования, основанный на программно-целевом подходе. Он предназначен:

- для установления приоритетов государственных расходов по направлениям;
- повышения эффективности расходования государственных средств;
- прекращения финансирования в соответствии с выбором альтернативного варианта.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под управлением финансами?
2. Какие органы управления финансами в РФ существуют на федеральном, региональном и местном уровнях?
3. Какие финансовые планы и прогнозы разрабатываются в рамках управления финансами?
4. Что такое финансовое программирование?
5. Каково назначение финансового планирования?
6. Какие методы прогнозирования используются управление финансами?
7. Назовите виды финансового механизма?

## 4. Финансовый контроль

### 4.1. Сущность финансового контроля

С позиции практики финансовый контроль представляет собой совокупность мероприятий по организации соблюдения финансового законодательства и финансовой дисциплины всех субъектов хозяйствования и управления, а также оценку эффективности финансовых операций и целесообразности произведенных расходов. Другими словами, финансовый контроль не только включает в себя оценку правомерности тех или иных финансовых действий, но имеет и аналитический аспект.

Финансовый контроль, как и все иные финансовые категории, видоизменялся по мере эволюции финансовых отношений. Исторически он возник как государственный контроль над расходованием средств государственной казны. Расширение сферы финансовых отношений, углубление финансовых взаимосвязей между субъектами хозяйствования, появление и развитие финансовых рынков, совершенствование форм организации бизнеса требовало изменения и применения адекватных форм и методов организации финансового контроля.

Объектом финансового контроля выступают распределительные процессы при формировании и использовании финансовых ресурсов, в том числе в форме централизованных фондов денежных средств.

Предметом финансового контроля выступают различные финансовые показатели: доходы и расходы бюджетов разных уровней, размеры налоговых платежей, доходы хозяйствующих субъектов, их издержки обращения, себестоимость и прибыль, а также доходы и расходы домохозяйств и т. п. Многие из контролируемых показателей являются расчетными, что обуславливает необходимость проверки достоверности и правильности их расчета в соответствии с действующими нормативными документами. Сферой финансового контроля являются все операции не только денежного оборота, но и бартерные сделки, а также различные формы взаимозачетов.

На финансовый контроль возложены многообразные задачи в различных сферах финансово-хозяйственной жизни общества. От характера его организации во многом зависит результативность

финансового контроля. Мировое сообщество выработало определенные принципы, изложенные в Лимской декларации ИНТОСАИ (международной организации высших контрольных органов). Среди них – независимость, объективность, компетентность, гласность.

Для каждого вида контроля и контролирующего органа предусмотрен соответствующий регламент, определяющий порядок, последовательность выполнения контрольных операций и форму отчетности.

#### **4.2. Формы, виды и методы проведения финансового контроля**

Существуют и используются различные формы контроля, которые принято классифицировать по определенным признакам, приведенным в таблице 1.

Таблица 1

Классификация форм финансового контроля

Признак классификации	Форма финансового контроля
Регламент осуществления	Обязательный, инициативный, внешний и внутренний
Время проведения	Предварительный, текущий и последующий
Субъекты контроля	Государственный (в том числе президентский, органов законодательной и представительной власти), органов местного самоуправления, финансово-кредитных органов, ведомственный, внутрихозяйственный, независимый (аудиторский)
Объекты контроля	Бюджетный, внебюджетных фондов, налоговый, кредитный, страховой, инвестиционный, таможенный, валютный

Различают следующие методы (способы, приемы) осуществления финансового контроля: проверки, обследования, анализ финансового состояния, наблюдения (мониторинг), ревизии.

*Проверка* представляет собой один из основных методов финансового контроля и предусматривает исследование определенного круга вопросов в целях выявления нарушений финансового законодательства. В ходе осуществления проверки контролирующие органы анализируют финансовую деятельность объекта, привлекая максимальное количество документальных источников информации. Объектом проверки может быть любая финансовая

операция, совершенная территориальными, коллективными или индивидуальными субъектами финансовых правоотношений. Субъектами, имеющими право на проведение проверок, являются практически все органы и агенты финансового контроля.

*Обследование* – один из основных методов предварительного финансового контроля; оно направлено на исследование отдельных сторон финансово-хозяйственной деятельности. Обследование применяется для оперативного выявления фактов, свидетельствующих о соблюдении финансовой дисциплины (или о ее нарушениях), также определения целесообразности более глубокой, всесторонней проверки подконтрольного объекта. Основная цель обследования – общий анализ финансово-хозяйственной деятельности, выявление ее недостатков. Эта цель достигается путем решения следующих задач: исследования (мониторинга) финансовой документации; выявления финансового состояния объекта проверки; проверки соблюдения нормативных актов в сфере исполнения бюджетных назначений и правильности их оформления; оценки уровня обоснованности и целевого назначения государственных (муниципальных) расходов и т. д.

*Анализ* представляет собой специальный метод контроля достоверности финансовой документации с использованием аналитических приемов математики. Как правило, объектом финансового анализа являются бухгалтерские счета и балансы, а главной задачей – выявление полноты и своевременности отражения в учете и отчетности налогооблагаемой базы. Данный метод финансового контроля осуществляется финансовыми органами, ведущими расчеты хозяйствующих субъектов по платежам в бюджет и во внебюджетные фонды (налоговыми органами, внебюджетными фондами и т. д.). В результате анализа финансовой деятельности контролируемого объекта производится доначисление налогов или уточнение налогооблагаемой базы, что значительно влияет на рост доходов государственных или муниципальных бюджетов.

*Наблюдение* представляет собой ознакомление с деятельностью объекта контроля без применения сложных комплексных приемов получения и оценки информации.

*Ревизия* производится с целью установления законности и финансовой дисциплины на конкретном объекте и является основным методом финансового контроля. Она проводится на месте и основывается на проверке первичных документов, учетных

регистров, бухгалтерской и статистической отчетности, фактического наличия денежных средств. В зависимости от содержания ревизии делятся на документальные и фактические.

Таким образом, проведение финансового контроля с помощью различных методов позволяет выявить нарушения на разных стадиях исполнения бюджета и своевременно предпринять необходимые действия.

### ***4.3. Государственный финансовый контроль***

Государственный финансовый контроль предусматривает правовое регулирование финансовых отношений в Российской Федерации.

Прежде всего он охватывает контроль бюджетных правоотношений. Органами государственного финансового контроля выступают специальные подразделения Администрации Президента, Совета Федерации, Правительства РФ, а также соответствующие структуры представительных и исполнительных органов субъектов Федерации.

Особое место со стороны представительных органов в системе государственного финансового контроля принадлежит Счетной палате РФ, созданной и действующей в соответствии с Законом РФ от 11 января 1995 г. №4-ФЗ «О Счетной палате Российской Федерации». Она подотчетна лишь Федеральному Собранию РФ. Деятельность Счетной палаты связана с контролем федеральной собственности и контролем за расходованием федеральных средств. Основными формами контроля Счетной палаты являются тематические проверки и ревизии. При выявлении нарушений руководителям проверяемых организаций направляются представления для принятия мер по их устранению, а в случаях выявления хищения государственных средств дела передаются в правоохранительные органы.

Главным органом финансового контроля со стороны Администрации Президента является Главное контрольное управление Президента РФ, созданное в соответствии с его указом.

К числу основных функций данного управления относятся: контроль за деятельностью органов контроля и надзора при федеральных органах исполнительной власти, а также подразделений Администрации Президента; рассмотрение жалоб и обращений

юридических и физических лиц. В случае выявления финансовых нарушений Главное контрольное управление имеет право направлять предписания об их устранении. По результатам проверок Управление вносит предложения на рассмотрение Президента. Применять какие-либо санкции к нарушителям самостоятельно Главное контрольное управление не имеет права.

Основными органами государственного контроля со стороны исполнительной власти являются Межведомственный совет по государственному финансовому контролю, Министерство финансов РФ, а также финансовые органы субъектов Федерации. В Совет входят председатель Банка России, руководитель Федерального казначейства, руководители финансово-контрольных органов. К работе Межведомственного совета могут привлекаться представители Генеральной прокуратуры и силовых структур. Совет возглавляет министр финансов Российской Федерации.

Министерство финансов РФ осуществляет финансовый контроль на всех стадиях формирования и использования федерального бюджета, внебюджетных фондов всеми органами исполнительной власти.

Финансовые органы субъектов Федерации также наделены правами осуществления государственного финансового контроля за формированием и использованием бюджетных средств соответствующего уровня.

#### ***4.4. Негосударственный финансовый контроль***

Негосударственный финансовый контроль подразделяется на внутрифирменный (корпоративный), контроль со стороны коммерческих банков за организациями, клиентами и аудиторский контроль.

Внутрифирменный контроль может осуществляться финансово-экономическими подразделениями и ревизионными комиссиями предприятий, организаций. Положение о статусе этих органов определяется внутренними нормативно-правовыми актами. Органы внутреннего контроля контролируют как правомочность совершения тех или иных операций представительными и исполнительными органами управления организации, так и осуществляют контроль эффективности и целесообразности затрат, в том



числе в инвестиционные проекты, а также оценку и контроль финансового состояния предприятия.

Коммерческие банки обязаны контролировать соблюдение организациями-клиентами установленного порядка ведения расчетно-кассовых операций и валютного законодательства. При выдаче кредитов организациям коммерческие банки в соответствии с кредитным договором могут осуществлять и иные виды контроля финансово-хозяйственной деятельности кредиторов. Такой контроль со стороны банка рассматривается как элемент управления кредитным риском.

Аудиторский контроль в России является относительно новым направлением контроля за финансово-хозяйственной деятельностью организаций. Аудит в узком понимании подразумевает проверку истинности докладов и заявлений руководства и отчетность по результатам такой проверки. Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверности финансовой отчетности экономических субъектов, подлежащих аудиту, и соответствие совершаемых ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам, действующим в Российской Федерации. Под достоверностью финансовой отчетности понимается такая степень точности ее данных, которая позволяет компетентному пользователю делать на ее основе обоснованные выводы о результатах деятельности экономических субъектов и принимать соответствующие решения.

В нормативных документах по аудиторской деятельности различают внешний и внутренний, обязательный и инициативный аудит.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы цели и задачи финансового контроля?
2. Каким образом классифицируется финансовый контроль?
3. Каковы отличительные особенности государственного и негосударственного финансового контроля?
4. Назовите методы финансового контроля.
5. Что объектом финансового контроля?
6. Какие органы осуществляют негосударственный финансовый контроль?
7. Какие функции выполняет Главное контрольное управление Президента РФ?

## 5. Бюджет и бюджетная система

### 5.1. Содержание бюджета, его роль в социально-экономическом развитии государства

С сущностных позиций как экономическая категория, бюджет рассматривается как система экономических (денежных) отношений между государством, экономическими субъектами и населением по поводу перераспределения части стоимости общественного продукта в процессе образования и использования особого централизованного фонда денежных средств для удовлетворения наиболее важных на данном этапе развития потребностей общества. Такой подход находит развитие в трактовках более прикладного характера. Так, в Бюджетном кодексе РФ (ст. 6) с позиции хозяйственной практики бюджет трактуется как *форма образования и расходования* фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления. В этом случае бюджет интерпретируется со стороны источников его формирования и тех конкретных форм, в которых осуществляется движение (расходование) бюджетных средств, а также со стороны отношений, составляющих суть этих процессов.

Бюджет – это объективно обусловленное звено финансовой системы, особый сегмент денежных отношений, связанный с формированием, распределением и использованием централизованного фонда денежных средств, предназначенного для обеспечения функций и задач государства и его территориальных подсистем; это главный финансовый план страны, важнейший инструмент государственного регулирования.

Сущность любой экономической категории, в том числе и бюджета, проявляется в ее функциях. Поскольку бюджет является наиболее широкой финансовой категорией, то ему принадлежат все функции, присущие финансам:

- 1) образование бюджетного фонда (бюджетные доходы);
- 2) использование бюджетного фонда (бюджетные расходы);
- 3) контрольная.

Первую функцию выполняют бюджетные доходы, включающие налоги, займы, доходы от государственной собственности (предприятий), доходы от эмиссии бумажных денег.

Вторая функция бюджета принадлежит конкретным целевым бюджетным расходам.

Контрольная функция бюджета предполагает создание условий для проведения контроля, осуществляется одновременно и с первой функцией, и со второй. Контрольная функция обуславливает возможность эффективного воздействия государства на все экономические процессы. При этом контроль и контрольная функция не идентичные (хотя и взаимосвязанные) понятия: первое выражает одну из важных сторон деятельности финансовых органов, второе — присущее финансам свойство, создающее объективную основу для осуществления контроля.

Бюджет играет важную экономическую, социальную и политическую роль в воспроизводственном процессе. Используя средства бюджетного фонда на финансирование наиболее прогрессивных, приоритетных отраслей народного хозяйства, государство влияет на перераспределение национального дохода между отраслями. Через бюджет доходы более рентабельных отраслей перераспределяются в отрасли с низкой рентабельностью (например, из промышленности в сельское хозяйство). Финансируя за счет бюджетного фонда содержание учреждений и организаций социальной сферы, государство обеспечивает воспроизводство рабочей силы. Через бюджет перераспределяются доходы между федеральным уровнем и административными территориями (субъектами РФ).

## ***5.2. Особенности построения бюджетной системы в странах с различным государственным устройством***

Традиционно под бюджетной системой понимают основанную на экономических отношениях и государственном устройстве, регулируемую нормами права совокупность бюджетов различных территориальных уровней.

Структура бюджетной системы обусловлена формой государственного устройства, под которой понимаются внутреннее строение государства, деление его на составные части и система взаимоотношений между ними на основе распределения властных полномочий и суверенитета между центром и территориальными образованиями.

По форме государственного устройства страны подразделяются на две группы: простые (унитарные) и сложные. Простое (унитарное) государство – это единое, централизованное государство, состоящее из различных административно-территориальных единиц (округов, дистриктов, областей, краев и т. п.), не имеющих в своем составе других государств или государственных образований. Сложные – это государства, которые представляют собой либо союз государств, либо общность относительно самостоятельных территориальных (государственных) образований. Примерами сложных государств служат федерация, конфедерация, империя, т. е. насильственно создаваемое государство; наиболее распространенной формой является федерация.

В унитарных (единых) государствах бюджетная система состоит из двух уровней – государственный бюджет и местные бюджеты (их доходы и расходы не входят в федеральный бюджет, формируются и используются территориями самостоятельно). В качестве примера можно упомянуть о бюджетной системе Великобритании.

В федеративных государствах бюджетная система является, как правило, трехуровневой – государственный бюджет (федеральный бюджет или бюджет центрального правительства), бюджеты членов федерации (штатов – в США, земель (ландов) – в ФРГ, провинций – в Канаде), местные бюджеты. Все бюджетные уровни существуют самостоятельно и не входят по доходам и расходам в вышестоящие бюджеты.

### ***5.3. Бюджетная система Российской Федерации***

*Бюджетная система РФ* – совокупность бюджетов всех уровней и государственных внебюджетных фондов, основанная на экономических отношениях и государственном устройстве РФ, регулируемая нормами права. Структура бюджетной системы Российской Федерации закреплена в ст. 10 Бюджетного кодекса РФ и включает:

- 1) федеральный бюджет и бюджеты государственных внебюджетных фондов;
- 2) бюджеты субъектов Федерации и бюджеты территориальных государственных внебюджетных фондов;
- 3) местные бюджеты, в том числе:

- бюджеты муниципальных районов;
- бюджеты городских округов, бюджеты внутригородских муниципальных образований городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга;
- бюджеты городских и сельских поселений.

Помимо вышеперечисленных видов бюджетов существует еще *консолидированный бюджет*, который представляет собой свод бюджетов всех уровней на соответствующей территории. Например, консолидированный бюджет РФ включает в себя федеральный бюджет плюс бюджеты субъектов Российской Федерации. Бюджетная система РФ действует на основе перечня принципов, указанных в ст. 28 Бюджетного кодекса РФ, и к ним относятся:

- 1) принцип единства бюджетной системы Российской Федерации;
- 2) принцип разграничения доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов между бюджетами бюджетной системы Российской Федерации;
- 3) принцип самостоятельности бюджетов;
- 4) принцип равенства бюджетных прав субъектов РФ, муниципальных образований;
- 5) принцип полноты отражения доходов, расходов и источников финансирования дефицитов бюджетов;
- 6) принцип сбалансированности бюджета;
- 7) принцип результативности и эффективности использования бюджетных средств;
- 8) принцип общего (совокупного) покрытия расходов бюджетов;
- 9) принцип прозрачности (открытости);
- 10) принцип достоверности бюджета;
- 11) принцип адресности и целевого характера бюджетных средств;
- 12) принцип подведомственности расходов бюджетов;
- 13) принцип единства кассы.

#### 5.4. Доходы бюджета: сущность, состав, структура и обеспечение исполнения

Под доходами бюджета понимаются денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в соответствии с законодательством РФ в распоряжение органов государственной власти Российской Федерации, ее субъектов и органов местного самоуправления (рис. 2).

Доходы бюджетов образуются за счет налоговых и неналоговых поступлений, а также безвозмездных перечислений. В доходы бюджета текущего года зачисляется остаток средств на конец предыдущего года.



Рис. 2. Структура доходов и расходов государственного бюджета

К *налоговым доходам* относятся предусмотренные налоговым законодательством федеральные, региональные налоги и сборы субъектов РФ и местные налоги и сборы, а также пени и штрафы. В доходах соответствующего бюджета полностью учитывается также размер предоставленных налоговых кредитов, отсрочек и рассрочек по уплате налогов и иных обязательных платежей в бюджет.

Следующий вид доходов бюджетов – *неналоговые доходы*, к которым относятся:

- доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности;
- доходы от продажи или иного возмездного отчуждения имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности;
- доходы от платных услуг, оказываемых соответствующими органами государственной власти, органами местного самоуправления, а также бюджетными учреждениями, находящимися в ведении соответственно федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления;
- средства, полученные в результате применения мер гражданско-правовой, административной и уголовной ответственности, в том числе штрафы, конфискации, компенсации, а также средства, полученные в возмещение вреда, причиненного Российской Федерации, субъектам и муниципальным образованиям, и иные суммы принудительного изъятия;
- доходы в виде финансовой помощи и бюджетных ссуд, полученных от бюджетов других уровней бюджетной системы РФ;
- иные неналоговые доходы.

### ***5.5. Расходы бюджета: сущность, состав, структура и обеспечение исполнения***

Расходы бюджета, согласно Бюджетному кодексу РФ – это денежные средства, направляемые на финансовое обеспечение задач и функций государства и местного самоуправления. Формирование расходов бюджетов всех уровней должно базироваться на единых методологических основах, нормативах минимальной

бюджетной обеспеченности, финансовых затрат на оказание государственных услуг, устанавливаемых Правительством РФ.

Виды бюджетных расходов зависят от уровня социально-экономического развития страны, функций государства, задач, решаемых государством в конкретный исторический период времени, связей бюджета с хозяйством и других факторов. Виды расходов бюджетов группируются в соответствии с бюджетной классификацией по функциональному, экономическому и ведомственному признакам. Функциональная классификация расходов бюджетов представляет собой группировку расходов бюджетов по функциям, выполняемым государством. Ведомственная классификация расходов бюджетов отражает распределение бюджетных средств между их прямыми получателями, исходя из целевого назначения и конкретного вида затрат. Экономическая классификация устанавливает группировку расходов бюджета по их экономическому содержанию.

*Текущие расходы* – это расходы, связанные с предоставлением бюджетных средств юридическим и физическим лицам на их содержание и покрытие текущих потребностей, обеспечивающие текущее функционирование органов государственной власти, органов местного самоуправления, бюджетных учреждений. Это затраты:

- на государственное потребление (содержание экономической и социальной инфраструктуры, государственных отраслей народного хозяйства, закупки товаров и услуг гражданского и военного назначения, текущие расходы государственных учреждений);

- оказание государственной поддержки (субсидии, субвенции, текущие трансферты) нижестоящим органам власти, государственным и частным предприятиям;

- транспортные платежи;

- выплату процентов по государственному долгу и др. расходы.

*Капитальные расходы* – это денежные затраты, связанные с вложением в основной капитал и в прирост запасов:

- обеспечивают инновационную и инвестиционную деятельность;

- включают в себя:



а) капиталовложения за счет бюджета в различные отрасли народного хозяйства;

б) инвестиционные субсидии;

в) долгосрочные бюджетные кредиты государственным и частным предприятиям;

г) расходы на проведение капитального ремонта и иные расходы, связанные с расширением производства.

Основными формами расходов бюджетов являются: ассигнования на содержание бюджетных учреждений; средства на оплату товаров, работ, услуг, выполняемых физическим и юридическим лицами по государственным или муниципальным контрактам; трансферты населению; бюджетные кредиты физическим лицам, в т. ч. налоговые кредиты, отсрочки, рассрочки по уплате налогов, платежей и других обязательств; субвенции и субсидии физическим и юридическим лицам; инвестиции в уставные капиталы действующих или вновь создаваемых предприятий; бюджетные ссуды, дотации, субвенции и субсидии бюджетам других уровней, государственным внебюджетным фондам; кредиты иностранным государствам; средства на обслуживание долговых обязательств, в т. ч. государственных или муниципальных гарантий.

### ***5.6. Сбалансированность бюджетов***

*Сбалансированный бюджет* – бюджет, в котором равны соотношения доходов и расходов.

В случае если доходы и расходы в бюджете разнятся, то образуется дефицит или профицит бюджета.

Бюджетный дефицит – это превышение расходов бюджета над его доходами. Но это финансовое явление не обязательно относится к разряду чрезвычайных, исключительных событий. В современном мире нет государства, которое в те или иные периоды своей истории не сталкивалось бы с бюджетным дефицитом.

В настоящее время правительства экономически развитых стран взяли на вооружение рекомендации современных теорий использования государственных финансов для регулирования экономики. В этих условиях бюджетный дефицит и сопутствующий ему государственный долг рассматриваются не как «зло» экономики, а как гибкие и эффективные инструменты государственной политики. Однако их использование имеет определенные рамки.

Экономическая наука установила (а практика это подтверждает), что предельным уровнем бюджетного дефицита являются 3% ВВП. Максимальной границей государственной задолженности в Европейском союзе, например, считается 60% ВВП.

Правительства государств с развивающейся и переходной экономикой, где перспективы роста не могут быть точно спрогнозированы и определяются многочисленными (зачастую случайными) факторами, стремятся к составлению бюджета, основанного на равенстве доходов и расходов, но в действительности получают бюджетный дефицит. Некоторые из них (например, правительства стран, экономика которых ориентирована на экспорт энергоресурсов) вынужденно проводят политику профицитного бюджета и формирования на этой основе стабилизационных (резервных) фондов.

Однако необходимо отметить, что достижение равенства доходов и расходов бюджета является довольно редким случаем в практике составления бюджетов. Его можно добиться только на пути сдерживания роста государственных расходов и установления в стране уровня налогообложения, достаточного для получения бюджетных доходов с целью покрытия всех необходимых и разумных общественных потребностей. Профицитный бюджет, как это было отмечено ранее, не способствует эффективному функционированию экономики. В большинстве стран мира бюджеты составляются с превышением расходов над доходами, и нередко дефициты принимают размеры, угрожающие социально-экономическому развитию государств.

Бюджетный дефицит и профицит могут быть *первичными и общими (итоговыми)*. Первичный дефицит имеет место при превышении суммы бюджетных расходов (за минусом расходов на обслуживание долга) над величиной его доходов. Первичный профицит образуется при превышении доходов над величиной расходов (за минусом расходов на обслуживание долга). Общие дефицит и профицит определяются на основе сравнения общих сумм бюджетных расходов и доходов.

Дефицит бюджета может быть *краткосрочным и долгосрочным*. Краткосрочный дефицит складывается в рамках одного финансового года. Он выявляется в случаях отклонения по каким-либо причинам макроэкономических условий, в которых проходило исполнение бюджета, от условий его составления и

утверждения. Долгосрочный дефицит бюджета выявляется на протяжении ряда лет. Он порождается устойчивыми факторами, которые из года в год приводят к превышению расходов бюджета над его доходами. Основными причинами долгосрочного (хронического) бюджетного дефицита могут быть высокие непроизводительные расходы в период ведения войн и подготовки к ним, экономическая и политическая нестабильность в переходный период, неэффективность экономической системы, ошибки в экономической политике, ведущие к сокращению налоговой базы.

Различают *структурный и циклический бюджетный дефицит (профицит)*. Государство, использующее финансы в качестве инструмента регулирования экономики, может сознательно пойти на увеличение бюджетных расходов или снижение налоговой нагрузки на предпринимателей. В этом случае неизбежно появление структурного бюджетного дефицита. Циклический дефицит бюджета вызывается в первую очередь сокращением налоговой базы в условиях падения производства в фазах экономического кризиса и депрессии и только во вторую очередь – желанием правительства компенсировать сокращение спроса путем увеличения государственных расходов. Обратная ситуация возникает в фазах оживления и подъема: с ростом производства расширяется налоговая база и возрастают доходы бюджета, но правительство сокращает расходы для того, чтобы нивелировать увеличение спроса со стороны предпринимателей и населения.

Различают также *активный и пассивный бюджетный дефицит*. Активный дефицит есть результат сознательного увеличения государственных расходов в целях регулирования экономики. Пассивный дефицит возникает в случае падения объема налоговых поступлений в условиях снижения экономической активности в стране.

Достижение сбалансированности бюджета в условиях его дефицитности имеет ряд проблем. Если дефицит имеет кратко срочный характер, то правительству достаточно проведения мер по ограничению роста бюджетных расходов или сокращению налоговых поступлений. Если дефицит имеет долгосрочный характер, то правительство не может обойтись только бюджетно-налоговыми мерами: необходимы проведение реструктуризации экономики, внедрение новых технологий, модернизация производства, финансовое оздоровление предприятий, принятие иных мер

общеэкономического характера по устранению причин, определяющих наличие хронического дефицита.

Анализ причин бюджетного дефицита свидетельствует, что в условиях динамично развивающейся экономики с устойчивыми, а главное, эффективными международными связями бюджетный дефицит в количественно допустимых границах не страшен. Но при этом количество не должно переходить в отрицательные качества, т. е. сумма полученных государством в долг финансовых ресурсов не должна ложиться тяжким грузом на экономику страны, на плечи налогоплательщиков, сопровождаться сокращением средств на выполнение социальных программ.

В последние годы федеральный бюджет РФ принимается с профицитом, т. е. доходы превышают его расходы.

### ***5.7. Формирование межбюджетных отношений в РФ***

Термин «межбюджетные отношения» появился в Российской Федерации в 1994 году как следствие осуществления очередного этапа бюджетной реформы. В соответствии с п.3 ст.5 Конституции федеративное устройство России основано на ее государственной целостности, единстве системы государственной власти, разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти и органами государственной власти субъектов Российской Федерации. Во взаимоотношениях с федеральными органами государственной власти все субъекты Российской Федерации между собой равноправны.

Таким образом, принцип федерализма является законодательно закрепленным, и так или иначе он присущ всем сферам общества, в том числе и бюджетной системе и бюджетным отношениям.

Бюджетный федерализм – это форма организации бюджетных отношений, позволяющая органично сочетать фискальные интересы федерации, субъектов РФ и муниципальных образований в режиме реальной самостоятельности всех бюджетов, входящих в бюджетную систему. Однако, самостоятельность бюджетов всех уровней является относительной. Существует стойкая зависимость между бюджетами субъектов РФ и муниципальных образований от федерального бюджета.

Согласно Бюджетному кодексу РФ ст. 6, межбюджетные отношения определяются как взаимоотношения между публично-правовыми образованиями по вопросам регулирования бюджетных правоотношений, организации и осуществления бюджетного процесса.

Именно этот принцип и предопределяет основные связи межбюджетных отношений.

Значение бюджетного федерализма раскрывается через следующие четыре принципа:

- единство общегосударственных интересов и интересов населения как основа сбалансированности интересов всех трех уровней власти по бюджетным вопросам;

- сочетание принципов централизма и децентрализма при разграничении бюджетно-налоговых полномочий, расходов и доходов, распределении и перераспределении последних в консолидированные бюджеты субъектов Федерации на объективной основе;

- высокая степень самостоятельности бюджетов и ответственности органов власти каждого уровня за сбалансированность бюджета, бюджетную обеспеченность, исходя из налогового потенциала на соответствующей территории, имея в виду и предоставление им необходимой для этого налоговой инициативы;

- активное участие субъектов Федерации в формировании и реализации бюджетно-налоговой политики государства, включая межбюджетные отношения.

Сочетание этих четырех принципов обеспечивает наиболее полную реализацию бюджетного федерализма – отношений на основе сочетания принципов централизма и децентрализма между федеральными органами власти и органами власти субъектов федерации по поводу формирования и реализации бюджетной политики государства, разграничения бюджетно-налоговых полномочий, расходов и доходов, распределения и перераспределения последних между федеральным бюджетом и консолидированными бюджетами субъектов Федерации при высокой степени самостоятельности территориальных бюджетов, исходя из необходимости единства общегосударственных интересов и интересов населения, проживающего на территориях субъектов Федерации и входящих в них муниципальных образований.

В системе бюджетного федерализма межбюджетные отношения основываются на следующих принципах:

- распределение и закрепление расходов бюджетов по определенным уровням бюджетной системы РФ;
- разграничение (закрепление) на постоянной основе доходов по уровням бюджетной системы РФ;
- равенство бюджетных прав субъектов РФ, равенство бюджетных прав муниципальных образований;
- выравнивание уровней минимальной бюджетной обеспеченности субъектов РФ, муниципальных образований;
- равенство всех бюджетов РФ во взаимоотношениях с федеральным бюджетом, равенство местных бюджетов во взаимоотношениях с бюджетами субъектов Федерации.

В соответствии с этими принципами отдельные виды бюджетных расходов могут передаваться из федерального бюджета в бюджеты субъектов РФ, а из бюджетов субъектов РФ — в местные бюджеты. Используется единая методика расчета нормативов финансовых затрат на предоставление государственных и муниципальных услуг, нормативов расчета финансовой помощи территориальным бюджетам, а также единый порядок уплаты федеральных и региональных налогов.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается социальная сущность бюджета?
2. Что такое бюджетная система Российской Федерации – ее строение и характерные черты.
3. Какими законодательными актами регулируется бюджетная система России?
4. Назовите принципы бюджетной системы Российской Федерации.
5. Каковы основные доходы и расходы федерального бюджета?
6. В чем заключается сбалансированность бюджета?
7. Назовите основные принципы бюджетного федерализма?

## 6. Бюджетный процесс

### *6.1. Бюджетный процесс: сущность, задачи, принципы, стадии и участники бюджетного процесса*

*Бюджетный процесс* – это совокупность следующих друг за другом этапов формирования и исполнения бюджета, начиная с момента разработки до момента утверждения отчета об исполнении, подчиненных цели создания централизованного фонда денежных средств (государственного или муниципального бюджета) и эффективного его исполнения для обеспечения функций государства и местных органов власти.

Бюджетный процесс представляет собой особую деятельность участников бюджетного процесса по организации процедур составления и рассмотрения проектов бюджетов, их утверждению и исполнению, а также контролю за их исполнением. Он регламентируется нормами права, предписывающими правила и порядок его осуществления.

Бюджетный процесс в Российской Федерации регламентируется: Бюджетным кодексом РФ; соответствующим законом субъекта Федерации; соответствующими правовыми актами органа местного самоуправления.

Задачи бюджетного процесса:

- максимальное выявление всех материальных и финансовых резервов в целях достижения существенного прогресса на пути к развитому рыночному хозяйству;

- определение доходов бюджета по отдельным налогам и др. платежам, а также общего объема в соответствии с прогнозами и целевыми программами социально-экономического развития;

- установление расходов бюджета по целевому назначению, а также общего объема исходя из потребности бесперебойного финансирования всех мероприятий общегосударственного значения, предусмотренных бюджетом;

- согласование бюджета с общей программой финансовой стабилизации, направленно на преодоление инфляционных тенденций в экономике и обеспечение устойчивости национальной денежной единицы;

- сокращение и ликвидация бюджетного дефицита за счет экономически оправданных источников;

- осуществление бюджетного регулирования в целях сбалансированности бюджетов разного уровня путем перераспределения источников доходов государства;

- повышение роли перспективного бюджетного планирования, что должно обеспечить пропорциональность и сбалансированность всех крупномасштабных социально-экономических программ;

- усиление контроля за деятельностью юридических лиц и доходами отдельных граждан при выполнении ими налоговых обязательств;

- автоматизация процесса составления и исполнения бюджетов через систему автоматизации финансовых расчетов.

Принципы организации бюджетного процесса:

- единство – единая правовая база, единая бюджетная классификация, единство форм бюджетной документации, единство денежной системы;

- самостоятельность бюджетного процесса каждого органа законодательной власти – обеспечивается наличием собственных источников доходов и правом определять направления их использования;

- балансовый метод – установление правильного соотношения между расходами и доходами всех бюджетов, а также между натуральными и финансовыми показателями, для устойчивости бюджета;

- соответствие расходов бюджета его доходам, создание финансовых резервов, что становится ядром всей финансовой политики государства.

Участниками бюджетного процесса являются: Президент РФ; органы законодательной (представительной) власти; органы исполнительной власти (высшие должностные лица субъектов РФ, главы местного самоуправления, финансовые органы, органы, осуществляющие сбор доходов бюджетов, другие уполномоченные органы; органы денежно-кредитного регулирования; органы государственного и муниципального финансового контроля; главные распорядители и распорядители бюджетных средств; иные органы, на которые законодательством Российской Федерации и ее субъектов возложены бюджетные, налоговые и иные полномочия.



## ***6.2. Составление проектов бюджетов***

Составлению проектов бюджетов предшествует разработка прогнозов социально-экономического развития Российской Федерации, ее субъектов, муниципальных образований и отраслей экономики, а также подготовка сводных финансовых балансов, на основании которых органы исполнительной власти осуществляют разработку проектов бюджетов.

На основании прогноза социально-экономического развития страны, сводного баланса финансовых ресурсов определяются основные направления бюджетной политики на очередной финансовый год, составляющие суть Бюджетного послания Президента РФ Федеральному Собранию РФ (оно направляется не позднее марта года, предшествующего очередному финансовому году). С Бюджетного послания и начинается непосредственная работа над составлением проекта бюджета. Она является исключительной прерогативой Правительства РФ, соответствующих органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления. Непосредственное составление проектов бюджетов осуществляют Министерство финансов РФ, финансовые органы субъектов РФ и муниципальных образований.

Составление бюджета опирается на следующие данные:

- Бюджетное послание Президента РФ;
- прогноз социально-экономического развития, соответствующей территории, на очередной финансовый год;
- основные направления бюджетной и налоговой политики, соответствующих территорий, на очередной финансовый год.

При составлении проектов бюджетов финансовые органы должны располагать, как минимум, следующими сведениями:

- действующее на момент начала разработки проекта бюджета налоговое законодательство;
- нормативы отчислений от собственных и регулирующих доходов бюджетов других уровней бюджетной системы РФ;
- предполагаемый объем финансовой помощи, предоставляемый из бюджетов других уровней бюджетной системы РФ;
- виды и объем расходов, передаваемые с одного уровня бюджетной системы РФ на другой;
- нормативы финансовых затрат на предоставление государственных или муниципальных услуг;

- нормативы минимальной бюджетной обеспеченности.

Выработка и согласование федерального бюджета на очередной финансовый год завершается не позднее 15 июля года, предшествующего планируемому году.

### ***6.3. Рассмотрение и утверждение бюджета***

Одна из стадий бюджетного процесса – рассмотрение и утверждение федерального бюджета. Проект федерального бюджета на очередной финансовый год вносится в Государственную Думу и одновременно Президенту РФ не позднее 26 августа текущего года.

В течение 3 суток со дня внесения проекта федерального бюджета в Государственную Думу Совет Государственной Думы направляет его в Совет Федерации, другим субъектам права законодательной инициативы, Счетную палату на заключение, а также в комитет по бюджету для подготовки заключения о соответствии представленных документов и материалов установленным требованиям. Если такого соответствия нет, то проект бюджета подлежит возврату Правительству РФ, которое в течение 10 дней должно его доработать и представить в Государственную Думу.

В Государственной думе создан Комитет Государств Думы по бюджету и налогам; в Совете Федерации — Комитет Совета Федерации по бюджету, налоговой политике, финансовому, валютному и таможенному регулированию, банковской деятельности. Эти комитеты рассматривают предложения по бюджету других комитетов и комиссий палат Федерального Собрания. Комиссии и палаты проводят постатейное рассмотрение представленного бюджета, выносят по нему сводное заключение и представляют его на рассмотрение Государственной Думы.

Государственная Дума рассматривает проект закона о федеральном бюджете в трех чтениях.

Совет Федерации рассматривает федеральный закон о федеральном бюджете на очередной финансовый год в течение 14 дней со дня представления его Государственной Думой; при этом закон на предмет его одобрения голосуется в целом. Одобренный Советом Федерации закон в течение пяти дней направляется Президенту РФ для его подписания и обнародования.

Если до 15 декабря текущего года Федеральный закон о федеральном бюджете на очередной финансовый год не принят или по другим причинам не вступил в силу до 1 января, то орган, исполняющий бюджет, правомочен выделять средства, но не более 1/4 ассигнований предыдущего года в расчете на квартал или не более 1/12 – в расчете на месяц. Если закон о бюджете не вступил в силу через три месяца после начала финансового года, то орган, исполняющий бюджет, не имеет права: предоставлять бюджетные средства на инвестиционные цели; выделять бюджетные средства на возвратной основе; предоставлять субвенции негосударственным юридическим лицам; осуществлять заимствования в размере более 1/8 объема заимствований предыдущего финансового года в расчете на квартал; формировать резервные фонды органов исполнительной власти и осуществлять расходы из этих фондов.

#### ***6.4. Исполнение бюджета***

Одним из этапов бюджетного процесса является процесс исполнения бюджета и составление отчета об исполнении бюджета. Он начинается после утверждения бюджета законодательными органами власти. Эта стадия имеет своей целью выполнение доходных и расходных частей бюджета. Таким образом, исполнение бюджета заключается в обеспечении полного и своевременного поступления предусмотренных бюджетом доходов и в финансировании соответствующих мероприятий.

Исполнить бюджет – значит обеспечить полное и своевременное поступление всех предусмотренных по бюджету доходов и обеспечить финансированием все запланированные по бюджету расходы.

В Российской Федерации устанавливается казначейское исполнение бюджетов. На органы казначейства возлагаются организация исполнения и исполнение бюджетов, управление счетами бюджетов и бюджетными средствами. По существу, они являются кассирами всех распорядителей и получателей бюджетных средств и осуществляют платежи за счет бюджетных средств от имени и по поручению бюджетных учреждений.

Исполнение бюджета возложено на исполнительные органы власти, которые являются распорядителями бюджетных средств. В свою очередь, все распорядители бюджетных средств

подразделяются на главных (главные кассиры) распорядителей бюджетных средств и распорядителей бюджетных средств.

*Главный распорядитель средств федерального бюджета* – орган государственной власти РФ, имеющий право распределять средства федерального бюджета по подведомственным распорядителям и получателям бюджетных средств, определенный ведомственной классификацией расходов федерального бюджета. Главный распорядитель бюджетных средств может быть уполномочен Правительством РФ представлять сторону государства в договорах о предоставлении бюджетных средств на возвратной основе, государственных или муниципальных гарантий, бюджетных инвестиций. Он определяет также задания по предоставлению государственных или муниципальных услуг с учетом нормативов финансовых затрат; утверждает сметы расходов и доходов подведомственных бюджетных учреждений; составляет бюджетную роспись; определяет лимиты бюджетных обязательств; осуществляет контроль получателей бюджетных средств.

*Распорядитель бюджетных средств* – орган государственной власти или орган местного самоуправления, имеющий право распределять бюджетные средства по подведомственным получателям бюджетных средств. Он составляет бюджетную роспись по подведомственным получателям бюджетных средств; определяет задания на предоставление услуг; утверждает сметы расходов и доходов; осуществляет контроль за использованием подведомственными получателями бюджетных средств.

Исполнение бюджета может осуществляться как по доходам, так и по расходам.

Исполнение бюджетов по доходам предусматривает:

- перечисление и зачисление доходов на единый счет бюджета;
- распределение в соответствии с утвержденным бюджетом регулирующих доходов;
- возврат излишне уплаченных в бюджет сумм доходов;
- учет доходов бюджета и составление отчетности о доходах соответствующего бюджета.

Бюджеты по расходам исполняются в пределах наличия бюджетных средств на едином счете бюджета и в соответствии со следующими обязательными последовательно осуществляемыми процедурами:

- составление и утверждение бюджетной росписи;

- утверждение и доведение уведомлений о бюджетных ассигнованиях до распорядителей и получателей бюджетных средств, а также утверждение смет доходов и расходов распорядителям бюджетных средств и бюджетным учреждениям;
- утверждение и доведение уведомлений о лимитах бюджетных обязательств до распорядителей и получателей бюджетных средств;
- принятие денежных обязательств получателями бюджетных средств;
- подтверждение и выверка исполнения денежных обязательств.

Основным документом, на базе которого осуществляется оперативное исполнение бюджетов, является *бюджетная роспись*. Бюджетная роспись составляется главным распорядителем бюджетных средств на основе утвержденного бюджета в соответствии с функциональной и экономической классификацией расходов бюджета. Она составляется в течение 10 дней со дня утверждения бюджета по распорядителям и получателям бюджетных средств, с поквартальной разбивкой. Бюджетная роспись представляет собой оперативный план распределения расходов бюджета по подразделениям бюджетной классификации (разделам, параграфам, главам, статьям), содержит сроки поступления налогов и других платежей.

На основании бюджетных росписей главных распорядителей бюджетных средств орган, ответственный за составление проекта соответствующего бюджета, составляет *сводную бюджетную роспись* в течение 15 дней после утверждения бюджета. Сводная бюджетная роспись утверждается руководителем указанного органа в установленном порядке и не позднее 17 дней после утверждения бюджета направляется в орган, исполняющий бюджет. Одновременно сводная бюджетная роспись направляется для сведения в соответствующие представительные и контрольные органы.

Сводная роспись федерального бюджета составляется Министерством финансов РФ и утверждается министром финансов РФ.

### ***6.5. Составление, рассмотрение и утверждение отчета об исполнении бюджета***

Бюджетный процесс завершается составлением и утверждением отчета об исполнении бюджета, что является важной формой контроля за его исполнением. Отчеты об исполнении

федерального и консолидированного бюджета за истекший год составляет Министерство финансов РФ и представляет их в Правительство РФ.

Правительство РФ ежегодно в мае следующего за отчетным года представляет Федеральному Собранию отчетный доклад и отчет об исполнении федерального бюджета РФ за прошедший финансовый год.

Ежегодно не позднее 15 июня текущего года Правительство РФ представляет в Государственную Думу и в Счетную палату РФ отчет об исполнении федерального бюджета за отчетный финансовый год в форме федерального закона, а также отчеты об исполнении бюджетов федеральных целевых бюджетных фондов.

Счетная палата РФ проводит проверку отчета об исполнении федерального бюджета за отчетный финансовый год и, используя материалы и результаты проведенных проверок и ревизий, готовит заключение по отчету. Не позднее 15 сентября текущего года Счетная палата должна предоставить заключение по отчету в Государственную Думу и Правительство.

По итогам рассмотрения отчета об исполнении федерального бюджета и заключения Счетной палаты РФ Государственная Дума принимает либо отклоняет федеральный закон об исполнении федерального бюджета.

Заключение Счетной палаты РФ по отчету Правительства РФ об исполнении федерального бюджета включает:

1) заключение с указанием выявленных сумм нецелевого использования бюджетных средств, руководителей органов государственной власти или получателей бюджетных средств, принявших решение о нецелевом использовании бюджетных средств, и должностных лиц, допустивших осуществление таких платежей;

2) заключение с указанием выявленных сумм расходования средств федерального бюджета сверх, утвержденных бюджетных ассигнований, либо сверх бюджетной росписи;

3) заключение по каждому выявленному случаю финансирования расходов, не предусмотренных федеральным законом о федеральном бюджете либо бюджетной росписью;

4) анализ предоставления и погашения бюджетных кредитов и бюджетных ссуд, заключения по выявленным фактам предоставления бюджетных кредитов и бюджетных ссуд с нарушением требований Бюджетного кодекса РФ;

5) анализ предоставления обязательств по государственным гарантиям и их исполнения, заключения по выявленным фактам предоставления государственных гарантий с нарушением требований Бюджетного кодекса РФ, расследование каждого случая исполнения обязательств, обеспеченных государственной гарантией, за счет бюджетных средств;

6) анализ предоставления бюджетных инвестиций, анализ заключенных договоров с точки зрения обеспечения государственных интересов, заключения по выявленным фактам предоставления бюджетных инвестиций с нарушением требований Бюджетного кодекса РФ;

7) анализ выполнения плановых заданий по предоставлению государственных услуг и соблюдения нормативов финансовых затрат на предоставление государственных услуг;

8) иные материалы.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое бюджетный процесс?
2. Назовите участников бюджетного процесса.
3. Каковы стадии бюджетного процесса?
4. Какой основной документ, на базе которого осуществляется оперативное исполнение бюджетов?
5. Что предусматривает исполнение бюджетов по доходам?
6. На чем основывается составление проекта бюджета?
7. Что включается в отчет об исполнении федерального бюджета?

## 7. Внебюджетные фонды

### 7.1. Сущность и назначение внебюджетных фондов

Внебюджетные фонды выступают в качестве стабильного, прогнозируемого на длительный период источника денежных средств, используемых для финансирования конкретных социальных потребностей общегосударственного значения и финансирования отдельных региональных или ведомственных программ экономического характера, осуществляемых федеральными органами исполнительной власти, а также субъектов РФ и органами местного самоуправления.

Внебюджетные фонды всегда имеют строго целевое назначение и управляются автономно от бюджета. Средства внебюджетных фондов находятся в государственной или муниципальной собственности. При превышении доходов над расходами фондов (т. е. наличии положительного сальдо) средства этих фондов зачастую используются многими странами на возвратной основе для покрытия бюджетного дефицита.

Большинство фондов создаются в процессе перераспределения национального дохода с помощью специальных налогов, сборов, займов, а также выделения средств из бюджета. Бюджетные средства переводятся в фонды в виде субсидий и субвенций либо в форме отчислений от налоговых доходов. Внебюджетные фонды могут также привлекать и заемные средства для решения конкретных задач.

По признаку целевой направленности внебюджетные фонды объединяют в три группы.

I. Группа включает внебюджетные фонды социального назначения, имеющие общегосударственное значение.

II. Внебюджетные фонды материального и отраслевого назначения.

III. Внебюджетные фонды территориального назначения.

В первую группу входят: Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования, Государственный фонд занятости населения, Территориальный фонд и Федеральный фонд обязательного медицинского страхования.

Экономические фонды – используются для решения задач экономического характера. Сюда относятся ведомственные



(отраслевые, межотраслевые) фонды РФ; фонды территориального (регионального) развития РФ.

Ведомственные внебюджетные фонды создаются на федеральном уровне для финансирования конкретных программ развития отдельных отраслей; проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; социального и материально-технического обеспечения отдельных ведомств.

Основные принципы функционирования этих внебюджетных фондов:

1. Всеобщность, т. к. они охватывают всех граждан независимо от пола, национальности и места проживания.

2. Необлагаемость налогами.

3. Общедоступность.

4. Гласность.

Доходы внебюджетных фондов социального страхования формируются за счет постоянного источника, т. е. обязательных страховых взносов работодателей, а Пенсионный фонд еще и за счет взносов работников.

## ***7.2. Пенсионный фонд РФ: сущность, назначение и современное состояние***

Пенсионный фонд – самостоятельное финансово-кредитное учреждение, осуществляющее государственное управление финансами пенсионного обеспечения в стране.

Пенсионный фонд РФ создан на основании Постановления Верховного Совета РСФСР от 22 декабря 1990 г. в целях государственного управления финансами пенсионного обеспечения граждан. Основные вопросы деятельности Фонда регулируются Положением о Пенсионном фонде РФ.

Пенсионный фонд РФ и его денежные средства находятся в государственной собственности Российской Федерации. Денежные средства ПФР не входят в состав бюджетов, других фондов и изъятию не подлежат.

Основными направлениями деятельности ПФР являются:

- аккумуляция страховых взносов;
- финансирование расходов по социальной защите населения, предусмотренных законом о Фонде;
- организация работы по взысканию с работодателей и

граждан, виновных в причинении вреда здоровью работников и других граждан, сумм государственных пенсий по инвалидности вследствие трудового увечья, профессионального заболевания или по случаю потери кормильца;

- капитализация средств Фонда;
- контроль за своевременным и полным поступлением в Фонд единого социального налога, а также контроль за эффективным расходованием средств Фонда;
- проведение научно-исследовательской работы в области государственного пенсионного обеспечения;
- организация и ведение персонифицированного учета застрахованных в Фонде лиц и др.

Источниками формирования средств Пенсионного фонда являются:

1) страховые взносы работодателей в виде отчислений от социального налога;

2) ассигнования из федерального бюджета (в том числе на выплату государственных пенсий и пособий военнослужащим, их семьям; социальных пенсий, пособий на детей старше полутора лет);

3) средства, возмещаемые из бюджета в связи с назначением досрочных пенсий безработным;

4) средства, взыскиваемые с работодателей, в результате предъявления регрессивных требований (пеней, финансовых санкций);

5) доходы от капитализации временно свободных средств (покупки ценных бумаг, инвестиций);

6) беспроцентные ссуды, займы и кредиты;

7) добровольные взносы юридических и физических лиц;

8) другие поступления.

Плательщиками страховых взносов в ПФР являются:

- организации, которые начисляют зарплату сотрудникам и (или) выплачивают вознаграждение подрядчикам – физическим лицам;

- индивидуальные предприниматели, которые начисляют зарплату наемным работникам и (или) выплачивают вознаграждение подрядчикам – физическим лицам;

- физические лица без статуса индивидуального предпринимателя, которые начисляют зарплату наемным работникам и (или) выплачивают вознаграждение подрядчикам – физическим лицам;

- индивидуальные предприниматели и лица, занимающиеся частной практикой (адвокаты, нотариусы и проч.); то есть те, кто трудится «на себя», а не на работодателя.

Средства ПФР расходуются в основном на выплаты: государственных пенсий по возрасту; государственных пенсий за выслугу лет; компенсаций пенсионерам; материальной помощи престарелым и инвалидам; пособий лицам, пострадавшим от аварии на Чернобыльской АЭС, пособий на детей, инфицированных вирусом иммунодефицита и других пособий; единовременных денежных выплат, а также финансирование государственных программ по социальной поддержке пенсионеров.

### ***7.3. Фонд социального страхования РФ: сущность, назначение и современное состояние***

Фонд социального страхования (ФСС) создан в 1991 г. в соответствии с совместным постановлением Совета Министров РСФСР и Федерации независимых профсоюзов России «О совершенствовании управления и порядка финансирования расходов на социальное страхование трудящихся в РСФСР» и Указом Президента РФ «О Фонде социального страхования Российской Федерации» от 7 августа 1992 г. №822. Основные организационно-экономические вопросы деятельности Фонда изложены в Положении о Фонде социального страхования Российской Федерации, утвержденном постановлением Правительства РФ от 12 февраля 1994 г. №101.

Задачами ФСС являются:

1) обеспечение гражданам социальных пособий по временной нетрудоспособности, беременности и родам, при рождении ребенка, на погребение, санаторно-курортное лечение работников и членов их семей;

2) участие в разработке и осуществлении государственных мер по совершенствованию социального страхования;

3) осуществление мероприятий, обеспечивающих финансовую устойчивость ФСС;

4) разработка совместно с Министерством финансов Российской Федерации предложений о размерах тарифов страховых взносов на государственное социальное страхование;

5) организация работы по подготовке и повышению квалификации специалистов для системы государственного социального страхования;

6) сотрудничество с международными организациями по вопросам социального страхования.

Доходы Фонда социального страхования образуются за счет следующих источников:

- отчислений от единого социального налога; ставки единого социального налога, зачисляемого в Фонд социального страхования, так же, как и для других внебюджетных фондов, дифференцированы по регрессивной шкале в зависимости от размера оплаты труда застрахованных работников;

- отчислений от сельхозналога;

- отчислений от единого налога по специальным режимам налогообложения; поступают от предпринимателей, юридических или физических лиц, если их доход получен от деятельности, на которую распространяются указанные специальные налоговые режимы;

- процент отчисления от этих налогов в Фонд социального страхования Российской Федерации устанавливается налоговым и бюджетным законодательством;

- страховых взносов субъектов хозяйствования по социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; тарифы взносов по этому виду социального страхования устанавливаются в процентах к начисленной оплате труда по всем основаниям (доходу) застрахованных, а в соответствующих случаях – к сумме вознаграждения по гражданско-правовому договору, и дифференцированы в зависимости от класса профессионального риска;

- средств федерального бюджета для покрытия расходов, связанных с предоставлением льгот лицам, пострадавшим в результате радиационных аварий и их последствий, а также в других установленных законодательством случаях; размер субвенций из федерального бюджета Фонду социального страхования Российской Федерации определяется ежегодно федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий год;

- доходов от размещения временно свободных средств Фонда (в виде процентов от капитализации свободных средств в государственные ценные бумаги или вклады на депозит);

- прочих поступлений (добровольных взносов физических и юридических лиц и т.д.).

Средства Фонда социального страхования направляются:

- на выплату гарантированных пособий по временной нетрудоспособности, по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет, на погребение и другие пособия,

- на выплаты по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональным заболеваниям;

- на оплату путевок для работников и их детей в санаторно-курортные учреждения, частичное содержание находящихся на балансе страхователей санаториев-профилакториев, имеющих лицензии на право занятия этим видом деятельности (оплата расходов на питание, лечение и медикаменты, заработную плату работников, культурно-массовое обслуживание);

- на частичную оплату путевок в детские загородные оздоровительные лагеря, находящиеся на территории РФ, для детей работающих граждан;

- на частичное содержание детско-юношеских спортивных школ;

- на создание резерва для обеспечения финансовой устойчивости Фонда на всех уровнях;

- на обеспечение текущей деятельности, содержание аппарата управления и др.

#### ***7.4. Фонды обязательного медицинского страхования РФ: сущность, назначение и современное состояние***

Медицинское страхование является формой социальной защиты интересов населения в охране здоровья и осуществляется в двух видах: обязательное и добровольное. Целью медицинского страхования является гарантия гражданам того, что при возникновении страхового случая они за счет накопленных средств получают медицинскую помощь и финансирование профилактических мероприятий. Правовые, экономические и организационные основы

медицинского страхования в Российской Федерации определены законом РСФСР от 28 июля 1991 г. «О медицинском страховании граждан в РСФСР». Субъектами медицинского страхования являются: граждане, страхователи, страховые медицинские организации, медицинские учреждения.

Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС) предназначен для аккумулирования финансовых средств и обеспечения стабильности государственной системы обязательного медицинского страхования. Для реализации государственной политики в области обязательного медицинского страхования созданы Федеральный фонд обязательного медицинского страхования как самостоятельное некоммерческое финансово-кредитное учреждение. Финансовые средства фонда формируются за счет отчислений страхователей на обязательное медицинское страхование. Для финансирования здравоохранения страховым методом создаются федеральный и территориальные фонды обязательного медицинского страхования (ФОМС). Средства Федерального ФОМС используются в основном для выравнивания условий деятельности территориальных фондов обязательного медицинского страхования по финансированию программ обязательного медицинского страхования. Федеральный и территориальный фонды обязательного медицинского страхования являются самостоятельными некоммерческими финансово-кредитными учреждениями, обеспечивающими реализацию политики в области медицинского страхования.

Основными задачами Федерального фонда ОМС являются:

- финансовое обеспечение установленных законодательством Российской Федерации прав граждан на медицинскую помощь за счет средств обязательного медицинского страхования в целях, предусмотренных Законом Российской Федерации «О медицинском страховании граждан в Российской Федерации;

- обеспечение финансовой устойчивости системы обязательного медицинского страхования и создание условий для выравнивания объема и качества медицинской помощи, предоставляемой гражданам на всей территории Российской Федерации в рамках базовой программы обязательного медицинского страхования;

- аккумулирование финансовых средств Федерального фонда ОМС для обеспечения финансовой стабильности системы обязательного медицинского страхования;

- осуществляет выравнивание финансовых условий деятельности территориальных фондов обязательного медицинского страхования;

- разрабатывает и в установленном порядке вносит предложения о размере взносов на обязательное медицинское страхование;

- осуществляет в соответствии с установленным порядком аккумулирование финансовых средств Федерального фонда ОМС;

- осуществляет совместно с органами Государственной налоговой службы Российской Федерации контроль за своевременным и полным перечислением страховых взносов (отчислений) в фонды обязательного медицинского страхования;

- осуществляет контроль за рациональным использованием финансовых средств в системе обязательного медицинского страхования, в том числе путем проведения соответствующих ревизий и целевых проверок;

- осуществляет в пределах своей компетенции организационно-методическую деятельность по обеспечению функционирования системы обязательного медицинского страхования;

- вносит в установленном порядке предложения по совершенствованию законодательных и иных нормативных правовых актов по вопросам обязательного медицинского страхования;

- участвует в разработке базовой программы обязательного медицинского страхования граждан;

- осуществляет сбор и анализ информации, в том числе о финансовых средствах системы обязательного медицинского страхования, и представляет соответствующие материалы в Правительство Российской Федерации;

- организует в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, подготовку специалистов для системы обязательного медицинского страхования;

- изучает и обобщает практику применения нормативных правовых актов по вопросам обязательного медицинского страхования;

- обеспечивает в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, организацию научно-исследовательских работ в области обязательного медицинского страхования;

- участвует в порядке, установленном Правительством Российской Федерации, в международном сотрудничестве по вопросам обязательного медицинского страхования;

- ежегодно в установленном порядке представляет в Правительство Российской Федерации проекты федеральных законов об утверждении бюджета Федерального фонда обязательного медицинского страхования на соответствующий год и о его исполнении.

### ***7.5. Экономические внебюджетные фонды: назначение, источники формирования и направления расходования***

К экономическим внебюджетным фондам в Российской Федерации относятся ведомственные (отраслевые, межотраслевые) фонды и фонды территориального (регионального) развития. Они создаются на федеральном уровне по решению органов Федерального Собрания России, указами Президента, постановлениями Правительства, а на местном уровне – по решению законодательных (представительных) органов власти субъектов РФ, местного самоуправления.

Ведомственные внебюджетные фонды создаются на федеральном уровне для финансирования конкретных программ развития отдельных отраслей, проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, социального и материально-технического обеспечения отдельных ведомств. Сроки существования их в Российской Федерации, к сожалению, крайне незначительны, что во многом предопределяется непоследовательностью и противоречивостью социально-экономической политики государства.

В настоящее время самый стабильный фонд – дорожный. Дорожный фонд формируется только на территориальном уровне. Если дорожный фонд предназначен для осуществления целевых программ на улучшение дорожной сети, строительство мостов, приобретение техники, ремонт дорог муниципального уровня. Экологический фонд – на защиту окружающей среды, выполнение программ, связанных с техногенными авариями.

Поскольку в настоящее время особую значимость приобрели территориальные финансы, то на муниципальном уровне создаются внебюджетные фонды исходя из потребностей определенной территории в покрытии расхода, и эти муниципальные внебюджетные фонды предназначены для экономического и социального развития отдельных территорий. Они создаются на основании



решений местных представительных органов власти. В соответствии с их решением исполнительные органы власти открывают в банках специальные счета для хранения средств, поступающих в эти фонды, а для управления фондом может создаваться коллегиальный орган, состоящий из представителей местных органов власти и заинтересованных предприятий и организаций. Создание таких фондов способствует концентрации средств предприятий и региональных органов власти на развитие социально-бытовой инфраструктуры, усиление материальной заинтересованности местных органов в результатах своей хозяйственной деятельности, освобождению предприятий от тех функций, по развитию местного хозяйства, которые им не свойственны.

Источники муниципальных внебюджетных фондов:

- 1) добровольные взносы и поступления юридических и физических лиц;
- 2) различные штрафы за загрязнение окружающей среды, нерациональное использование и другие нарушения;
- 3) штрафы за порчу и утрату памятников культуры;
- 4) средства муниципального бюджета, если целевая программа;
- 5) платежи в форме налогов.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы причины создания внебюджетных фондов, и в чем их отличие от других фондов?
2. В чем состоят особенности внебюджетных фондов социального назначения в России?
3. В чем состоят особенности формирования доходов ведомственных внебюджетных фондов в России?
4. Каковы тенденции в развитии внебюджетных фондов экономического назначения в РФ, и чем они обусловлены?
5. Назовите основные источники формирования доходов фонда социального страхования.
6. Назовите основные источники доходов муниципальных внебюджетных фондов?
7. Перечислите основные задачи Федерального фонда ОМС.

## 8. Государственный и муниципальный кредит

### *8.1. Социально-экономическая сущность государственного и муниципального кредита*

Государственный кредит представляет собой одну из форм существования публичных финансов наряду с бюджетами и внебюджетными государственными фондами и входит в число основных способов привлечения государством дополнительных денежных средств и увеличения его финансовых возможностей.

Государственный и муниципальный кредит – совокупность экономических отношений между государством в лице его органов власти и управления, а также органов местного самоуправления, с одной стороны, и физическими и юридическими лицами, с другой, при которых государственные органы, органы власти субъектов Федерации и органы местного самоуправления выступают в качестве заемщиков, кредиторов и гарантов.

Особым элементом публичных финансов является муниципальный кредит. Он законодательно оформлен Федеральным законом от 25 сентября 1997 г. №126-ФЗ «О финансовых основах местного самоуправления», закреплен в Бюджетном кодексе РФ и предназначен для покрытия дефицита местного бюджета и финансирования местных инвестиционных программ. По основным признакам он совпадает с государственным кредитом, но имеет другой уровень публичности и порядок его формирования, распределения и использования; ответственность по подобным обязательствам определяется местными органами власти.

Как экономическая категория государственный кредит находится на стыке финансов и кредита и воплощает в себе их черты, функционируя тем не менее как особое, специфическое отношение.

Как один из видов кредита государственный кредит имеет ряд особенностей, отличающих его от классических финансовых категорий, например, налогов. В отличие от налогов он имеет добровольный характер, хотя в истории нашего государства известны случаи отхода от добровольности размещения займов. Если налоги движутся только в одном направлении: от плательщика в бюджет или во внебюджетные фонды (обратное движение возможно только в случае возврата переплаченных или ошибочно взысканных

сумм), то основой государственного кредита является его возвратность и платность: через определенный период времени внесенная сумма возвращается с процентами.

Государственный кредит отличается от банковского и коммерческого кредитов. Так, если при предоставлении банковского кредита в качестве обеспечения обычно выступают какие-то конкретные ценности – товары на складе, незавершенное производство и др., то при заимствовании средств государством обеспечением кредита служит все имущество, находящееся в его собственности, имущество данной территориальной единицы или какой-либо ее доход.

Функции государственного кредита непосредственно вытекают из его сущности. Как элемент системы финансов, государственный кредит выполняет распределительную, регулирующую и контрольную функции.

Государственные и муниципальные кредиты могут быть получены и предоставлены Российской Федерацией, субъектами РФ и муниципальными образованиями юридическим и физическим лицам, другим бюджетам, иностранным государствам, их юридическим лицам и международным организациям в пределах полномочий бюджета соответствующего уровня.

Государство в лице уполномоченного органа исполнительной власти заключает кредитный договор, в соответствии с которым у него возникают соответствующие обязательства или требования.

К основным целям государственного и муниципального кредита относятся:

- решение проблем финансирования бюджетного дефицита;
- проведение региональной финансово-кредитной политики, направленной на выравнивание социально-экономических условий жизни населения и функционирование региональных экономик;
- поддержка муниципальных образований в решении неотложных социально-экономических задач;
- поддержка приоритетных для экономики секторов и видов деятельности.

По предоставленным государственным кредитам у заемщиков возникают долговые обязательства перед Российской Федерацией, субъектом РФ и муниципальным образованием как кредиторами. Государственные кредиты образуют государственные внутренние и внешние активы.

## **8.2. Государственный долг: содержание и основные формы**

Государственный кредит на практике реализуется в форме государственных займов. Под государственным долгом Российской Федерации понимаются ее долговые обязательства перед физическими и юридическими лицами, иностранными государствами, международными организациями и иными субъектами международного права. Государственный долг Российской Федерации полностью и без условий обеспечивается всем находящимся в федеральной собственности имуществом, составляющим государственную казну. Государственные займы, составляющие основную часть государственного долга, могут быть классифицированы по ряду признаков: по месту размещения, а также по валютному критерию; по способу обращения; по сроку заимствования средств; по форме выплаты дохода; по наличию обязанности заемщика соблюдать сроки погашения займа; по способу погашения задолженности; по способу определения предлагаемого инвестору дохода; по направлениям использования заемных средств и др.

Государственный долг полностью и без условий обеспечивается всем находящимся в федеральной собственности имуществом, составляющим государственную казну.

Согласно Бюджетному кодексу РФ в зависимости от валюты происхождения долга его делят на внутренний и внешний. Под внутренним государственным долгом понимают обязательства, выраженные в валюте РФ, а под внешним – в иностранной валюте.

Российские долговые обязательства могут существовать в следующих формах:

- 1) кредитного соглашения или договоров, заключенных от лица РФ в пользу указанных кредиторов;
- 2) государственных ценных бумаг, выпускаемых от имени РФ;
- 3) договоров о предоставлении государственных гарантий РФ, договоров поручительства РФ по обеспечению исполнения обязательств третьими лицами.

Кредитные соглашения и договоры в системе государственного кредита заключаются прежде всего с кредитными организациями различного рода, как правило, коммерческими банками. К их услугам чаще прибегают субъекты федерации и муниципальные образования.

Традиционно кредиты Правительству РФ предоставлялись ЦБ РФ, который в качестве кредитных ресурсов использовал собственные средства, резервные фонды банков, а также вклады населения в учреждениях Сбербанка РФ. В то же время согласно новому Закону о ЦБ РФ он теперь не вправе предоставлять кредиты на финансирование государственных и местных бюджетов, а также бюджетов государственных внебюджетных фондов.

### ***8.3. Государственный кредит в современной России***

История государственного кредита показывает, что причиной оформления заемных операций выступает наличие бюджетного дефицита. Испытывая потребность в дополнительных финансовых ресурсах, правительство не отказывается от возможности мобилизации дополнительного финансового фонда и в условиях сбалансированного бюджета. Это является вполне оправданным шагом, поскольку за счет средств фонда государственного кредита могут финансироваться дополнительные программы хозяйственного и социально-культурного строительства немедленно, без ожидания поступления обычных бюджетных доходов.

Государственный кредит представляет собой отношения вторичного распределения части стоимости валового общественного продукта. В сферу заемных операций государства попадает часть доходов и денежных средств, сформированных на стадии первичного распределения и вложенных затем, например, в государственные ценные бумаги. Выплата доходов кредиторам обеспечивается преимущественно за счет бюджетных средств, т. е., по сути, за счет всех налогоплательщиков. Следовательно, имеет место еще одно проявление перераспределительных отношений. Таким образом, государственный кредит представляет собой распределительные отношения, точнее, отношения вторичного распределения.

Существование государственного кредита вполне закономерно, поскольку кредитное финансирование расходов государства обусловлено объективным противоречием между возрастанием общественных потребностей и ограниченными бюджетными возможностями государства. С развитием экономических и социальных функций государства в условиях рыночного хозяйства соответствующие расходы неизбежно возрастают. Посредством

кредита государство может привлечь дополнительные финансовые ресурсы для их осуществления.

Таким образом, государственный кредит – это совокупность экономических отношений, складывающихся между государством, с одной стороны, и юридическими и физическими лицами, иностранными государствами и международными финансовыми организациями – с другой, по поводу движения денежных средств на условиях срочности, возвратности, платности и формирования на этой основе дополнительных финансовых ресурсов участников этих отношений.

Связь государственного кредита с финансами заключается также в том, что, во-первых, это распределительные отношения, отношения вторичного распределения части валового внутреннего продукта (ВВП); во-вторых, одним из участников отношений неизменно является государство – субъект с особыми правами, которые, как правило, используются при заимствованиях (например, принудительное размещение государственных займов или же особое право на гарантии при международном кредитовании и т. п.); в-третьих, целью этих отношений является привлечение государством дополнительных финансовых ресурсов.

Кредитное финансирование государства и местных органов:

а) представляет собой один из самых гибких инструментов регулирования макро- и микроэкономических процессов, увязки доходов и расходов государства;

б) позволяет равномерно и в известной мере справедливо распределить ответственность за принятые финансовые решения между нынешним и будущими поколениями;

в) позволяет воздействовать на социальную и денежно-кредитную политику;

г) выступает реальным фактором ускорения темпов социального и экономического развития страны.

Расширение границ государственного кредита должно осуществляться на основе развития рынка долговых обязательств, стимулирования инвестиционной активности юридических и физических лиц, формирования эффективной системы управления долгом.

Назначение государственного кредита проявляется в первую очередь в том, что он является средством мобилизации в руках государства дополнительных финансовых ресурсов. В случае

дефицитности государственного бюджета дополнительно мобилизуемые финансовые ресурсы направляются на покрытие разницы между бюджетными расходами и доходами. При положительном бюджетном сальдо мобилизуемые с помощью государственного кредита средства прямо используются для финансирования экономических и социальных программ. Это означает, что государственный кредит, являясь средством увеличения финансовых возможностей государства, может выступать важным фактором ускорения социально-экономического развития страны.

Государственный кредит является источником увеличения денежных доходов у держателей ценных бумаг и вкладчиков сбербанков. Это достигается посредством выплаты процентов и выигрышей по государственным займам и вкладам в сберегательных учреждениях. Это в полной мере относится и к трудовым коллективам. Вкладывая средства в ценные бумаги государства, трудовые коллективы не только организуют накопление средств для проведения крупных вложений в производство и социальную сферу, но и могут рассчитывать на значительную прибавку к вложенным в займы средствам ежегодно или во время погашений облигаций займов.

Но оценивая финансовое значение государственного кредита, не следует забывать, что мобилизуемые с его помощью государством средства являются *антиципированными*, т.е. взятыми вперед налогами. Необходимость погашения государственного долга требует изыскания дополнительных ресурсных поступлений в бюджет, а они могут быть получены (если не считать новых займов) только с помощью налогов. К тому же погашения долговых обязательств и уплата процентов по ним отвлекают часть бюджетных доходов от производительного использования, сокращает возможности наращивания производственного и интеллектуального потенциала общества.

#### ***8.4. Управление государственным кредитом***

Управление государственным кредитом – одно из направлений финансовой политики государства, связанное с обеспечением его деятельности в качестве заемщика, кредитора и гаранта.

Управление государственным кредитом направлено на достижение экономических, социальных и политических целей, которые

определяются тенденциями общественного прогресса и современным состоянием экономики страны. В числе основных экономических целей – обеспечение экономической стабилизации и роста производства, поддержание его конкурентоспособности на мировом рынке; социальные цели подразумевают обеспечение социальной стабильности и социального прогресса; политические цели формулируются исходя из идеи поддержания стабильности функционирования политической системы и обеспечения национальной безопасности. Достижение этих целей в немалой степени связано с управлением государственным долгом, в особенности внешним, состояние которого, как показывает мировая практика, во многом определяет не только экономическую независимость страны, но и сохранение ее национального суверенитета, что особенно актуально и для современной России.

Стратегическое управление государственным долгом РФ осуществляют Президент РФ и Федеральное Собрание РФ. Оперативное управление государственным долгом осуществляют Министерство финансов РФ и Банк РФ. Управление государственным долгом субъекта РФ или муниципальным долгом осуществляется органами власти субъекта РФ и уполномоченными органами местного самоуправления.

Цель управления государственным долгом – нахождение оптимального соотношения между потребностями государства в дополнительных финансовых ресурсах и затратами по их привлечению, обслуживанию и погашению. Управление государственным долгом осуществляется с помощью следующих методов: рефинансирование, конверсия, консолидация, новация, унификация, отсрочка, обмен облигаций по регрессивному соотношению, аннулирование государственного долга (дефолт).

Обслуживание государственного долга производится Банком России и его учреждениями, если иное не предусмотрено Правительством РФ. Банк России осуществляет функции генерального агента по обслуживанию государственного долга безвозмездно. Оплата услуг агентов по размещению и обслуживанию государственного долга осуществляется за счет средств федерального бюджета.

В условиях значительного роста государственной задолженности и бюджетного дефицита правительство вынуждено прибегать к различным способам регулирования долга. К таким



способам традиционно относят рефинансирование, консолидацию, конверсию, унификацию займа, обмен облигаций по регрессивному соотношению и т. п.

Рефинансирование – это погашение старой государственной задолженности путем выпуска новых займов.

Конверсия – традиционно это изменение доходности займов (понижение – в целях снижения расходов по управлению государственным долгом или повышения доходности для кредиторов).

Консолидация – изменение срока действия уже выпущенных займов в сторону увеличения (как правило) или сокращения. Предполагает облегчение условий выплаты долга в виде отсрочки платежей и погашения. Возможно совмещение консолидации с конверсией.

Унификация займов – это объединение нескольких займов в один, когда облигации ранее выпущенных займов обмениваются на облигации нового займа. Цель – уменьшение количества видов обращающихся одновременно ценных бумаг, что упрощает работу и сокращает расходы государства по обслуживанию долга. Унификация государственных займов обычно проводится вместе с консолидацией, но может быть проведена и вне ее.

В ряде случаев правительство может провести обмен облигаций по регрессивному соотношению, т. е. когда несколько ранее выпущенных облигаций приравниваются к одной новой облигации, что избавляет государство от необходимости выполнять в полноценных деньгах расчеты по облигациям (выплата процентов и (или) погашение облигаций), размещенным ранее в обесценившейся на момент расчета валюте.

### **Контрольные вопросы**

1. Чем отличается государственный кредит от других форм публичных финансов?
2. Назовите отличия государственного кредита от других форм кредита.
3. Охарактеризуйте систему управления государственным долгом.
4. Какие основные цели государственного и муниципального кредита?
5. В каких формах могут существовать Российские долговые обязательства?
6. Кто осуществляет стратегическое управление государственным долгом РФ?
7. Что такое рефинансирование задолженности и консолидация займов?

## 9. Финансы коммерческих предприятий

### 9.1. Сущность финансов коммерческих предприятий

Финансы хозяйствующих субъектов, к которым относятся коммерческие и некоммерческие организации, представляют собой выражаемые в денежном измерителе экономические отношения, возникающие в процессе учреждения этих организаций, в ходе производства и реализации продукции, оказания работ и услуг, формирования оборотных и внеоборотных активов, привлечения различных источников финансирования, распределения и использования привлеченных средств.

Финансы хозяйствующих субъектов как часть общей финансовой системы охватывают процессы создания, распределения и использования валового внутреннего продукта в стоимостном измерении.

Финансы коммерческих организаций и предприятий функционируют в сфере материального производства, где в основном создаются совокупный общественный продукт и национальный доход.

Финансовые условия хозяйствования претерпели существенные изменения, которые выразились в либерализации экономики, изменении форм собственности, проведении широкомасштабной приватизации, изменении условий государственного регулирования, введении системы налогообложения коммерческих организаций и предприятий. Все это привело к повышению роли распределительных отношений. Конечной целью предпринимательской деятельности стало извлечение прибыли при сохранении собственного капитала.

Материальной основой финансовых отношений являются деньги. Финансовые отношения – часть денежных отношений, которые возникают лишь при реальном движении денежных средств, сопровождаются формированием и использованием собственного капитала, централизованных и децентрализованных фондов денежных средств.

Финансы коммерческих предприятий и организаций – это финансовые или денежные отношения, возникающие в ходе предпринимательской деятельности в процессе формирования

собственного капитала, целевых фондов денежных средств, их распределения и использования.

По своему экономическому содержанию всю совокупность финансовых отношений можно сгруппировать по следующим направлениям.

1) Между учредителями в момент создания предприятия – связаны с формированием собственного капитала и в его составе уставного (акционерного, складочного) капитала. Конкретные способы образования уставного капитала зависят от организационно-правовой формы хозяйствования. В свою очередь уставный капитал является первоначальным источником формирования производственных фондов, приобретения нематериальных активов.

2) Между предприятиями и организациями – связаны с производством и реализацией продукции, возникновением вновь созданной стоимости. Это финансовые отношения между поставщиком и покупателем сырья, материалов, готовой продукции и т.п., отношения со строительными организациями при осуществлении инвестиционной деятельности, с транспортными организациями при перевозке грузов, с предприятиями связи, таможней, иностранными фирмами и т.п. Эти отношения являются основными, поскольку от их эффективной организации во многом зависит конечный финансовый результат коммерческой деятельности.

3) Между предприятиями и его подразделениями (филиалами, цехами, отделами, бригадами) – по поводу финансирования расходов, распределения и использования прибыли, оборотных средств. Эта группа отношений влияет на организацию и ритмичность производства.

4) Между предприятием и его работниками – при распределении и использовании доходов, выпуске и размещении акций и облигаций предприятия, выплате процентов по облигациям и дивидендов по акциям, взыскании штрафов и компенсаций за причиненный материальный ущерб, удержании налогов с физических лиц. От организации этой группы отношений зависит эффективность использования трудовых ресурсов.

5) Между предприятием и вышестоящей организацией, внутри финансово-промышленных групп, внутри холдинга, с союзами и ассоциациями, членом которых является предприятие. Финансовые отношения возникают при формировании,

распределении и использовании централизованных целевых денежных фондов и резервов, финансировании целевых отраслевых программ, проведении маркетинговых исследований, научно-исследовательских работ, проведении выставок, оказании финансовой помощи на возвратной основе для осуществления инвестиционных проектов и пополнения оборотных средств. Эта группа отношений связана, как правило, с внутриотраслевым перераспределением денежных средств и направлена на поддержку и развитие предприятий.

6) Между коммерческими организациями и предприятиями – связаны с эмиссией и размещением ценных бумаг, взаимным кредитованием, долевым участием в создании совместных предприятий. От организации этих отношений зависит возможность привлечения дополнительных источников финансирования предпринимательской деятельности.

7) Между предприятиями и финансовой системой государства – при уплате налогов и осуществлении других платежей в бюджет, формировании внебюджетных фондов, предоставлении налоговых льгот, применении штрафных санкций, финансировании из бюджета.

8) Между предприятиями и банковской системой – в процессе хранения денег в коммерческих банках, получения и погашения ссуд, уплаты процентов за банковский кредит, покупки и продажи валюты, оказания других банковских услуг.

9) Между предприятиями и страховыми компаниями и организациями – при страховании имущества, отдельных категорий работников, коммерческих и предпринимательских рисков.

10) Между предприятиями и инвестиционными институтами – в ходе размещения инвестиций, приватизации и др.

## ***9.2. Принципы организации финансов коммерческих организаций***

Финансовые отношения предприятий строятся на следующих принципах, предопределяющих их свободу распоряжения финансовыми и материальными ресурсами и связанных с основами хозяйственной деятельности: принцип экономической самостоятельности; принцип самофинансирования; принцип материальной заинтересованности; принцип материальной ответственности;

принцип обеспечения финансовых резервов; принцип осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью.

Принцип хозяйственной (экономической) самостоятельности не может быть реализован без самостоятельности в области финансов. Его реализация обеспечивается тем, что хозяйствующие субъекты независимо от формы собственности самостоятельно определяют сферу экономической деятельности, источники финансирования, направления вложения денежных средств в целях извлечения прибыли и приращения капитала, повышения благосостояния владельцев фирмы. Организации самостоятельно разрабатывают ценовую политику. Рынок стимулирует коммерческие организации (предприятия) к поиску новых сфер приложения капитала, созданию гибких производств, соответствующих потребительскому спросу. Коммерческие организации (предприятия) для получения дополнительной прибыли, приращения капитала и повышения благосостояния их владельцев могут осуществлять финансовые инвестиции краткосрочного и долгосрочного характера в форме приобретения ценных бумаг других предприятий, государства, участия в деятельности других хозяйствующих субъектов.

Принцип самофинансирования. Реализация этого принципа – одно из основных условий предпринимательской деятельности, которое обеспечивает конкурентоспособность хозяйствующего субъекта. Самофинансирование означает полную самокупаемость затрат на производство и реализацию продукции, выполнение работ и оказание услуг, инвестирование в развитие производства за счет собственных денежных средств и, при необходимости, банковских и коммерческих кредитов. В развитых рыночных странах на предприятиях с высоким уровнем самофинансирования удельный вес собственных средств достигает 70%. К основным собственным источникам финансирования коммерческих организаций (предприятий) относятся: амортизационные отчисления, прибыль, отчисления в ремонтный фонд. Доля собственных источников в общем объеме инвестиций российских предприятий соответствует уровню развитых рыночных стран и составляет более 85%. Однако общий объем денежных средств достаточно низкий и не позволяет осуществлять серьезных инвестиционных программ. В настоящее время далеко не все коммерческие организации (предприятия) способны реализовать этот принцип.

Принцип материальной заинтересованности – объективная необходимость этого принципа обеспечивается основной целью предпринимательской деятельности: извлечением прибыли. Заинтересованность в результатах предпринимательской деятельности проявляется не только ее участниками, но и государством в целом. На уровне отдельных работников организации (предприятия) реализация этого принципа может быть обеспечена высоким уровнем оплаты труда. Для предприятия данный принцип может быть реализован в результате проведения государством оптимальной налоговой политики, способной обеспечить финансовыми ресурсами не только потребности государства, но и не снижать стимулы к предпринимательской деятельности, экономически обоснованной амортизационной политики, созданием экономических условий для развития производства.

Принцип материальной ответственности означает наличие определенной системы ответственности за ведение и результаты финансово-хозяйственной деятельности, сохранность собственного капитала. Финансовые методы реализации этого принципа различны и регламентируются российским законодательством. Организации, нарушающие договорные обязательства, расчетную дисциплину, сроки возврата полученных кредитов, налоговое законодательство и т.п., уплачивают пени, штрафы, неустойки. К нерентабельным организациям, не способным отвечать по своим обязательствам, может быть применена процедура банкротства.

Принцип обеспечения финансовых резервов диктуется условиями предпринимательской деятельности, сопряженной с определенным риском невозврата вложенных в бизнес средств. В условиях рыночных отношений последствия риска ложатся на предпринимателя, который добровольно и самостоятельно на свой страх и риск реализует разработанную им программу. Кроме того, в экономической борьбе за покупателя предприниматели вынуждены продавать свою продукцию с риском невозврата денег в срок. Финансовые вложения организаций (предприятий) также связаны с риском невозврата вложенных денежных средств либо получением дохода ниже предполагаемого. Наконец, могут происходить прямые экономические просчеты в разработке производственной программы. Реализацией этого принципа является формирование финансовых резервов и других аналогичных фондов,

способных укрепить финансовое положение организации (предприятия) в критические моменты хозяйствования.

Принцип осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью – действие контрольной функции финансов. Финансово-хозяйственная деятельность организаций связана с формированием ее доходов и расходованием денежных средств, а, следовательно, затрагивает интересы самой организации, ее работников, государства и всех возможных контрагентов. Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью проявляется через анализ финансовых показателей и меры воздействия различного содержания. К примеру, проведение анализа финансового состояния организации способствует выявлению отрицательных тенденций, определению факторов, оказывающих влияние на ее финансовое состояние, разработке мер воздействия. Контроль за полнотой и своевременностью уплаты налогов в бюджет, целевым расходованием финансовых ресурсов способствует повышению эффективности хозяйственной деятельности.

Все принципы организации финансов предприятий находятся в постоянном развитии и для их реализации в каждой конкретной экономической ситуации применяются свои формы и методы, соответствующие состоянию производительных сил и производственных отношений в обществе.

### ***9.3. Факторы, влияющие на организацию финансов коммерческих предприятий в производственной сфере***

На финансовую состоятельность хозяйствующего субъекта оказывают влияние факторы, связанные с его производственной деятельностью и носящие субъективный характер, а также объективные факторы, не зависящие от его деятельности.

К субъективным факторам можно отнести: организационно-технический уровень управления предпринимательской деятельностью, качество маркетинговой работы, конкурентоспособность выпускаемой продукции, размеры предприятия, уровень производительности труда, затраты на производство и реализацию продукции, уровень отпускных цен на готовую продукцию.

Объективные факторы включают: уровень рыночных цен на потребляемые материальные и энергетические ресурсы, нормы амортизационных отчислений (в случае их регулирования

в рамках налогового законодательства), конъюнктура рынка, развитие финансово-кредитной системы, налоговая и таможенная политика государства и др.

#### ***9.4. Фонды и активы коммерческих предприятий***

Первоначальное формирование финансовых средств, необходимых для осуществления деятельности, определяемой уставом, происходит в момент учреждения организации, когда образуется уставный капитал. Источниками его формирования в зависимости от выбранной организационно-правовой формы хозяйствования выступают средства акционеров, членов товариществ и кооперативов, бюджетные средства, первоначальные взносы и пожертвования физических и юридических лиц.

Дополнительные источники поступлений финансовых ресурсов и направления их использования определяются целевой и функциональной (уставной) деятельностью организации.

Для осуществления хозяйственной деятельности организации и предприятия должны располагать производственными ресурсами, т. е. совокупностью внеоборотных (основных) и оборотных средств, на формирование которых направляются финансовые ресурсы, вложенные собственниками и (или) полученные предприятием от его производственной деятельности. Такое деление производственных ресурсов связано с характером их кругооборота и формой участия в создании готовой продукции.

Кругооборот средств, вложенных во внеоборотные активы, включает: инвестирование финансовых средств в основные и нематериальные активы; начисление амортизации; накопление средств для полного восстановления активов; замену путем финансирования инвестиций в материальные и нематериальные активы. Процесс простого и расширенного воспроизводства основных средств и нематериальных активов осуществляется с помощью долгосрочных инвестиций. При этом простое воспроизводство означает строительство и приобретение основных средств и нематериальных активов в размерах, необходимых для замены списываемых активов; расширенное воспроизводство предполагает обновление материально-технической базы и нематериальных активов в размерах, превышающих количество списываемых активов. Финансовыми источниками долгосрочных инвестиционных



средств являются: нераспределенная прибыль предприятия, дополнительные вклады собственников предприятия, долгосрочные банковские кредиты и облигационные займы.

Оборотные средства – это финансовые ресурсы, вложенные в активы, полностью потребляемые в течение года и обеспечивающие непрерывность процесса производства и реализации продукции. С позиции предметно-вещного состава они представляют собой производственные запасы, средства в расчетах, денежные средства и их эквиваленты. В ходе производственных процессов оборотные активы полностью переносят свою стоимость на стоимость готовой продукции, изменяя первоначальную форму в процессе производственного цикла.

Финансовыми источниками формирования оборотных средств хозяйствующего субъекта являются: собственные оборотные средства, формирующиеся за счет части уставного капитала и части нераспределенной прибыли предприятия; кредиторская задолженность; краткосрочные кредиты и займы.

### ***9.5. Финансовые результаты деятельности коммерческих предприятий***

Формирование внеоборотных и оборотных активов является объективной предпосылкой для осуществления предпринимательской деятельности. Результаты этой деятельности проявляются в форме готовой продукции, выполненных работ и оказанных производственных услуг. В сфере обращения – это товар, стоимость которого выявляется при продаже. В стоимости товара отражаются стоимость прошлого (овеществленного) труда и стоимость живого труда, или вновь созданная стоимость. Вновь созданная стоимость включает заработную плату занятых в производстве продукции работников и чистый доход, который принимает форму прибыли. Обязательное условие для получения прибыли – превышение выручки от реализации продукции (выполнения работ, оказания услуг) над затратами на производство и реализацию продукции (выполнение работ, оказание услуг).

Прибыль является источником финансирования разных по экономическому содержанию потребностей. При ее распределении пересекаются интересы как общества в целом в лице государства,

так и предпринимательские интересы хозяйствующих субъектов и их собственников, интересы работников предприятия.

Положительный финансовый результат хозяйственной деятельности, выраженный в росте активов предприятия, его денежных доходов и чистой прибыли, свидетельствует об эффективности применяемых методов и форм управления материальными и финансовыми ресурсами; напротив, отрицательный результат свидетельствует о недостатках в управлении ресурсами, что может привести к банкротству хозяйствующего субъекта.

### ***9.6. Особенности финансов организаций финансовой сферы***

Хозяйствующие субъекты в финансовой сфере подразделяются на предприятия, осуществляющие финансово-кредитную и страховую деятельность.

Деятельность финансово-кредитных организаций в России регламентируется Федеральным законом от 2 декабря 1990 г. №395-1 «О банках и банковской деятельности».

Различают два основных вида финансово-кредитных организаций: банк и небанковская кредитная организация.

С позиции движения финансовых потоков деятельность банка необходимо разделить на две части:

- пассивные операции – операции по привлечению финансовых средств за счет приема вкладов (депозитов), выпуска собственных долговых обязательств, получения кредитов у других банков;
- активные операции – операции по размещению средств, за счет выдачи ссуд (кредитов), покупки ценных бумаг, валюты, драгоценных металлов и т. д.

Как и во всех видах коммерческой деятельности, прибыль банка рассчитывается как разность между его доходами и расходами. Банк привлекает средства вкладчиков, кредиторов и выплачивает им процентный доход. Размещая эти средства, он сам получает проценты или другие формы дохода; кроме того, банк размещает не только привлеченные, но и собственные средства, которые являются для него бесплатным кредитным ресурсом.

Величина прибыли банка зависит главным образом от маржи – разницы между процентными ставками привлечения и размещения.

Страховая деятельность также является одним из важнейших элементов обеспечения качественного функционирования финансовой системы государства, непосредственно влияющих на инвестиционный климат и развитие предпринимательской деятельности. Страховая деятельность осуществляется на основе лицензий, выдаваемых Минфином РФ. Страхование создает систему защиты имущественных интересов граждан, предприятий и государства. Оно предоставляет гарантии восстановления нарушенных имущественных интересов в случае непредвиденных природных (землетрясения, наводнения, оползни и др.) и техногенных (пожары, аварии, взрывы и др.) явлений. Формирование финансовых средств страховых организаций осуществляется за счет: первоначального уставного капитала; финансовых средств (страховых взносов), вносимых физическими и юридическими лицами (страхователями), для возмещения ущерба, возникающего в случае наступления страхового случая. Данные финансовые ресурсы формируют страховые резервы, необходимые для выплат страховых премий, и средства для оплаты расходов деятельности страховщика.

Для обеспечения своей платежеспособности страховщики обязаны соблюдать нормативные, контролируемые государством соотношения между активами и принятыми ими страховыми обязательствами. Методика расчета этих соотношений и их нормативные размеры устанавливаются федеральным органом исполнительной власти по надзору за страховой деятельностью.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность финансов коммерческих предприятий?
2. Назовите принципы, предопределяющие организацию финансов коммерческих предприятий.
3. Какие факторы влияют на функционирование финансов коммерческих предприятий?
4. Что относится к субъективным факторам, влияющие на организацию финансов коммерческих предприятий в производственной сфере?
5. Каковы особенности финансов организаций финансовой сферы?
6. Перечислите финансовые источники долгосрочных инвестиционных средств.
7. С позиции движения финансовых потоков на какие части делится деятельность банка?

## 10. Финансы некоммерческих организаций

### 10.1. Основы функционирования финансов некоммерческих организаций

Особенности организации финансов некоммерческих организаций как самостоятельных хозяйствующих субъектов определяются целевой направленностью уставной деятельности, порядком и источниками ее финансирования.

Основная деятельность подобных организаций осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и не направлена на извлечение прибыли, поэтому полученная прибыль не распределяется между учредителями или участниками организации, а направляется на финансирование уставной деятельности.

Некоммерческие организации создаются по следующим причинам:

а) удовлетворение отдельных потребностей граждан (т. е. нужд, принимающих специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида):

- общественно значимых, таких как обеспечение государственных обязательных (например, всеобщее неполное среднее образование) и минимальных (например, бесплатное медицинское обслуживание) социальных гарантий;

- индивидуальных (отдых, образование, жилье и т.д.);

б) осуществление трудовых и иных интересов трудящихся с помощью профессиональных союзов, политических партий, общественных движений;

в) реализация творческого потенциала граждан (творческие союзы);

г) осуществление благотворительной деятельности – добровольной бескорыстной деятельности, осуществляемой как гражданами, так и юридическими лицами с целью социальной поддержки и защиты граждан, охраны окружающей среды, других целей, разрешенных законом, в пользу как граждан, так и юридических лиц, в форме выделения материальной помощи, грантов, иного предоставления средств нуждающимся или оказания содействия другим лицам в реализации ими целей благотворительной деятельности.

При этом оказание поддержки коммерческим организациям, политическим партиям, движениям, группам и компаниям благотворительной деятельностью не является. Осуществляется такая деятельность посредством благотворительных организаций – некоммерческих неправительственных организаций, созданных для реализации благотворительной деятельности в интересах общества в целом или отдельных категорий лиц. Они могут создаваться в формах: общественной организации (объединения), фонда, учреждения.

## ***10.2. Финансы потребительских кооперативов***

Потребительский кооператив – некоммерческая организация граждан и юридических лиц, созданная для удовлетворения материальных и иных потребностей участников путем объединения имущественных паевых взносов. Особенностью потребительского кооператива является то, что цель его создания позволяет не только осуществлять предпринимательскую деятельность, но и распределять полученные доходы между его членами. По этой причине на деятельность потребительских кооперативов не распространяется закон о некоммерческих организациях.

Главной особенностью кооперативных финансов является то, что их основой служит коллективная собственность на имущество, создаваемая за счет средств членов потребительских обществ – пайщиков, а также прибыли и других доходов от хозяйственной деятельности кооперативных организаций (предприятий).

Собственность потребительских обществ образуется за счет взносов пайщиков, дохода, получаемого в результате хозяйственной деятельности, и иных источников, не запрещенных законодательством РФ и республик в составе Российской Федерации.

Собственность потребительских обществ охраняется государством. Она может быть отчуждена только по решению пайщиков, а также изъята в случаях, предусмотренных законодательством РФ и республик в составе Российской Федерации.

Потребительское общество создается и действует на основе следующих принципов:

- добровольное вступление в потребительское общество и выход из него;
- обязанность уплаты вступительного и паевого взносов;

- демократичность управления потребительским обществом (один пайщик – один голос, подотчетность органов управления и контроля общему собранию пайщиков потребительского общества, свободное участие пайщика в выборных органах);

- взаимопомощь и обеспечение пайщикам экономической выгоды;

- ограничение размеров кооперативных выплат;

- доступность информации о деятельности потребительского общества для всех пайщиков;

- забота о более полном удовлетворении платежеспособного спроса населения в товарах народного потребления. Удовлетворение спроса населения – это социальная категория.

Доходы потребительских обществ, их союзов и созданных ими предприятий и организаций формируются за счет средств, получаемых от результатов их деятельности и иных источников, не запрещенных законодательством РФ и республик в составе Российской Федерации. Порядок распределения и использования части доходов, оставшихся после обязательных платежей, определяется в потребительских обществах общим собранием пайщиков (или уполномоченных), а в союзах – собраниями представителей потребительских обществ.

### ***10.3. Финансы общественных объединений***

Общественные объединения создаются на основе принадлежности людей к одной профессии или определенной социальной группе, общих интересов и увлечений, а также общих подходов к решению задач общегражданского, идеологического значения.

Примеры общественных объединений:

- профессиональные союзы;

- политические партии;

- творческие союзы;

- спортивные общества;

- добровольные общества (изобретателей, рационализаторов);

- специальные целевые фонды;

- благотворительные фонды (Международный фонд милосердия и здоровья, Российский детский фонд).

На организацию финансов общественных объединений оказывают влияние следующие факторы:

- если объединение добровольное, то основным источником финансовых ресурсов являются вступительные и членские взносы;
- если общественное объединение имеет собственность в виде зданий, сооружений, владеет собственностью на долевых началах, то их финансирование частично регламентируется государством, а деятельность определяется уставом.

Источниками финансирования общественных объединений могут быть вступительные членские взносы, доходы от их деятельности и специальные денежные отчисления предприятий и организаций из прибыли. Расходы общественных объединений – это затраты на основную деятельность, содержание платного аппарата, осуществление капитального строительства и капитального ремонта, хозяйственные расходы и расходы на международные связи. Общественные объединения перед государством финансовых обязательств не имеют, т. е. не уплачивают налоги. Это организации ветеранов, спортивные союзы, общество изобретателей. Но если предприятие, подведомственное общественному объединению, может осуществлять деятельность на коммерческих началах, то они платят налоги на прибыль. Финансы общественных объединений имеют ряд особенностей: основным источником ресурсов являются вступительные и членские взносы; общественные объединения владеют недвижимостью и имуществом, в том числе на долевых основах, причем собственность не выступает источником доходов для отдельных членов общественных объединений; организация финансов регламентируется их уставами и лишь частично государством; все доходы общественных объединений направляются на уставные потребности.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные виды и особенности организации финансов некоммерческих организаций.
2. Приведите основные различия между организацией финансов коммерческих и некоммерческих организаций.
3. Какие особенности имеют финансы общественных объединений?
4. Какие факторы оказывают влияние на организацию финансов общественных объединений?
5. Приведите примеры общественных объединений?
6. На основе каких принципов создается и действует потребительское общество?
7. Перечислите причины создания некоммерческие организации.

## **11. Финансы домашних хозяйств**

### ***11.1. Роль домашнего хозяйства в экономике страны***

Одна из составных частей финансов – финансы домашних хозяйств – хозяйств, которые ведутся одним или несколькими совместно проживающими и имеющими общий бюджет людьми. В домашнем хозяйстве могут осуществляться любые виды деятельности, в результате которых создаются и используются финансовые ресурсы. Домашние хозяйства на современном этапе выступают одним из важных субъектов экономической деятельности, от результатов которой зависит не только благосостояние отдельной хозяйственной единицы, но и всего населения страны. Наряду с коммерческими предприятиями и государством, домашние хозяйства участвуют во всех микро- и макрорегулирующих процессах.

Под домашним хозяйством понимается хозяйство, которое ведется одним или несколькими лицами, проживающими совместно и имеющими общий бюджет. Домохозяйство объединяет всех наемных работников, владельцев крупных и мелких капиталов, земли, ценных бумаг, которые заняты и не заняты в общественном производстве. Домохозяйство – это понятие более широкое, чем семья, и в отличие от семьи домохозяйства включают не только родственников и могут состоять из одного, двух и более членов.

Домохозяйство в современной экономике представляет собой главную силу в общественном производстве и распределении товаров и услуг. В разные исторические эпохи в зависимости от характера общественных отношений изменялись место и роль, структура и функции, величина и устойчивость, права и ответственность, положение в обществе или социально-экономический статус домашнего хозяйства.

В условиях развития рыночных отношений роль домашнего хозяйства в экономике страны существенно возросла. Все больше людей стали заниматься индивидуальной трудовой деятельностью. В настоящее время в России действуют примерно 50 млн. домашних хозяйств.

Особенно велика роль домашних хозяйств в сельской местности. В 2017 г. 16,0 млн. семей имели личные подсобные хозяйства, 14,5 млн. семей – коллективные и индивидуальные сады, 4,1 млн. семей – коллективные и индивидуальные огороды.



В 2017 г. в пользовании фермерских хозяйств находилось 18,7 млн. га сельскохозяйственных угодий, в личном пользовании граждан – 16,1 млн. га, из них в личных подсобных хозяйствах – 6,5 млн.

Значительна роль домашних хозяйств и в других отраслях экономики страны. Постоянно растет объем перевозок грузов физическими лицами, имеющими лицензии на осуществление коммерческих перевозок автомобильным транспортом.

Домашние хозяйства важны не только как производители сельскохозяйственной продукции. Важна их роль и как налогоплательщиков, в том числе налогоплательщиков местных налогов — налога на землю. Их доля в поступлении этого налога в местные бюджеты постоянно растет, так как постоянно расширяются площади обрабатываемых населением земель.

В условиях рынка домашнее хозяйство играет исключительно важную роль, так как выполняет прежде всего функцию собственников средств производства, находящихся в частной собственности. В условиях рыночных отношений домашние хозяйства:

- 1) выступают в качестве покупателей товаров и услуг;
- 2) предоставляют рыночным субъектам факторы производства (прежде всего рабочую силу);
- 3) выполняют функцию сбережения части совокупного дохода и приобретают реальные и финансовые активы.

### ***11.2. Сущность и функции финансов домохозяйств***

В ходе осуществления людьми в рамках домашнего хозяйства производственной и экономической деятельности домашнее хозяйство выполняет следующие функции.

*Производственные функции* домашнего хозяйства. В эту группу входят следующие функции.

- ведение личных подсобных хозяйств;
- индивидуально-трудовая и предпринимательская деятельность;
- индивидуально-семейная торговля;
- экономические непроизводственные функции.

Важнейшей функцией финансов домашних хозяйств является *распределительная функция*. Финансы домашних хозяйств, как и общественные финансы, являются объективно обусловленным

инструментом стоимостного распределения. Выполняя распределительную функцию, финансы домашних хозяйств обеспечивают материальными ресурсами непрерывность процесса воспроизводства рабочей силы — как одного из производственных факторов. Именно через эту функцию финансов домашних хозяйств происходит обеспечение каждого человека ресурсами, необходимыми ему для поддержания жизни.

Еще одной функцией финансов домашних хозяйств является *контрольная функция*. Домашнее хозяйство в условиях рыночной экономики является самостоятельным хозяйствующим субъектом, т. е. уровень жизни членов домашнего хозяйства полностью зависит от величины приходящегося на его долю дохода. На эту величину влияет целый ряд факторов. Под их воздействием она может изменяться как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения. Поэтому, имея целью поддержание обычного уровня потребления, домашнее хозяйство просто не может обойтись без контроля за распределением полученного дохода по различным фондам, а также за целевым использованием средств этих фондов.

Важной функцией домашнего хозяйства в системе общественного воспроизводства является инвестиционная функция, заключающаяся в том, что домашние хозяйства являются одним из основных поставщиков долгосрочных финансовых ресурсов для экономики страны.

### ***11.3. Доходы и расходы домохозяйств***

Доходы служат основным источником удовлетворения потребностей домашних хозяйств в потребительских товарах и услугах, накопления, сбережения и обязательных платежей, т.е. осуществления расходов. Неразрывная связь доходов и расходов домашних хозяйств проявляется прежде всего в зависимости структуры и объема расходов от структуры и объема доходов. Так, при снижении общего уровня доходов все меньшую их долю можно потратить на накопления и сбережения, поскольку существует определенный физиологический и социальный минимум потребительских товаров и услуг, который любое домашнее хозяйство должно обеспечить.

Показателем, характеризующим экономическое положение домашних хозяйств, служат их валовые доходы:

- денежные доходы;
- стоимость поступивших продуктов питания;
- стоимость предоставленных в натуральном выражении дотаций, льгот и др.

Денежные доходы состоят из доходов от предпринимательской деятельности, оплаты труда, социальных выплат, доходов от собственности.

В зависимости от степени равномерности поступлений различают следующие виды доходов:

- регулярные (оплата труда, пенсии, пособия, арендная плата и др.);
- периодические (авторские гонорары, доходы от операций с ценными бумагами и др.);
- случайные или разовые (подарки, доходы от реализации имущества, доходы от выигрыша в лотереи).

В зависимости от надежности поступления различают доходы:

- гарантированные (пенсии, доходы по госзаймам);
- условно-гарантированные (оплата труда);
- негарантированные (гонорары, комиссионное вознаграждение).

В настоящее время регулирование трудовых доходов граждан Российской Федерации осуществляется с помощью законодательных актов или косвенным путем, посредством налогового механизма. В домашнем хозяйстве учитываются располагаемые денежные доходы, т.е. денежные доходы за вычетом обязательных платежей и взносов.

Располагаемые денежные доходы домашних хозяйств включают:

- оплату труда наемных работников;
- смешанные доходы;
- доходы от собственности;
- полученные социальные трансферты.

В соответствии с ростом доходов населения постоянно увеличиваются и денежные расходы. В соответствии с функциональным назначением денежные расходы домашних хозяйств включают:

- расходы на покупку товаров и оплату услуг;
- обязательные платежи и добровольные взносы;

- сбережения во вкладах, в ценных бумагах, в иностранной валюте.

Наиболее весомую часть денежных расходов домашних хозяйств составляют затраты на покупку товаров и оплату услуг. Их доля в денежных расходах достигает 80%.

С точки зрения периодичности осуществления выделяют три группы расходов домашних хозяйств:

- краткосрочные;
- среднесрочные;
- долгосрочные расходы.

В зависимости от функционального назначения расходов, осуществляемых домашними хозяйствами, их делят на следующие основные группы:

- личные потребительские расходы;
- налоги и другие обязательные платежи;
- денежные накопления и сбережения.

Расходы домохозяйств также можно классифицировать по целому ряду признаков.

1. *По функциональному назначению расходов:* личные потребительские расходы (покупка товаров и оплата услуг); налоги и другие обязательные платежи; денежные накопления и сбережения.

2. *По степени регулярности:* постоянные расходы (на питание, коммунальные услуга и др.); регулярные расходы (на одежду, транспорт и др.); разовые расходы (на лечение, товары длительного пользования).

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы функции финансов домашних хозяйств?
2. Каковы основные доходы граждан?
3. Каковы основные расходы граждан?
4. Как классифицируют расходы домохозяйств?
5. Какими денежными доходами располагают домашние хозяйства?
6. Как реализуется контрольная функция финансов домашних хозяйств?
7. Какова роль домашних хозяйств в других отраслях экономики страны?

## 12. Кредитный рынок

### 12.1. Понятие и функции кредитного рынка

*Кредитный рынок* как экономическая категория выражает социально-экономические отношения, которые складываются между владельцами свободных денежных средств, заемщиками и специализированными посредниками – кредитно-финансовыми институтами. Кредитный рынок – это один из сегментов финансового рынка. Под кредитным рынком понимается также совокупность сделок купли-продажи кредитов. Кредит в переводе с латинского (*kreditum*) имеет два значения – «верую, доверяю» и «долг, ссуда». Кредит представляет собой форму движения ссудного капитала. Если учесть, что кредит – экономическая категория, а способом организации кредитных отношений является ссуда, то правильнее было бы определить кредитный рынок как сферу обращения ссуд. Являясь неотъемлемым элементом рыночного хозяйства, кредит оказывает непосредственное воздействие на процессы расширенного воспроизводства как на макроуровне, так и на уровне отдельного предприятия. Кредит также ускоряет процессы воспроизводства на всех его фазах – производства, распределения, обмена и потребления. В частности, за счет кредита:

- осуществляются расчеты между товаропроизводителями;
- производятся портфельные и реальные инвестиции;
- формируются основные и оборотные средства предприятий;
- оплачивается рабочая сила;
- увеличивается объем денежной массы, участвующей в обороте;
- ускоряются процессы накопления капитала;
- активнее формируются доходы бюджета.

Главной особенностью кредитного рынка является то, что объектом торговли на нем являются деньги – деньги продаются и покупаются. На любом другом рынке происходит обмен денег на какой-либо другой товар. На кредитном рынке перераспределяются временно свободные денежные средства, а именно, происходит перемещение денег из тех секторов экономики, где имеется их избыток, в те сектора, где наблюдается их недостаток. Кредитные ресурсы формируются за счет временно свободных денежных

средств населения и предприятий. При этом и население, и предприятия также привлекают кредиты.

Важнейшей функцией кредитного рынка является насыщение экономики денежными средствами в объеме, достаточном для обеспечения непрерывности процесса производства.

Выделяют пять основных функций кредитного рынка:

- обслуживание товарного обращения через кредит;
- аккумуляция денежных сбережений (накоплений) предприятий, населения, государства, а также иностранных клиентов;
- трансформация денежных фондов непосредственно в ссудный капитал и использование его в виде капиталовложений для обслуживания процесса производства;
- обслуживание государства и населения как источников капитала для покрытия государственных и потребительских расходов;
- ускорение концентрации и централизации капитала, содействие образованию мощных финансово-промышленных групп.

Указанные функции рынка ссудных капиталов направлены на поддержание производства и обеспечение функционирования экономической системы государства.

Отражая накопление и движение денежного капитала, рынок ссудных капиталов органически связан с движением стоимости в ее денежной форме, с образованием и использованием различных денежных фондов в виде кредитных ресурсов и ценных бумаг. Посредством рынка ссудных капиталов как экономической категории можно измерить и определить движение, объем, направление денежных фондов, идущих на развитие общественного воспроизводства, установить классовый спектр использования денежного капитала, воздействие его на социально-экономические отношения.

При рассмотрении кредитной системы нужно учитывать, что она базируется на реализации сложных экономических отношений, прошедших длительный исторический путь развития и играющих консолидирующую роль в структуре всех экономических взаимосвязей.

## ***12.2. Участники кредитного рынка***

На кредитном рынке действуют различные участники, функции которых определяются целями их деятельности и степенью участия в совершении отдельных сделок. Состав основных участ-

ников кредитного рынка дифференцируется в зависимости от форм осуществления сделок, которые подразделяются на прямые и опосредствованные.

С учетом принципиальных форм заключения сделок на кредитном рынке основные его участники подразделяются на две группы:

- продавцы и покупатели финансовых инструментов (услуг);
- финансовые посредники.

Кроме основных участников финансового рынка, принимающих непосредственное участие в осуществлении сделок, к составу его субъектов относятся многочисленные участники, осуществляющие вспомогательные функции (функции обслуживания основных участников кредитного рынка).

На кредитном рынке основными участниками финансовых операций являются кредиторы, заемщики и финансовые посредники.

1) Кредиторы (первичные инвесторы). Они характеризуют субъектов кредитного рынка, предоставляющих ссуду во временное пользование за определенный процент.

2) Заемщики (юридические и физические лица, государство). Они характеризуют субъектов кредитного рынка, получающих ссуды от кредиторов под определенные гарантии их возврата и за определенную плату в форме процента. Основными заемщиками денежных активов на кредитном рынке выступают: государство (получая кредиты от международных финансовых организаций и банков); коммерческие банки (получающие кредиты на межбанковском кредитном рынке); предприятия (для удовлетворения потребностей в денежных активах в целях пополнения оборотных средств и формирования инвестиционных ресурсов); население (в форме потребительского финансового кредита, используемого в инвестиционных целях).

3) Финансовые посредники составляют довольно многочисленную группу основных участников финансового рынка, обеспечивающую посредническую связь между покупателями и продавцами финансовых инструментов (финансовых услуг).

Основными кредитными посредниками служат: центральные и коммерческие банки и специализированные кредитно-финансовые институты.

Банковская деятельность связана с движением ссудных капиталов, их мобилизацией и перераспределением. Национальные банки представлены центральным банком и коммерческими банками. Центральный банк обычно является эмиссионным центром страны и центром кредитной системы. Коммерческие банки – это государственные, акционерные и другие учреждения, привлекающие денежные средства и размещающие их от своего имени и за свой счет, а также осуществляющие иные операции на основании лицензии Национального банка.

Банки относятся к категории так называемых финансовых посредников. Посредническая функция – важнейшая в деятельности банков. Это, прежде всего, посредничество в кредите. Банки обеспечивают аккумуляцию временно свободных денежных средств предприятий, организаций, населения, государства и передают (на условиях возвратности) денежный капитал из сфер накопления в сферы использования. Велика роль банков и в осуществлении денежно-кредитной политики государства, так как инструментарий этой политики проходит через банки. Денежно-кредитная политика осуществляется непосредственно через центральный банк и воздействует на его отношения с коммерческими банками и остальными звеньями кредитной системы. Стратегической целью банков, денежно-кредитной политики государства является создание условий для макроэкономической и финансовой стабилизации как фактора экономического роста.

Важнейшими небанковскими кредитно-финансовыми институтами являются:

- инвестиционные компании;
- финансовые компании;
- ссудо-сберегательные ассоциации;
- кредитные союзы;
- пенсионные фонды;
- страховые компании;
- благотворительные фонды;
- и др.

Эти организации играют заметную роль в аккумуляции сбережений населения и являются важными поставщиками ссудного капитала.

Росту влияния специализированных небанковских учреждений способствовали три основных причины:



- рост доходов населения в развитых странах;
- активное развитие рынка ценных бумаг;
- оказание этими учреждениями специальных услуг, которые не могут предоставлять банки.

Кроме того, ряд специализированных небанковских учреждений (страховые компании, пенсионные фонды) в отличие от банков могут аккумулировать денежные сбережения на довольно длительные сроки и, следовательно, делать долгосрочные инвестиции.

Основные формы деятельности этих учреждений на кредитном рынке сводятся к аккумуляции сбережений населения, предоставлению кредитов через облигационные займы корпорациям и государству, мобилизации капитала через все виды акций, предоставлению ипотечных и потребительских кредитов, а также кредитной взаимопомощи.

### ***12.3. Структура кредитного рынка***

В зависимости от внешней формы в составе кредитного рынка выделяют:

- финансовую часть рынка, на котором ресурсы представлены в денежной форме;
- товарную часть рынка, на котором ресурсы представлены в товарной форме.

В практической деятельности эти две части рынка могут переплетаться. Например, коммерческий кредит характеризуется поставкой товаров с отсрочкой платежа, то есть представлен в товарной форме. Однако он оформляется коммерческим векселем, который представляет собой ценную бумагу и может обращаться на рынке как отдельный вид финансового актива, а значит, является объектом спроса и предложения на одном из видов финансового рынка – рынка ценных бумаг.

Финансовая часть кредитного рынка подразделяется на две разновидности в зависимости от срока использования полученных на нем финансовых ресурсов и реализации определенных интересов участников.

Рынок ссудных капиталов сегментируется следующим образом:

- денежный рынок – совокупность краткосрочных кредитных операций, обслуживающих движение оборотных средств;

- рынок капиталов – совокупность средне- и долгосрочных операций;
- фондовый рынок – совокупность кредитных операций, связанных с ценными бумагами;
- ипотечный рынок – совокупность кредитных операций, связанных с недвижимостью.

Денежный рынок – это совокупность операций по размещению краткосрочных вложений главным образом в оборотный капитал хозяйствующих субъектов, а также операций, обслуживающих движение краткосрочных ресурсов кредитно-финансовых организаций, государства и частных лиц.

Рынок капиталов – это совокупность операций по размещению среднесрочных и долгосрочных вложений в основной капитал и операций, обслуживающих движение среднесрочных и долгосрочных ресурсов кредитно-финансовых организаций, государства и частных лиц.

Граница между краткосрочными и долгосрочными финансовыми инструментами, как и граница между денежными рынками и рынком капитала, не всегда может быть проведена четко. Вместе с тем такое деление имеет глубокий экономический смысл. Инструменты денежного рынка служат в первую очередь для обеспечения ликвидными средствами государственных организаций и сферы бизнеса. Инструменты же рынка капиталов связаны с процессом сбережения и инвестирования.

Инструменты денежного рынка: казначейские векселя, банковские акцепты, депозитные сертификаты банков; межбанковские депозиты.

Инструменты рынка капиталов: среднесрочные и долгосрочные кредиты (обязательства); среднесрочные и долгосрочные ценные бумаги, в частности казначейские и муниципальные ноты и облигации; корпоративные облигации; закладные и др. акции.

Каждый из перечисленных сегментов рынка имеет специфические особенности в части его организации и функционирования, что на практике привело к созданию коммерческих банков, специализированных финансово-кредитных институтов (инвестиционных, ипотечных и т.д.).

## ***12.4. Источники формирования кредитных ресурсов***

Под влиянием спроса и предложения на кредитном рынке происходит движение ссудного капитала. Первым источником накопления ссудного капитала были временно свободные средства государства, юридических и физических лиц. По мере развития рыночных отношений, расширения сферы безналичных расчетов и соответственно расширения участия в них банков возник новый источник – средства, временно высвобождающиеся в процессе кругооборота промышленного и торгового капитала.

Основными источниками ссудного капитала служат денежные капиталы (денежные средства), высвобождаемые в процессе воспроизводства.

К ним относятся:

- амортизационный фонд предприятий, предназначенный для обновления, расширения и восстановления производственных фондов;
- часть оборотного капитала в денежной форме, высвобождаемая в процессе реализации продукции и осуществления материальных затрат;
- денежные средства, образующиеся в результате разрыва между получением денег от реализации товаров и выплатой заработной платы;
- прибыль, идущая на обновление и расширение производства;
- денежные доходы и сбережения всех слоев населения.
- денежные накопления государства в виде средств от владения государственной собственностью;
- доходы от производственной, коммерческой и финансовой деятельности правительства, а также положительные сальдо центрального и местных бюджетов.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение кредитному рынку.
2. Обозначьте роль кредитного рынка в экономике.
3. В чем заключается особенность кредитного рынка?
4. Перечислите основные источники ссудного капитала.
5. Что такое рынок капиталов?
6. На какие сегменты делится рынок ссудных капиталов?
7. Назовите важнейшие небанковские кредитно-финансовые институты.

## 13. Страховой рынок

### 13.1. Страховой рынок, понятие и структура

*Страховой рынок* – это часть финансового рынка, место, где продаются и покупаются страховые продукты.

Общественная потребность возмещения материальных потерь определяет необходимость установления экономических отношений между людьми, в связи с предупреждением, ограничением и преодолением рисков.

Место страхового рынка в финансовой системе вообще и на финансовом рынке в частности определяется двумя обстоятельствами. С одной стороны существует объективная потребность в страховой защите, что и приводит к появлению экономического феномена – страхового рынка. С другой – денежная форма организации страхового фонда обеспечения страховой защиты связывает этот рынок с общим финансовым рынком

*Страхование* – обязательное условие общественного воспроизводства. Поэтому затраты по обеспечению страховой защиты должны входить в издержки производства, что соответствует амортизационной теории страхования. Страховой рынок не только активно воздействует на процесс расширенного воспроизводства, но и активно воздействует через страховой фонд на финансовые потоки в экономике. Денежная форма организации страховых отношений включает страхование в общую сферу финансового рынка.

Всеобщность страхования определяет непосредственную связь страхового рынка с финансами предприятий, финансами населения, банковской системой, госбюджетом и другими финансовыми институтами, в рамках которых реализуются страховые отношения. В таких отношениях соответствующие финансовые институты выступают как страхователи и потребители страховых продуктов.

Функционирование страхового рынка происходит в рамках финансовой системы как на партнерских условиях, так и в условиях конкуренции. Это касается конкурсной борьбы между различными финансовыми институтами за свободные денежные средства населения и хозяйствующих субъектов. Если страховой рынок

предлагает страховые продукты, то банки – депозиты, фондовый рынок – ценные бумаги и т. п.

Экономическая необходимость использования именно страхования для формирования и использования страхового фонда появляется тогда, когда государство лишено возможности широкого маневрирования финансовыми ресурсами организаций и тем более средствами отдельных граждан. Имущественная обособленность юридических лиц и домохозяйств граждан создает объективные условия для страхования этих объектов.

Чтобы упорядочить разнообразие экономических отношений и создать единую и взаимосвязанную систему, необходима классификация страхования. В основу классификации страхования положены два критерия: различия в организации и в объектах страхования. В соответствии с этим делением применяются системы классификации: по *форме проведения* и по *объектам страхования*. В более широком и конкретном смысле классификация страхования представляет собой форму выражения различий в страховщиках (страховых организациях), сферах их деятельности, объектах страхования, категориях страхователей, объеме страховой ответственности и форме проведения страхования.

На рынке действуют специализированные *страховые организации*, реализующие страховой продукт по объему охвата страховых рисков в форме обязательного и добровольного страхования.

*Обязательное страхование* выражает гражданско-правовые отношения, связанные с образованием и использованием ресурсов страхового фонда в силу закона. Именно через издание законов государство устанавливает обязательную форму страхования. Обязательное страхование базируется на таких принципах, как законодательная основа регламентации страховых отношений, автоматичность, бессрочность, сплошной охват объектов страхования, нормирование страхового возмещения. В Российской Федерации виды, условия и порядок проведения обязательного страхования определяются действующим законодательством.

*Добровольное страхование* отличается от обязательного тем, что гражданско-правовые отношения возникают в силу волеизъявления сторон – страховой компании и физического или юридического лица, которые закрепляются в заключенном между ними письменном договоре страхования. В удостоверение заключенного договора страхования физическому или юридическому лицу

вручается страховой полис. Эта форма страхования не носит принудительного характера, оставляя возможность выбора услуг на страховом рынке. Добровольное страхование имеет выборочный характер, так как не все субъекты хотят в нем участвовать, а для некоторых лиц могут даже устанавливаться ограничения или запрет на участие.

В страховании по *объектам его проведения* выделяют отрасли страхования. В рыночной экономике можно выделить пять основных отраслей страхования: страхование личное, имущественное, ответственности, экономических рисков, социальное. Подобная классификация определяется перечнем объектов и рисками, подлежащими страхованию.

*Личное страхование* – это отрасль страхования, где объектом страхования становятся жизнь, здоровье и трудоспособность человека. Личное страхование подразделяется на страхование жизни, страхование от несчастных случаев и медицинское. В этом случае во внимание принимаются признаки объекта, объем страховой ответственности и продолжительность страхования.

*Имущественное страхование* представляет собой отрасль страхования, в которой объектом страховых отношений служит имущество в различных видах; его экономическое назначение – возмещение ущерба, возникшего вследствие страхового случая. Застрахованным может быть имущество – как собственность страхователя, так и находящееся в его владении, пользовании, распоряжении. Субъекты – не только собственники имущества, но и другие юридические и физические лица, несущие ответственность за его сохранность. Имущественное страхование подразделяется на подотрасли по форме собственности и социальным группам страхователей. По этим признакам различают имущество экономических субъектов государственное, частное, арендуемое и отдельных граждан. Особое значение в классификации имущественного страхования имеет выделение опасностей, не связанных между собой, на основе которых определяются виды страхования:

- страхование имущества от огня;
- страхование сельскохозяйственных культур от засухи и других стихийных бедствий;
- страхование животных от падежа и вынужденного забоя;
- страхование транспортных средств от аварий, угона и других опасностей и т.д.

*Страхование ответственности* – отрасль страхования, где объектом служит ответственность перед третьими лицами, которым может быть причинен ущерб вследствие какого-либо действия или бездействия страхователя. Через страхование ответственности реализуется страховая защита экономических интересов, которые в каждом данном страховом случае имеют конкретное денежное выражение, от возможных причинителей вреда. В страховании ответственности выделяют страхование задолженности и страхование на случай возмещения вреда, которое называют также страхованием гражданской ответственности.

Страхование *экономических рисков* – это отрасль страхования, где объектом служит ущерб, возникающий в процессе предпринимательской деятельности. В страховании экономических рисков выделяются две подотрасли: страхование риска прямых и косвенных потерь. К прямым потерям могут быть отнесены, например, потери от недополучения прибыли, убытки от простоев оборудования, вследствие недопоставок сырья, материалов и комплектующих изделий, забастовок и других объективных причин. Косвенные потери – упущенная выгода, банкротство предприятия и пр.

В *социальном страховании* объектом служит уровень дохода граждан. В его состав включаются такие подотрасли, как страхование пособий, пенсий и льгот. Организация социального страхования основывается на принципах всеобщности, универсальности, комплексности, самоокупаемости и самоуправления.

В зависимости от *очередности совершения страховых сделок* выделяется первичное страхование и перестрахование. Первичное страхование – это заключение страховой сделки между страхователем и первым по месту и времени страховщиком, который действует самостоятельно. При перестраховании сделка заключается между несколькими страховщиками, один из которых передает на согласованных условиях другим страховщикам часть ответственности по принятым на себя обязательствам. При этом перестраховщики в правовые отношения со страхователем не вступают.

### ***13.2. Функции и структура страхового рынка***

Страховой рынок выполняет ряд взаимосвязанных функций: компенсационную, накопительную, распределительную, предупредительную и инвестиционную.

- *Компенсационная функция* страхового рынка выражается в обеспечении страховой защиты юридическим и физическим лицам в форме возмещения ущерба при наступлении неблагоприятных явлений, которые были объектом страхования.

- *Накопительная функция* (сберегательная) обеспечивается страхованием жизни и позволяет накопить в счет заключенного договора страхования заранее обусловленную сумму.

- *Распределительная функция* страхового рынка реализует механизм страховой защиты. Сущность этой функции – в формировании и целевом использовании страхового фонда. Формирование страхового фонда реализуется в системе страховых резервов, которые обеспечивают гарантию страховых выплат и стабильность страхования.

- *Предупредительная функция* страхового рынка работает на предупреждение страхового случая и уменьшение ущерба.

- *Инвестиционная функция* реализуется через размещение временно свободных средств в ценные бумаги, депозиты банков, недвижимость и т. п.

Страховой рынок – сложная интегрированная система. Структура страхового рынка формируется из следующих участников: страховых организаций, страхователей, страховых продуктов, страховых посредников, профессиональных оценщиков страховых рисков и убытков, объединений страховщиков, объединений страхователей, системы государственного регулирования страхового рынка.

*Страховые организации* – институциональная основа страхового рынка, конкретная форма организации страхового фонда страховщика. Страховая компания осуществляет заключение договоров страхования и их обслуживание. Страховые организации структурируют по принадлежности, характеру выполняемых операций, зоне обслуживания. В едином государственном реестре субъектов страхового дела на 30 сентября 2017 года зарегистрировано 421 страховщик, из них 409 страховых организаций.

Страховые организации делятся на акционерные, частные, публично-правовые и общества взаимного страхования.

Акционерная форма страховых компаний доминирует на развитых рынках.

*Акционерная страховая компания* – негосударственная организационная форма, в которой в качестве страховщика выступает



частный капитал, оформленный как акционерное общество. Уставный капитал акционерного страхового общества формируется из акций и других ценных бумаг, что позволяет при ограниченных средствах значительно увеличить свой финансовый потенциал.

*Частные страховые компании* принадлежат одному собственнику или его семье.

В *государственном страховании* в качестве страховщика выступает государство. Организация государственных страховых компаний осуществляется путем их учреждения со стороны государства или национализации акционерных страховых компаний и обращения их имущества в государственную собственность.

*Правительственные страховые организации* относятся к некоммерческим структурам, деятельность которых основана на субсидировании. Правительственные страховые организации специализируются на страховании от безработицы и выплате компенсаций рабочим и служащим, временно утратившим работу.

*Общество взаимного страхования* – это особая негосударственная организационная форма, выражающая договоренность между группой физических или юридических лиц о возмещении друг другу будущих возможных убытков в определенных долях в соответствии с установленными правилами страхования. Взаимное страхование – некоммерческая форма организации страхового фонда, которая обеспечивает страховую защиту имущественных интересов членов своего общества.

Товар страхового рынка – страховой продукт. Продвижение и реализацию продукта на страховом рынке осуществляют страховые посредники.

*Специализированные страховые компании* производят отдельные виды страхования, например, страхование жизни, автотранспорта и т. п. К этому виду компаний относятся и перестраховочные компании, которые принимают от страховщиков за определенную плату часть застрахованного риска. Цель перестрахования – создание сбалансированного портфеля договоров перестрахования, обеспечение финансовой устойчивости и рентабельности страховых операций.

*Универсальные страховые организации* предлагают широкий набор страховых услуг. Поскольку на страховом рынке осуществляется купля-продажа страхового продукта, то необходимы и

продвижение страховых агентов на рынке, и их реализация. Эти операции осуществляют страховые посредники: страховые агенты и страховые брокеры.

*Страховые агенты* – физические или юридические лица, действующие от имени страховщика и по его поручению в соответствии с представленными полномочиями.

*Страховые брокеры* – независимые физические или юридические лица, имеющие лицензию на проведение посреднических операций по страхованию от своего имени на основании поручений страхователя либо страховщика. Страховой брокер не является участником страхового договора. Его услуги – посреднические в исполнении договора страхования, за которые он взимает оговоренный процент.

Функционирование страхового рынка предполагает наличие профессиональных оценщиков рисков и убытков – сюрвейеров и аджастеров.

*Сюрвейеры* – инспекторы или агенты страховой организации, осуществляющие осмотр страхуемого имущества. По заключению сюрвейера страховая компания принимает решение о заключении договора страхования.

*Аджастеры* – это уполномоченные лица или компании, занимающиеся установлением причин, характера и размера убытков.

### ***13.3. Принципы страхования***

Функционирование страхового рынка основано на определенных принципах, обусловленных общими условиями развития и состояния экономики.

Один из основополагающих принципов – *демонополизация страхового дела*. Реализация этого принципа означает, что страховую деятельность на рынке могут осуществлять любые страховые компании независимо от формы их собственности.

Важным принципом формирования и развития страхового рынка является *конкуренция страховых организаций* по предоставлению страховых услуг, привлечению страхователей и мобилизации денежных средств в страховые фонды. Свобода ценообразования, выраженная в свободе установления тарифных ставок под воздействием спроса и предложения, создает условия для конкуренции страховщиков за привлечение страхователей. Эта

конкуренция может выражаться в предложении удобных форм для страхователей и условий заключения страховых договоров, уплаты страховых взносов и выплаты страхового возмещения.

Следующий принцип функционирования рынка – *свобода выбора* для страхователей *условий* предоставления страховых услуг, форм и объектов страхования. Для его реализации необходимы широкий ассортимент страховых услуг, разумное сочетание обязательной и добровольной форм страхования на рынке и постоянно расширяющиеся возможности покрытия различных видов ущерба.

Свобода предпринимательской деятельности предоставляет право любому юридическому лицу заниматься страховым делом. Страхование – особая форма предпринимательской деятельности, которая должна обеспечить страховую защиту страхователям при наступлении неблагоприятных непредвиденных событий. Поэтому важным принципом организации страхового дела в условиях рынка являются *надежность* и *гарантия* страховой защиты. Реализация этого принципа базируется на юридической основе. Механизм регистрации страховых компаний, лицензирования их деятельности и контроля государства обеспечивает соблюдение интересов страхователей и финансовую устойчивость страховых операций.

Организация страхового дела на рыночной основе повышает потребность в поступлении информации о деятельности страховщика. Принцип *гласности* позволяет страхователю осознанно выбирать страховую компанию.

Принцип *конкуренции* в организации страхового дела должен в необходимых случаях сочетаться с *сотрудничеством* страховщиков, прежде всего при перестраховании или состраховании особо крупных или опасных рисков. Такое сотрудничество страховых организаций приводит к развитию перестрахования, к созданию страховых пулов, фондов и ассоциаций.

#### ***13.4. Организация и современное состояние страхового рынка***

Организация страхового рынка – это управление страхованием как частью финансового рынка.

Основная цель регулирования страхового рынка – упорядочить страховые риски, объединить их в однородные группы, классифицировать по видовым признакам. Страховой риск в данном случае – конкретная величина, применяемая к конкретному

объекту страхования. Все страховые рынки распределены в соответствии с отраслями страхования: личные, имущественные, страхование ответственности.

В настоящее время в России активно развивается такой сектор экономики, как страхование, выступающий неотъемлемым элементом рыночных отношений.

Страховой рынок представляет собой определенную сферу денежных отношений, в которой объектом купли-продажи являются страховые услуги и формируются спрос, предложение на них. Он характеризуется как сложная многофакторная динамическая система, состоящая из постоянно взаимодействующих и взаимозависящих экономических элементов, отдельных групп участников и субъектов рынка.

Проанализировав, показатели характеризующие состояние страхового рынка, можно сделать следующие выводы. Страховой рынок в России в последние годы получил существенное развитие, подтверждают это соответствующие показатели. Однако в сравнении с другими странами страховой рынок в России находится на качественно низком уровне. Этот факт можно объяснить тем, что высоким темпам роста страхового рынка в России в настоящее время не способствуют факторы, связанные с общим кризисным состоянием экономики в стране.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое страховой рынок? Каковы принципы его функционирования?
2. Назовите участников страхового рынка.
3. Перечислите и охарактеризуйте элементы, составляющие тарифную ставку.
4. Что такое конъюнктура страхового рынка? Каковы ее особенности в России?
5. Объясните, что такое перестрахование, и с какой целью создаются страховые пулы.
6. Какова основная цель регулирования страхового рынка?
7. Назовите принципы страхования.

## 14. Рынок ценных бумаг

### 14.1. Понятие и функции рынка ценных бумаг

На макроэкономическом уровне функционируют три совокупных рынка: товаров и услуг, ресурсный, финансовый. Потребность в финансовом рынке объясняется тем, что сектора экономики, получив в свое распоряжение распределяемый доход, как правило, используют на потребление не всю полученную сумму, а направляют часть денег на сбережение. Наличие сбережений (свободных денежных ресурсов) подталкивает предприятия, государство, участников внешнеэкономической деятельности к заимствованию денежных средств для выполнения своих функций.

Финансовый рынок – это совокупность рыночных институтов, направляющих поток свободных денежных средств от их собственников к заемщикам.

Процесс формирования свободных денежных ресурсов и спроса на них охватывает три основных сектора экономики:

- хозяйствующие субъекты;
- государство: бюджеты и внебюджетные фонды;
- население.

Посредниками перераспределения ресурсов между секторами являются:

- бюджетная система;
- банковская система;
- рынок ценных бумаг.

Существуют несколько способов классификации финансовых рынков:

- по принципу возвратности (долговые обязательства и рынок собственности);
- по форме организации (организованные и распределенные);
- по сроку предоставления денежных ресурсов (рынок денег и рынок капиталов).

Рынок ценных бумаг (РЦБ) является частью финансового рынка (денежного рынка и рынка капиталов), где осуществляется эмиссия и купля-продажа ценных бумаг. Через РЦБ аккумулируются денежные накопления и сбережения экономических субъектов и направляются на производительное и непроизводительное вложение капиталов.

В качестве первоочередных заемщиков на финансовом рынке выступают государство и предприятия. Финансовые учреждения (банки, пенсионные фонды, страховые компании, паевые фонды) и население являются основными поставщиками капитала.

Рынок ценных бумаг предоставляет условия для двух видов заимствования.

- В форме займов, при которой ожидается, что к какому-то моменту в будущем заемщик погасит займ. В таких обстоятельствах заемщик будет платить комиссию за получение разрешения на использование денег в течение определенного периода времени. Как правило, эта комиссия представлена в форме регулярных процентных платежей, которые рассчитываются как процент от заимствования средств.

- Заемщик может предложить права собственности на часть компании. Здесь не ожидается, что заемщик вернет заемные средства, так как он позволяет новым владельцам компании делить с ним ответственность и (что более важно) участвовать в прибыли компании.

#### ***14.2. Первичный и вторичный РЦБ. Биржевой и внебиржевой РЦБ***

Первичный рынок – это рынок первичных ценных бумаг, на котором осуществляется их начальное размещение среди инвесторов.

Вторичный рынок – это рынок, на котором обращаются ранее эмитированные на первичном рынке ценные бумаги, а также осуществляется дополнительный выпуск ценных бумаг, уже находящихся в обращении.

Необходимым условием функционирования первичного рынка является полное раскрытие информации для инвесторов, позволяющей принять инвестиционное решение.

Продвижение ценных бумаг на первичном рынке может осуществляться различными методами:

- прямое приглашение компанией;
- предложение к продаже;
- тендерное предложение;
- частное размещение.

*Прямое приглашение компанией*, когда компания приглашает инвесторов подписаться на ее ценные бумаги по фиксированной цене через опубликование проспекта эмиссии; все необходимые формальности и андеррайтинг (гарантия выпуска) выполняются эмиссионной компанией (обычно инвестиционным банком или компанией по работе с ценными бумагами).

*Предложение к продаже* – это метод, использующийся в ситуации, когда кто-то из первоначальных или существующих акционеров хочет предложить свои акции населению. Компания может организовать синдикат банков и брокерских фирм, которые приобретают весь выпуск для распространения среди своих клиентов.

*Тендерное предложение*, при котором инвестору предлагается участвовать в конкурсе на приобретение акций по минимальной цене. После последнего срока подачи заявок финансовые советники компании рассчитывают «цену исполнения», которая позволит компании-эмитенту привлечь максимально требуемое финансирование; цена исполнения может быть занижена, если компания нацеливает эмиссию на особенно широкий круг акционеров (большое число акционеров, владеющих небольшим количеством акций каждый).

*Частное размещение* – это размещение ценных бумаг без публичного объявления, без публикации и регистрации проспекта эмиссии среди ограниченного количества заранее известных инвесторов. В зарубежной практике – это метод, при котором инвестиционный банк подписывается на предлагаемые акции, предварительно определив небольшую группу клиентов, которым он затем перепродает акции. Или же инвестиционный банк может использоваться в качестве агента и отвечать за поиск конечных инвесторов для компании-эмитента.

Обращение ценных бумаг на вторичном рынке осуществляется путем:

- допуска ценных бумаг к биржевой торговле;
- организации купли-продажи ценных бумаг через посредников, роль которых выполняют компании, работающие с ценными бумагами.

Для продвижения дополнительных выпусков ценных бумаг применяются такие специфические методы как бонусные или капитализационные выпуски; открытое предложение; исполнение производных ценных бумаг или конверсия.

*Бонусные или капитализационные выпуски*, при которых акции создаются в результате капитализации резервов и бесплатно раздаются существующим акционерам пропорционально числу акций, которыми они уже владеют.

*Открытое предложение* – предложение, выносимое на рассмотрение акционеров, приглашая их подписаться на покупку дополнительных акций по фиксированной цене, число приобретаемых акций необязательно будет зависеть от количества акций, которыми акционер уже владеет.

*Исполнение производных ценных бумаг или конверсия*, когда новые ценные бумаги или новые выпуски уже обращающихся ценных бумаг могут получить листинг через исполнение опциона на новые акции или через конверсию котируемой ценной бумаги в другую форму ценной бумаги или же через подписку на варианты для конверсии в другой вид ценных бумаг.

Первичный и вторичный РЦБ могут быть организованы как биржевые и внебиржевые. Биржевой рынок представлен сетью фондовых бирж как особый, институционально организованный рынок, на котором обращаются ценные бумаги наиболее высокого качества и операции совершаются профессиональными участниками РЦБ. Фондовые биржи выступают в качестве торгового, профессионального и технологического ядра РЦБ.

Внебиржевой рынок охватывает рынок операций с ценными бумагами, совершаемых вне фондовой биржи. Через внебиржевой рынок осуществляется размещение большинства новых выпусков ценных бумаг, а также торговля ценными бумагами, недопущенными к биржевым котировкам.

Внебиржевой оборот может являться основой для создания организованных систем торговли ценными бумагами, имеющих компьютерную основу. Такие торговые системы имеют собственные правила допуска ценных бумаг на рынок, отбора участников и торговли.

### ***14.3. Понятие и общая характеристика ценных бумаг***

*Ценной бумагой* является документ, удостоверяющий с соблюдением установленной формы и обязательных реквизитов имущественные права, осуществление или передача которых возможны только при его предъявлении.



С передачей ценной бумаги переходят все удостоверяемые ею права в совокупности. В случаях, предусмотренных законом или в установленном им порядке, для осуществления и передачи прав, удостоверенных ценной бумагой, достаточно доказательств их закрепления в специальном реестре (обычном или компьютеризованном).

К ценным бумагам относятся:

- государственная облигация;
- облигация;
- вексель;
- чек;
- депозитный и сберегательный сертификаты;
- банковская сберегательная книжка на предъявителя;
- коносамент;
- акция;
- приватизационные ценные бумаги;
- другие документы, которые законами о ценных бумагах или в установленном ими порядке отнесены к числу ценных бумаг.

#### *Основополагающие свойства ценных бумаг*

*Обращаемость* – способность ценной бумаги покупаться и продаваться на рынке, в ряде случаев выступать в качестве самостоятельного платежного инструмента, обеспечивающего обращение других товаров.

*Доступность для гражданского оборота* – способность ценной бумаги являться объектом гражданских сделок (купли-продажи, займа, дарения, хранения, комиссии, поручения и т.п.)

*Стандартность*. Ценная бумага должна иметь стандартное содержание (стандартность прав, которые представляет ценная бумага, стандартность участников, сроков, мест торговли, правил учета и других условий доступа к указанным правам, стандартность сделок, связанных с передачей ценной бумаги из рук в руки, стандартность формы ценной бумаги и т.п.). Стандартность обуславливает обращаемость ценной бумаги.

*Серийность* – возможность выпуска ценных бумаг однородными сериями (траншами), классами.

*Документальность*. Ценная бумага – это всегда документ, независимо от того, существует он в форме бумажного сертификата или в безналичной форме записи по счетам владельцев. Только

документ может зафиксировать стандартные условия обращения ценной бумаги и ее использование.

Согласно действующему законодательству, ценная бумага должна содержать все предусмотренные обязательные реквизиты.

*Регулируемость и признание государством.* Фондовые инструменты, претендующие на статус ценных бумаг, должны быть признаны государством, что обеспечит их регулируемость и доверие к ним участников фондового рынка.

*Рыночность.* Ценная бумага существует только как особый товар, который должен иметь свой рынок с присущей ему организацией.

*Ликвидность* – способность ценой бумаги быть быстро проданной и обращенной в наличные или безналичные денежные средства.

*Риск.* Возможность потерь, связанных с инвестициями в ценные бумаги, поскольку финансовая сфера как вторичная, производная от реального производства, чувствительна к вероятностным воздействиям неблагоприятных рыночных факторов.

*Обязательность исполнения.* В соответствии с законодательством не допускается отказ от исполнения обязательства, выраженного ценной бумагой.

#### ***14.4. Классификация ценных бумаг***

Ценные бумаги могут классифицироваться по различным признакам:

- первичные и производные ценные бумаги;
- документарные и бездокументарные;
- долговые и долевые;
- государственные и негосударственные;
- именные, предъявительские, ордерные;
- отзывные и безотзывные;
- срочные и со сроком по предъявлению;
- ценные бумаги с колеблющимся и фиксированным доходом;
- эмиссионные и неэмиссионные.

*Первичными ценными бумагами* являются акции, облигации, ноты, векселя, депозитные сертификаты. Особенность первичных ценных бумаг в том, что они являются правами на различные активы: имущество, денежные средства, землю, продукцию.

*Производные ценные бумаги* – любые ценные бумаги, удостоверяющие право их владельца на покупку или продажу первичных ценных бумаг. К ним относятся: опционы, финансовые фьючерсы. Иногда к производным относят различные разновидности обратимых ценных бумаг. Обратимыми называются ценные бумаги, которые, по желанию их владельцев, в определенный период времени могут быть либо погашены, либо обменены на другие ценные бумаги (конвертированы). К числу обратимых ценных бумаг относятся: обратимые облигации, обратимые привилегированные акции, варранты. Обратимые ценные бумаги выпускаются с целью заинтересовать инвесторов в инвестировании средств в ценные бумаги компании, для повышения рейтинга уже находящихся в обращении ценных бумаг.

*Документарная форма ценных бумаг* – форма ценных бумаг, при которой владелец устанавливается на основании предъявления оформленного надлежащим образом сертификата ценной бумаги или, в случае депонирования такового, на основании записи по счету депо.

*Бездокументарная форма ценных бумаг* – форма ценных бумаг, при которой владелец устанавливается на основании записи в системе ведения реестра владельцев ценных бумаг или, в случае депонирования ценных бумаг, на основании записи по счету депо.

*Долговые ценные бумаги* являются долговым обязательством, свидетельством предоставления займа в денежной или товарной форме. К ним относятся облигации, векселя, ноты, сертификаты задолженности.

*Долевые ценные бумаги (титулы собственности)* удостоверяют право собственности владельца на различные элементы активов предприятия. К таким ценным бумагам относятся акции, обратимые ценные бумаги, варранты, инвестиционные паи.

К *государственным ценным бумагам* относятся ценные бумаги правительства, правительственных министерств и ведомств, региональных муниципальных органов власти (облигации, бонды, ноты, сертификаты задолженности, жилищные сертификаты, казначейские обязательства).

*Негосударственные ценные бумаги* включают: корпоративные, иностранных инвесторов, частные ценные бумаги.

Корпоративные ценные бумаги – это фондовые инструменты, выпускаемые предприятиями и организациями.

Частные ценные бумаги эмитируются физическими лицами (вексель, чек).

*Именные ценные бумаги предполагают регистрацию:* имя держателя регистрируется в специальном реестре, который ведется эмитентом или по его поручению. Передаются другому держателю в порядке, установленном для уступки требований (купля-продажа, дарение и т.п.)

*Ценные бумаги на предъявителя* не регистрируются у эмитента на имя держателя и передаются другому лицу путем вручения.

*Ордерные ценные бумаги* составляются на имя первого держателя с оговоркой «его приказу». Передаются другому лицу путем совершения передаточной надписи (индоссамент). По российскому законодательству ордерными ценными бумагами могут быть вексель, чек, коносамент.

*Отзывные ценные бумаги* могут быть отозваны эмитентом досрочно до наступления срока погашения. Инвестор обязан вернуть ценные бумаги эмитенту на условиях обратной продажи по ценам, установленным при эмиссии ценных бумаг.

*Безотзывные ценные бумаги* не могут быть отозваны и погашены эмитентом досрочно, что предусматривается условиями их эмиссии.

*Срочные ценные бумаги* имеют конкретные сроки погашения, указанные в условиях эмиссии или на ценной бумаге.

*Ценные бумаги со сроком по предъявлению* не имеют конкретного срока погашения, обязательства по ним выполняются при предъявлении ценной бумаги.

*Ценные бумаги с фиксированным доходом:* в момент выпуска ценной бумаги жестко фиксируется уровень ее доходности к номиналу; при колебаниях средней рыночной процентной ставки уровень доходности не изменяется.

*Ценные бумаги с колеблющимся доходом* (плавающей ставкой доходности), при которых доходность ценной бумаги к номиналу изменяется в соответствии с колебаниями средней рыночной процентной ставки; может индексироваться по валютному курсу, доходности других ценных бумаг.

Особой разновидностью ценных бумаг являются эмиссионные ценные бумаги. *Эмиссионная ценная бумага* – любая ценная бумага, в том числе бездокументарная, которая характеризуется одновременно следующими признаками:

- закрепляет совокупность имущественных и неимущественных прав, подлежащих удостоверению, уступке и безусловному осуществлению с соблюдением установленных законом формы и порядка;

- размещается выпусками;

- имеет равные объем и сроки осуществления прав внутри одного выпуска вне зависимости от времени приобретения ценной бумаги.

Эмиссионные ценные бумаги могут выпускаться в одной из следующих форм:

- именные ценные бумаги документарной формы выпуска (именные документарные ценные бумаги);

- именные ценные бумаги бездокументарной формы выпуска (именные бездокументарные ценные бумаги);

- ценные бумаги на предъявителя документарной формы выпуска (документарные ценные бумаги на предъявителя).

При выпуске эмиссионных ценных бумаг в документарной форме их владельцам может выдаваться один сертификат на все приобретаемые ими ценные бумаги, содержащий указания на их общее количество, категорию и номинальную стоимость.

#### ***14.5. Основные положения эмиссии ценных бумаг***

*Эмиссия ценных бумаг* – установленная законом последовательность действий эмитента по размещению эмиссионных ценных бумаг.

*Выпуск ценных бумаг* – это совокупность ценных бумаг одного эмитента, которые предоставляют одинаковый объем прав владельцам и имеют одинаковые условия размещения.

*Размещение эмиссионных ценных бумаг* – это отчуждение их первым владельцам путем совершения гражданско-правовых сделок.

В отечественной практике эмиссия ценных бумаг регулируется федеральными законами «Об акционерных обществах», «О рынке ценных бумаг», постановлением Федеральной комиссии по ценным бумагам и фондовому рынку (ФКЦБ) РФ «Об утверждении стандартов эмиссии акций при учреждении акционерных обществ, дополнительных акций, облигаций и их проспектов эмиссии».

Проспект эмиссии должен содержать:

- данные об эмитенте;
- данные о финансовом положении эмитента, которые не указываются в проспекте эмиссии при создании акционерного общества за исключением случаев преобразования в него юридических лиц иной организационно-правовой формы;
- сведения о предстоящем выпуске эмиссионных ценных бумаг, которые дают следующую основную информацию:
  - о ценных бумагах (форма и вид ценных бумаг с указанием порядка хранения и учета прав на ценные бумаги), об общем объеме выпуска;
  - об эмиссии ценных бумаг (ограничения на потенциальных владельцев, место, где потенциальные владельцы могут приобрести эмиссионные ценные бумаги; при хранении сертификатов эмиссионных ценных бумаг и/или учета прав на эмиссионные ценные бумаги в депозитарии – наименование и юридический адрес депозитария);
  - о сроках начала и окончания размещения эмиссионных ценных бумаг;
  - о ценах и порядке оплаты приобретаемых владельцами эмиссионных ценных бумаг;
  - о профессиональных участниках РЦБ или об их объединениях, которых предполагается привлечь к участию в размещении выпуска ценных бумаг на момент регистрации проспекта эмиссии (наименование, юридический адрес, функция, выполняемая при размещении ценных бумаг);
  - о получении доходов по эмиссионным ценным бумагам (порядок выплаты доходов по эмиссионным ценным бумагам и методика определения размера доходов) и др.

Для *регистрации выпуска* эмиссионных ценных бумаг эмитент обязан представить в регистрирующий орган ряд документов. При регистрации выпуска эмиссионных ценных бумаг этому выпуску присваивается государственный регистрационный номер.

*Государственный регистрационный номер* – цифровой (буквенный, знаковый) код, который идентифицирует конкретный выпуск эмиссионных ценных бумаг.

Законодательство вводит определенные ограничения на процедуру размещения ценных бумаг:

- эмитент имеет право начать размещение ценных бумаг только после регистрации их выпуска;

- количество размещаемых ценных бумаг не должно превышать количества, указанного в учредительных документах и проспектах о выпуске ценных бумаг;

- эмитент может разместить меньшее количество ценных бумаг, чем указано в проспекте эмиссии. Определяется доля неразмещенных ценных бумаг из числа, указанного в проспекте эмиссии, при которой эмиссия считается несостоявшейся;

- эмитент обязан закончить размещение выпускаемых эмиссионных ценных бумаг по истечении одного года с даты начала эмиссии, если иные сроки размещения эмиссионных ценных бумаг не установлены законодательством;

- после завершения размещения эмиссионных ценных бумаг эмитент обязан представить отчет об итогах выпуска эмиссионных ценных бумаг в регистрирующий орган.

Эмитент принимает документ в форме нормативного правового акта, содержащий условия эмиссии, включающие следующие элементы:

- вид ценных бумаг;

- минимальный и максимальный сроки обращения;

- номинальную стоимость одной ценной бумаги в рамках одного выпуска;

- порядок размещения;

- порядок осуществления прав, удостоверенных ценными бумагами;

- размер дохода или порядок его расчета.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое эмиссия ценных бумаг?
2. Что содержится в проспекте эмиссии?
3. Назовите формы эмиссии ценных бумаг.
4. Что относится к ценным бумагам?
5. Как классифицируют ценные бумаги?
6. Как осуществляется обращение ценных бумаг на вторичном рынке?
7. Какие элементы содержит проспект эмиссии ценных бумаг?

## 15. Международные финансы

### 15.1. Глобализация экономики и финансов

В общем виде становление глобальных финансов как *обособленной подсистемы глобальной экономики* можно представить следующим образом. На первом этапе расширялись экспортно-импортные операции, формировался мировой рынок товаров, а потом и услуг, параллельно функционировал рынок иностранной валюты и золота. На этой материальной базе ускорились потоки капитала между национальными финансовыми системами. В результате сформировался мировой рынок денег, капитала, фондов.

Однако формирование глобальных рынков товаров, капитала, труда не остановилось на этом, а привело к совершенно новому явлению, которое приобрело все качества наднациональных экономических систем. Речь идет о *транснациональных* или *многонациональных компаниях* и *коммерческих банках*. Именно эти структуры стали материальным основанием для транснационального производства и мировых рынков кредитных ресурсов.

Процессы глобализации существенно повлияли на развитие международных экономических отношений и трансформацию финансовых отношений, их опосредующих. В современных условиях среди *основных форм международных экономических отношений* можно выделить следующие:

- внешняя и мировая торговля;
- денежно-кредитные отношения, функционирование денежных и финансовых рынков;
- миграция и вывоз капитала;
- международные интеграционные процессы;
- международная миграция трудовых ресурсов;
- научно-техническое и производственное сотрудничество;
- создание сети транснациональных корпораций и финансово-кредитных институтов;
- межгосударственное регулирование международных экономических отношений (торговых, финансово-кредитных, валютных и т.п.).

В рамках глобальной экономики действуют единые международные правила поведения хозяйствующих субъектов, международное законодательство в сфере налогов, инвестиций,



перелива капитала, защиты собственности, перемещения человеческого капитала.

### ***15.2. Понятие и структура международных финансов***

Мировые финансы возникли в результате, с одной стороны, распространения финансовых отношений на мирохозяйственные связи, а с другой – явились следствием появления и развития финансовой подсистемы мировой экономики. Особенность международных финансов в отличие от государственных финансов, а также финансов фирм и финансов домохозяйства заключается в том, что они представлены множеством субъектов, т. е. изначально это многосубъектная категория.

*Непосредственный объект* международных финансов – стоимость:

- фондов международных институциональных организаций;
- международного ссудного фонда;
- международных инвестиций;
- денежных инструментов, участвующих в международных отношениях (национальных валют, ценных бумаг государств, транснациональных и национальных корпораций и т.д.);
- международного товарооборота и услуг.

*Косвенным объектом* выступает стоимость жизненных ценностей всех экономических субъектов: физических и юридических лиц.

Важнейшие сферы международных финансов: мировые рынки валют, ценных бумаг, ссудного капитала, страхового капитала, товаров и услуг.

Структура международных финансов имеет следующий вид:

- 1) финансовая помощь:
  - а) межгосударственные гарантии и кредиты;
  - б) гарантии и кредиты международных организаций;
- 2) Мировые рынки капитала:
  - а) рынок деривативов;
  - б) валютный спот-рынок;
  - в) кредитный рынок, рынок банковских кредитов;
  - г) рынок долговых и долевых ценных бумаг;
  - д) рынок страховых услуг;
- 3) ЗВР (золотовалютные резервы):

а) официальные ЗВР;

б) частные ЗВР.

Основными функциями международных финансов можно назвать: контрольную и распределительную.

Контрольная функция международных финансов. Международные финансы отражают движение общественных продуктов в денежном эквиваленте. Это позволяет осуществлять анализ и учет движения мирового продукта в денежном эквиваленте на любом этапе, в любое время. На практике реализация данной функции заключается в разработке стратегической и текущей международной политики в области финансов; принятии последующих решений касательно международных финансов. Контрольная функция зависит от уровня и характера экономического развития государства; уровня возможностей реализации международной политики государств в области финансов; технического уровня оснащения процесса сбора и обработки информации.

Распределительная функция международных финансов. С помощью механизма международных финансов проводится денежное распределение мирового продукта.

Данное распределение определяется следующими закономерностями:

- капитал направляется в сторону наибольшей нормы прибыли;
- риски, которые связаны с получением прибыли являются важным фактором в движении капитала;
- движение капитала отражает закон пропорционального развития;
- интересами (политикой) субъектов международных финансовых отношений.

### ***15.3. Содержание международных валютно-финансовых и кредитных отношений***

*Международные финансово-кредитные отношения* – это экономическое явление, представляющее систему международного формирования и использования денежных фондов. Международные валютно-финансовые отношения – совокупность общественных отношений складывающихся при функционировании валюты

в мировом хозяйстве и обслуживающих взаимный обмен результатами деятельности национальных хозяйств.

Развитие международных валютно-финансовых отношений обусловлено следующими факторами: рост производительных сил, создание мирового рынка, углубление международного разделения труда, формирование мировой системы хозяйства, интернационализация хозяйственных связей. Состояние международных валютно-финансовых отношений зависит от следующих факторов: развитие национальных и мировой экономик, политическая обстановка, соотношение сил между странами. Международные валютно-финансовые отношения приобрели определенные формы на основе интернационализации хозяйственных связей.

Субъектами международных финансово-кредитных отношений являются: физические лица; юридические лица; государственные структуры; международные институциональные и специализированные финансовые организации; неформальные образования.

Финансовые отношения в значительной степени основываются на ценах. Цены на продукты внешнеэкономической деятельности (товары, работы, услуги) зависят от величины издержек производства, потребительной стоимости продукта и уровня цен конкурентов. Экспортеры и импортеры при установлении цен учитывают монополизацию рынка, демпинг, инфляцию, сезонность, курсы валют и другие факторы.

Контроль и регулирование в международных финансово-кредитных отношениях осуществляются на основании международного и национального законодательства.

#### ***15.4. Международные организации в системе международных финансов***

Основной целью организации международных финансов является обеспечение свободного перемещения разнообразных экономических и интеллектуальных ресурсов между отдельными странами.

Международные финансовые отношения – это система национальных отношений, опосредствующая движение капитала и денежных потоков в мировом хозяйстве.

Субъектами международных финансовых отношений являются международные организации, одна из функциональных задач

которых – международная деятельность по реализации внешне-экономических связей государства.

В основу классификации международных организаций положены два признака: распространение; структурный признак.

По первому признаку – сфера распространения – различают: мировые международные институты; международные экономические организации.

К мировым международным институтам относятся: Международный валютный фонд (МВФ); Международный банк реконструкции и развития (МБРР); Лондонский клуб кредиторов; Парижский клуб кредиторов; Генеральное соглашение по тарифам торговли и др.

Кредиты на долгий срок предоставляются *Международным банком реконструкции и развития* (МБРР). Они нацелены на помощь странам, восстанавливающим экономику и приступающим к структурным реформам. К непосредственным целям МБРР относится содействие реконструкции и развитию социально-экономической инфраструктуры и территорий государств-членов.

МБРР входит в группу Всемирного банка, включающую также Международную ассоциацию развития (МАР), Международную финансовую корпорацию (МФК), Агентство по гарантиям многосторонних инвестиций (АГМИ).

К международным финансовым организациям относятся и региональные институты. В первую очередь речь идет о Европейском банке реконструкции и развития (ЕБРР), Межамериканском банке развития (МАБР), Азиатском банке развития (АБР), Африканском фонде развития (АФР), Европейском фонде валютного сотрудничества, который преобразован в Европейский центральный банк.

### **Контрольные вопросы**

1. Какова структура международных финансов?
2. Что такое международные финансово-кредитные отношения?
3. Назовите субъекты международных финансов.
4. По каким признакам классифицируют международные организации?
5. Назовите основные функции международных финансов.
6. Назовите основные мировые международные институты.
7. На чем основываются финансовые отношения международных финансов?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Вахитов, Д. Р. Финансы [Электронный ресурс] : учебное пособие / Д. Р. Вахитов, О. М. Антипова. – 2011. – URL : <http://rucont.ru/efd/213433>. – Загл. с экрана.
2. Гладковская, Е. Н. Финансы : учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб. : Питер, 2012. – 320 с.
3. Глотова, И. И. Финансы [Электронный ресурс] : учебник / И. И. Глотова, Е. П. Томилина, О. Н. Углицких, Ю. Е. Клишина ; Ставропольский ГАУ. – Ставрополь : АГРУС, 2013. – 492 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/125433>. – Загл. с экрана.
4. Макушина, Т. Н. Учет и отчетность в агропромышленных холдингах : монография. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 158 с.
5. Мамай, О. В. Основные институциональные условия инновационной деятельности современных предприятий и организаций / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Проблемы развития предприятий: теория и практика : мат. 15-й Международной науч.-практ. конф., посвященной 85-летию Самарского ГЭУ : в 2-х ч. – Самара, 2016. – С. 229-231.
6. Мамай, О. В. Управление продовольственной безопасностью региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности : сборник научных трудов. – Кинель, 2016. – С. 52-56.
7. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.
8. Романовский, М. В. Финансы: учебник / М. В. Романовский, О. В. Врублевская, Б. М. Сабанти. – М. : Юрайт-Издат, 2007. – 462 с.
9. Шуляк, П. Н. Финансы : учебное пособие. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2006. – 606 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Аджастеры 106  
Анализ 30  
АСУ-финансы 21  
Аудиторский контроль 33
- Бюджет 9, 26, 34  
Бюджетная система 35, 36  
Бюджетный процесс 47  
Бюджетный федерализм 44  
Внебюджетные фонды 56
- Денежный рынок 94  
Деньги 5  
Децентрализованные финансы 11, 73  
Дефицит бюджета 42  
Домохозяйство 84  
Доходы бюджета 36
- Заемщики 91  
Ипотечный рынок 94  
Капитальные расходы 40  
Конверсия 72  
Консолидация 72  
Кредит 66  
Кредитный рынок 90  
Кредиторы 92
- Межбюджетные отношения 42  
Мировые финансы 117
- Наблюдение 30  
Налоговые доходы 39
- Оборотные средства 80  
Обследование 30
- Пенсионный фонд 57  
Прибыль 80  
Проверка 29
- Профицит 42
- Распорядитель бюджетных средств 52  
Расходы бюджета 39  
Ревизия 31  
Рефинансирование 72  
Рынок капиталов 94
- Сбалансированный бюджет 41  
Ссудный капитал 95  
Страховой рынок 96  
Счетная палата 23, 54  
Сюрвейеры 102
- Текущие расходы 40  
Унификация займов 72  
Управление финансами 20
- Финансы 6  
Финансовая политика 14, 16  
Финансовая система 9, 12  
Финансовое планирование 25  
Финансовое прогнозирование 27  
Финансовые отношения 7  
Финансовые посредники 91  
Финансовый механизм 16, 24  
Финансовый контроль 27  
Финансовый рынок 104  
Фонд медицинского страхования 61  
Фонд социального страхования 59  
Фондовый рынок 94
- Ценные бумаги 110  
Централизованные финансы 11
- Экономические фонды 55, 63  
Эмиссия ценных бумаг 113  
Эмитент 115

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Сущность и функции финансов.....	4
1.1. Возникновение и этапы развития финансов.....	4
1.2. Сущность финансов.....	6
1.3. Функции финансов.....	7
1.4. Финансы в общественном воспроизводстве.....	8
1.5. Понятие финансовой системы, ее звенья и элементы.....	9
1.6. История развития финансовой системы РФ.....	12
2. Финансовая политика.....	14
2.1. Содержание и цели проведения финансовой политики.....	14
2.2. Типы финансовой политики.....	16
2.3. Финансовая политика в Российской Федерации на современном этапе.....	18
3. Управление финансами.....	20
3.1. Понятие об управлении финансами.....	20
3.2. Органы управления финансами и их функции.....	21
3.3. Финансовый механизм.....	24
3.4. Финансовое планирование и прогнозирование.....	25
4. Финансовый контроль.....	28
4.1. Сущность финансового контроля.....	28
4.2. Формы, виды и методы проведения финансового контроля.....	29
4.3. Государственный финансовый контроль.....	31
4.4. Негосударственный финансовый контроль.....	32
5. Бюджет и бюджетная система.....	34
5.1. Содержание бюджета, его роль в социально-экономическом развитии государства.....	34
5.2. Особенности построения бюджетной системы в странах с различным государственным устройством.....	35
5.3. Бюджетная система Российской Федерации.....	36
5.4. Доходы бюджета: сущность, состав, структура и обеспечение исполнения.....	38
5.5. Расходы бюджета: сущность, состав, структура и обеспечение исполнения.....	39
5.6. Сбалансированность бюджетов.....	41
5.7. Формирование межбюджетных отношений в РФ.....	44
6. Бюджетный процесс.....	47
6.1. Бюджетный процесс: сущность, задачи, принципы, стадии и участники бюджетного процесса.....	47
6.2. Составление проектов бюджетов.....	49
6.3. Рассмотрение и утверждение бюджета.....	50

6.4. Исполнение бюджета.....	51
6.5. Составление, рассмотрение и утверждение отчета об исполнении бюджета.....	53
7. Внебюджетные фонды.....	56
7.1. Сущность и назначение внебюджетных фондов.....	56
7.2. Пенсионный фонд РФ: сущность, назначение и современное состояние.....	57
7.3. Фонд социального страхования РФ: сущность, назначение и современное состояние.....	59
7.4. Фонды обязательного медицинского страхования РФ: сущность, назначение и современное состояние.....	61
7.5. Экономические внебюджетные фонды: назначение, источники формирования и направления расходования.....	64
8. Государственный и муниципальный кредит.....	66
8.1. Социально-экономическая сущность государственного и муниципального кредита.....	66
8.2. Государственный долг: содержание и основные формы.....	68
8.3. Государственный кредит в современной России.....	69
8.4. Управление государственным кредитом.....	71
9. Финансы коммерческих предприятий.....	74
9.1. Сущность финансов коммерческих предприятий.....	74
9.2. Принципы организации финансов коммерческих организаций.....	76
9.3. Факторы, влияющие на организацию финансов коммерческих предприятий в производственной сфере.....	79
9.4. Фонды и активы коммерческих предприятий.....	80
9.5. Финансовые результаты деятельности коммерческих предприятий.....	81
9.6. Особенности финансов организаций финансовой сферы.....	82
10. Финансы некоммерческих организаций.....	84
10.1. Основы функционирования финансов некоммерческих организаций.....	84
10.2. Финансы потребительских кооперативов.....	85
10.3. Финансы общественных объединений.....	86
11. Финансы домашних хозяйств.....	88
11.1. Роль домашнего хозяйства в экономике страны.....	88
11.2. Сущность и функции финансов домохозяйств.....	89
11.3. Доходы и расходы домохозяйств.....	90
12. Кредитный рынок.....	93
12.1. Понятие и функции кредитного рынка.....	93
12.2. Участники кредитного рынка.....	94
12.3. Структура кредитного рынка.....	97
12.4. Источники формирования кредитных ресурсов.....	99



13. Страховой рынок.....	100
13.1. Страховой рынок, понятие и структура.....	100
13.2. Функции и структура страхового рынка.....	103
13.3. Принципы страхования.....	106
13.4. Организация и современное состояние страхового рынка...	107
14. Рынок ценных бумаг.....	109
14.1. Понятие и функции рынка ценных бумаг.....	109
14.2. Первичный и вторичный РЦБ. Биржевой и внебиржевой РЦБ.....	110
14.3. Понятие и общая характеристика ценных бумаг.....	112
14.4. Классификация ценных бумаг.....	114
14.5. Основные положения эмиссии ценных бумаг.....	117
15. Международные финансы.....	120
15.1. Глобализация экономики и финансов.....	120
15.2. Понятие и структура международных финансов.....	121
15.3. Содержание международных валютно-финансовых и кредитных отношений.....	122
15.4. Международные организации в системе международных финансов.....	123
Рекомендуемая литература.....	125
Алфавитно-предметный указатель.....	126

Учебное издание

**Макушина Татьяна Николаевна**

# **ФИНАНСЫ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 10.05.2018. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 7,56, печ. л. 8,13.

Тираж 100. Заказ №134.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

Е-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

# СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Кинель  
РИО СГСХА  
2018

УДК 334.63  
ББК 65.321.88Р  
Л-61

**Липатова, Н. Н.**

**Л-61** Сельскохозяйственная кооперация : методические рекомендации / сост. Н. Н. Липатова. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 33 с.

Методические рекомендации предназначены для работы на практических занятиях и подготовки к зачету.

Учебное издание предназначено для обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018  
© Липатова Н. Н., составление 2018

## Предисловие

Обучающимся предстоит освоить теорию кооперации в агропромышленной сфере, уметь анализировать основные тенденции ее развития в России и зарубежных странах, научиться применять теоретические знания в практической деятельности.

Основной целью является формирование у обучающихся системы компетенций для решения профессиональных задач по изучению основных категорий, факторов, принципов и социально-экономических преимуществ кооперации в АПК.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- изучить основные понятия дисциплины (сельскохозяйственный товаропроизводитель, сельскохозяйственный кооператив, член кооператива, ассоциированный член кооператива, паевой взнос, пай и др.);
- изучить законодательные и нормативно-правовые основы сельскохозяйственной кооперации;
- изучить историю возникновения и развития кооперации;
- изучить сущность, особенности и тенденции развития процессов кооперации;
- изучить порядок организации и регистрации сельскохозяйственных кооперативов;
- изучить организационно-экономические основы, механизмы функционирования кооперативов и принципы кооперации.

Содержание и структура методических рекомендаций соответствует рабочей программе дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация».

В учебном издании представлены темы, охватывающие курс сельскохозяйственной кооперации, а также методическое обеспечение учебного курса – вопросы для обсуждения на практических занятиях и для подготовки к зачету, практические и ситуационные задачи, деловая игра, темы докладов на научную конференцию, список рекомендуемой литературы.

Методические рекомендации позволят обучающимся подготовиться к практическим занятиям и зачету по дисциплине «Сельскохозяйственная кооперация», усвоить логику курса и проверить полученные знания.

Выполнение заданий на практических занятиях позволяют сформировать у обучающихся следующие общепрофессиональные и профессиональные компетенции:

- способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

## **Занятие 1. Предмет и методы дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация»**

*Цель занятия:* изучить предмет, цель и задачи дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация»; познакомиться с методами и теоретическими основами исследования в области развития кооперации в сельском хозяйстве; раскрыть роль сельского хозяйства в решении продовольственной проблемы страны; перечислить организационные, экономические предпосылки кооперирования сельских товаропроизводителей.

### **План занятия**

1. Предмет и задачи дисциплины. Цель изучения дисциплины.
2. Методы исследования при изучении дисциплины.
3. Кооперация как процесс и как организационно-правовая форма хозяйствования.
4. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве.

**Задание 1.** Проанализируйте современное состояние сельского хозяйства в России. Письменно раскройте содержание следующих вопросов:

1. Какое место занимает сельское хозяйство в экономике страны?
2. Каковы специфические особенности сельского хозяйства?
3. Какую роль выполняет сельское хозяйство в решении продовольственной проблемы страны?
4. Как можно классифицировать организационно-правовые форм производства?

**Задание 2.** Устно ответьте на следующие вопросы:

1. Каково социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве?
2. Какое место и роль отводится кооперативному сектору в современной аграрной структуре?

**Задание 3.** Укажите один правильный вариант из нескольких на тестовые вопросы по изучаемой теме.

1. Учредительным документом сельскохозяйственного производственного кооператива является...

- а) устав, утвержденный акционерами;
- б) устав, утвержденный общим собранием;
- в) учредительный договор, подписанный учредителями;
- г) соглашение членов кооператива.

2. Способность государства гарантировать удовлетворение потребностей населения страны в продовольствии на уровне, обеспечивающем его нормальную жизнедеятельность – это ... без-опасность.

- а) продовольственная;
- б) экономическая;
- в) социальная;
- г) потребительская.

3. К какой форме кооперативных предприятий относятся кооперативы крестьянских (фермерских) хозяйств?

- а) К сельскохозяйственным потребительским кооперативам.
- б) К сельскохозяйственным производственным кооперативам.
- в) К производственным промысловым кооперативам.

4. Объединения, созданные в форме ассоциаций (союзов) кооперативов, являются...

- а) некоммерческими организациями;
- б) коммерческими организациями;
- в) благотворительными организациями.

5. Специфика использования средств производства заключается в том, что...

- а) предметы труда перемещаются, а средства труда стоят на месте;
- б) предметы труда и средства труда перемещаются;
- в) средства труда и предметы труда стоят на месте;
- г) предметы труда находятся на месте, а средства труда перемещаются.

**Задание 4.** Какие из ниже перечисленных утверждений верны (в), а какие неверны (н)?

1. Обязательные паевые взносы в производственном кооперативе устанавливаются пропорционально предполагаемому объему участия члена кооператива в хозяйственной деятельности.

2. Сельскохозяйственные производственные кооперативы – это коммерческие организации.

3. Рабочий период в сельском хозяйстве совпадает с периодом производства продукции.

4. Сельское хозяйство характеризуется ценовой неэластичностью спроса на продукты.

5. Отдельный сельскохозяйственный товаропроизводитель может влиять на рыночную цену.

6. Сельскохозяйственные потребительские кооперативы – это коммерческие организации.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что является предметом дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация» и каковы ее задачи?

2. Какие методы применяются при изучении кооперации?

3. Какими полномочиями обладают сельскохозяйственные кооперативы?

4. В чем состоит социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве?

## **Занятие 2. История развития сельскохозяйственной кооперации**

*Цель занятия:* выработать у обучающихся умение разбираться и ориентироваться в истории развития сельскохозяйственной кооперации; научить обучающихся правильно использовать в условиях рынка кооперативные идеи и концепции, присущие предыдущим этапам развития сельскохозяйственной кооперации.

### **План занятия**

1. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы и России.

2. Основные учения А. В. Чапанова о кооперации в сельском хозяйстве.

3. Кооперация в период новой экономической политики.

4. Сельскохозяйственная кооперация в 60-90-е гг. XX века в России.



**Задание 1.** Сформулируйте и раскройте проблемы становления и развития сельскохозяйственной кооперации. Устно раскройте содержание следующих вопросов:

1. Какие первые исторические формы кооперации вы знаете?
2. Какие исторические этапы развития кооперации в сельском хозяйстве России можно выделить?
3. Какова роль сельскохозяйственной кооперации в условиях перехода к рыночной экономике?

**Задание 2.** Подготовьте доклады по следующим темам:

1. Сельскохозяйственная кооперация в дореволюционный период.
2. Значение «Союза сибирских маслодельных артелей» для экономики страны.
3. Роль Московского народного банка в развитии кооперации России.

**Задание 3.** Укажите один правильный вариант из нескольких на тестовые вопросы по изучаемой теме.

1. Как называлась одна из самых распространенных в прошлом форм кооперативной организации?

- а) Совхоз.
- б) Артель.
- в) Коммуна.
- г) МТС.
- д) ТОЗ.

2. Простейшее производственное объединение крестьян, предполагающее добровольное обобществление земли и труда при сохранении личной собственности на средства производства носит название...

- а) коммуна;
- б) артель;
- в) ТОЗ.

3. Как распределялись доходы в сельскохозяйственных коммунах в период НЭПа?

- а) По количеству труда.
- б) В зависимости от доли средств производства.
- в) По едокам.
- г) По качеству труда.

4. В этой форме производственной кооперации объединялись все средства производства и землепользование.

- а) Сельскохозяйственная коммуна.
- б) Сельскохозяйственная артель.
- в) Товарищество по совместной обработке земли.

5. Как Фурье назвал предприятие, объединявшее многие семьи, для ведения общего промышленного и сельского хозяйства?

- а) Общество пионеров.
- б) Фаланга.
- в) Братство.
- г) Община.

### ***Контрольные вопросы***

1. Где зародились кооперативные идеи, какие были первые формы кооперации?
2. Какие этапы развития кооперации в России можно выделить?
3. В чем заключаются основные учения А. В. Чаянова?
4. Как развивалась кооперация в советское и настоящее время?

## **Занятие 3. Расчет показателей экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных кооперативов**

*Цель занятия:* рассмотреть систему экономических показателей для оценки эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий различных организационно-правовых форм; рассчитать показатели экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных кооперативов.

### **План занятия**

1. Экономические показатели, используемые для оценки эффективности деятельности сельскохозяйственных предприятий.
2. Показатели экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных кооперативов.

**Задание 1.** Используя статистические данные результатов деятельности сельскохозяйственных предприятий необходимо:

- 1) рассчитать удельный вес прибыльных и убыточных предприятий по каждой организационно-правовой форме;

- 2) определить, какая из рассматриваемых организационно-правовых форм функционировала в 2017 г. наиболее эффективно;
- 3) сформулировать выводы.

Таблица 1

Эффективность функционирования  
сельскохозяйственных организаций (2017 г.)

Организационно-правовая форма	Кол-во хозяйств		Хозяйства, получающие прибыль				Хозяйства, получающие убыток			
	ед.	%	ед.	%	тыс. руб.	%	ед.	%	тыс. руб.	%
АО	119		52		1200		67		1560	
ООО	902		709		1480		193		1201	
СПК	331		300		1630		31		801	
ГУП	30		25		500		5		308	
Прочие	186		154		630		32		700	
Всего										

**Задание 2.** Установите зависимость прибыли от размера общей площади сельскохозяйственных угодий в сельскохозяйственном производственном кооперативе, определите уровень рентабельности как соотношение прибыли к полной себестоимости, в процентах. Сформулируйте выводы.

Рассчитайте прибыль (убыток) в расчете:

- на один кооператив;
- на один гектар сельскохозяйственных угодий;
- на одного работающего.

Таблица 2

Эффективность деятельности сельскохозяйственных кооперативов

Показатели	Площадь сельскохозяйственных угодий, га			
	до 4000	5000-10000	11000-15000	свыше 25000
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	2560	5602	13800	29080
Количество кооперативов в группе, ед.	103	158	50	20
Среднегодовая численность работников, чел.	15	38	109	196
Прибыль (убыток) – всего, тыс. руб.	1560	2700	6023	8907
в т. ч.:				
на 1 хозяйство				
на 1 га с/х угодий				
на 1 работника				
Полная себестоимость, тыс. руб.	10025	15502	52804	84230
Уровень рентабельности (убыточности), %				

### **Контрольные вопросы**

1. Какие показатели экономической эффективности вы знаете?
2. Как рассчитывается прибыль от реализации продукции?
3. Что такое рентабельность?
4. О чем говорит значение уровня рентабельности равное 22,5%?

## **Занятие 4. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»**

*Цель занятия:* необходимо изучить правовые и экономические основы создания и деятельности сельскохозяйственных кооперативов; углубить и расширить навыки и умения практического использования ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» при формировании имущества и фондов сельскохозяйственного кооператива; закрепить знания по основным понятиям кооперации.

### **План занятия**

1. Обзор нормативно-правовых актов по кооперации в сельском хозяйстве.
2. Законодательная база по сельскохозяйственным кооперативам (ФЗ РФ «О сельскохозяйственной кооперации»).
3. Нормативно-правовая база создания и функционирования ассоциаций (союзов).

**Задание 1.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации», отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, отмеченное буквой (табл. 3).

Таблица 3

№	Термин	Обозначение	Определение
1	2	3	4
1	Сельскохозяйственный кооператив	А	Система сельскохозяйственных производственных и сельскохозяйственных потребительских кооперативов и их союзов
2	Ассоциированный член кооператива	Б	Имущественный взнос члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в паевой фонд кооператива деньгами, земельными участками, земельными и имущественными долями либо иным имуществом или имущественными правами, имеющими денежную оценку

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
3	Член кооператива	В	Часть имущества кооператива, отражающая размер участия члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в образовании имущества кооператива и учитываемая в стоимостном выражении
4	Сельскохозяйственная кооперация	Г	Паевой взнос члена кооператива, вносимый им по своему желанию сверх обязательного паевого взноса, по которому он получает дивиденды в размере и в порядке, которые предусмотрены ФЗ и уставом кооператива
5	Обязательный паевой взнос	Д	Физическое и (или) юридическое лицо, внесшее паевой взнос, по которому получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости своего паевого взноса и имеющее право голоса в кооперативе с учетом ограничений, установленных ФЗ и уставом кооператива
6	Дивиденд	Е	Организация, созданная сельскохозяйственными товаропроизводителями и (или) ведущими личное подсобное хозяйство гражданами на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении их имущественных паевых взносов в целях удовлетворения материальных и иных потребностей членов кооператива
7	Паевой взнос	Ж	Паевой взнос члена кооператива, вносимый в обязательном порядке и дающий право голоса и право на участие в деятельности кооператива, на пользование его услугами и льготами, предусмотренными уставом кооператива, и на получение полагающихся кооперативных выплат
8	Дополнительный паевой взнос	З	Часть прибыли кооператива, выплачиваемая по дополнительным паям членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива в размере, установленном настоящим ФЗ и уставом кооператива
9	Кооперативные выплаты	И	Часть пая члена кооператива, сформированная сверх его паевого взноса за счет кооперативных выплат или иных средств кооператива и погашаемая в порядке, предусмотренном законом

## Окончание таблицы 3

1	2	3	4
10	Участие в хозяйственной деятельности	К	Принимающее личное трудовое участие в деятельности кооператива физическое лицо, либо принимающее участие в хозяйственной деятельности потребительского кооператива физическое или юридическое лицо, удовлетворяющее требованиям ФЗ и устава кооператива, внесшее паевой взнос в установленных уставом кооператива размере и порядке, принятые в кооператив с правом голоса и несущие по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность
11	Приращенный пай	Л	Поставки в кооператив продукции, сырья членами кооператива, приобретение ими товаров в кооперативе, пользование услугами кооператива, в том числе получение займов и сбережение денежных средств в кредитном кооперативе
12	Пай	М	Участие члена кооператива в деятельности производственного кооператива, выраженное количеством отработанных им в кооперативе дней или размером оплаты труда либо объемом выполненной работы или произведенной продукции в тот или иной период
13	Паевой фонд	Н	Часть прибыли кооператива, распределяемая между его членами пропорционально их личному трудовому участию либо участию в хозяйственной деятельности кооператива
14	Личное трудовое участие	О	Сумма паев членов кооператива и ассоциированных членов кооператива в денежном выражении

**Задание 2.** Распределите мероприятия по основным этапам формирования сельскохозяйственного кооператива. Завершите схему (рис. 1), заполнив свободные квадраты (используя приведенные ниже формулировки). Охарактеризуйте каждый этап.

Формулировки мероприятий:

- оформление печати, штампов и других атрибутов кооператива;
- передача документов на регистрацию;
- разработка проекта устава кооператива;
- выбор места деятельности кооператива и определение площади и условия ее аренды;
- проведение общего организационного собрания;
- обоснование необходимости и выявление потенциальных членов кооператива;

- выбор места и сроков проведения общего организационного собрания и формы оповещения участников;
- определение размера кооператива, его имущества и источников формирования;
- оформление устава кооператива;
- определение порядка и условий вступления в кооператив, размеров вступительных и паевых взносов;
- оформление протокола общего организационного собрания;
- выбор органов управления кооперативом и руководителя кооператива.

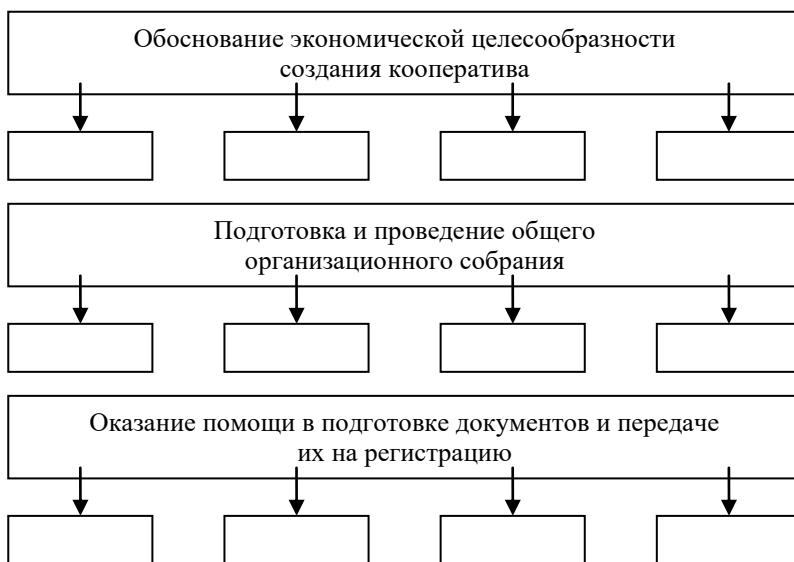


Рис. 1. Основные этапы формирования сельскохозяйственного кооператива

**Задание 3.** Используя ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» перечислите и раскройте содержание основных принципов создания и функционирования кооперации в России. Обоснуйте общую зависимость между принципами, докажите и покажите на примерах, что отсутствие какого-либо из принципов может стать причиной потери признака кооператива.

**Задание 4.** Классифицируйте сельскохозяйственные производственные кооперативы по форме собственности, производственному направлению и уровню специализации, размеру, степени самостоятельности, по составу участников.

**Задание 5.** Создание организационного комитета.

Жители с. Домашка Самарской области 15 января 2018 г. сформировали инициативную группу по созданию сельскохозяйственного сбытового кооператива. Куликов А. В., Носов П. Л. и др. члены инициативной группы после анализа объемов предстоящей работы, пришли к выводу, что без создания организационного комитета все необходимые мероприятия невозможно выполнить в срок.

Нужно составить список мероприятий, необходимых для создания сбытового кооператива и распределить их на матрице приоритетов (рис. 2) согласно срокам и важности выполнения.

Срочность мероприятий	Важные несрочные	Важные срочные
	Неважные несрочные	Неважные срочные

Важность мероприятий

Рис. 2. Матрица приоритетов

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие нормативно-правовые акты регламентируют деятельность сельскохозяйственных кооперативов в РФ?
2. Какое значение для кооперации имеет Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»?
3. Какие нормативно-правовые акты регулируют отношения, связанные с созданием и функционированием ассоциаций (союзов)?



## **Занятие 5. Разработка примерного устава сельскохозяйственного кооператива**

*Цель занятия:* изучить порядок оформления документов, необходимых при создании сельскохозяйственного кооператива, разработать проект производственно-экономической деятельности кооператива, углубить и расширить навыки и умения практического использования ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» при разработке проекта устава кооператива.

### **План занятия**

1. Основные документы, необходимые для создания сельскохозяйственного кооператива.
2. Устав сельскохозяйственного кооператива.
3. Порядок образования кооператива.

**Задание 1.** Используя соответствующие статьи Федерального Закона «О сельскохозяйственной кооперации», разработайте проект устава сельскохозяйственного производственного или потребительского кооператива. В уставе необходимо отобразить следующие основные разделы:

- общие положения;
- правовой статус кооператива;
- предмет и цели деятельности кооператива;
- финансы и имущества кооператива;
- члены кооператива;
- права и обязанности членов кооператива;
- порядок вступления в члены кооператива;
- прекращение членства в кооперативе;
- органы управления кооперативом;
- компетенция общего собрания кооператива;
- компетенция председателя и правления кооператива;
- компетенция наблюдательного совета кооператива;
- отчетность и контроль;
- реорганизация и ликвидация кооператива.

**Задание 2.** Необходимо разработать и заполнить заявление (прил. 1) о вступлении в члены кооператива. В заявлении должны быть отражены:

- размер паевого, вступительного и иных взносов, предусмотренных уставом;

- согласие участвовать в производственной или иной хозяйственной деятельности кооператива;
- согласие соблюдать требования устава кооператива.

**Задание 3.** Необходимо подготовить технико-экономическое обоснование (ТЭО) проекта производственно-экономической деятельности сельскохозяйственного производственного или потребительского кооператива и оформить протокол общего организационного собрания кооператива.

**Задание 4.** Деловая игра «Создание сельскохозяйственного кооператива».

**Цель игры** – изучить механизм создания сельскохозяйственного кооператива как юридического лица, познакомиться с документами, необходимыми для регистрации кооператива и приобрести элементарные навыки по созданию сельскохозяйственного кооператива.

**Правила игры:** группа делится на две подгруппы, они выбирают, какой сельскохозяйственный кооператив будут создавать.

Преподаватель в этой игре выполняет организационные функции и роль регистрирующего органа, проверяет полноту осуществления всех необходимых мероприятий по созданию кооператива, а также правильность заполнения документов.

**Порядок проведения игры:**

1. Повторить понятия, необходимые для проведения игры.
2. Объяснить обучающимся цели и правила игры.
3. Разделить обучающихся на две подгруппы.
4. Выдать бланки документов, необходимых для регистрации юридического лица.
5. Собрать заполненные документы и проверить правильность заполнения.
6. Обсудить результаты игры и подвести итоги, выявив победившую подгруппу.

**Контрольные вопросы**

1. Что необходимо отразить в заявлении о вступлении в сельскохозяйственный кооператив?
2. Какие разделы включает в себя устав сельскохозяйственного кооператива?
3. Какие документы необходимо оформить, чтобы зарегистрировать сельскохозяйственный кооператив?

## Занятие 6. Порядок распределения прибыли в сельскохозяйственном кооперативе

*Цель занятия:* выработать у обучающихся навыки по распределению балансовой прибыли и кооперативных выплат в сельскохозяйственном кооперативе.

### План занятия

1. Прибыль и убыток в сельскохозяйственном кооперативе.
2. Порядок распределения балансовой прибыли в сельскохозяйственном кооперативе.
3. Порядок распределения убытка в сельскохозяйственном кооперативе.

**Задание 1.** Выполните расчет распределения прибыли в сельскохозяйственном перерабатывающем потребительском кооперативе на основе приведенных в таблице 4 данных. Чем вызвано распределение кооперативных выплат в равных пропорциях на пополнение паевых взносов и на объем поставляемого кооперативу сырья?

Таблица 4

### Порядок распределения прибыли в сельскохозяйственном перерабатывающем потребительском кооперативе

Показатели	Сумма	
	тыс. руб.	%
Балансовая прибыль – всего	3400	100
Отчисления в резервный фонд		5,0
Платежи в бюджет		33,2
Распределяемая прибыль:		
на дивиденды (30 %)		
на кооперативные выплаты		
из них: на пополнение паевых взносов		
на объем поставленного сырья		

**Занятие 2.** Выполните расчет распределения прибыли в сельскохозяйственном производственном кооперативе на основе приведенных в таблице 5 данных.

## Распределение прибыли в СПК

Показатели	Плановая прибыль	
	тыс. руб.	%
Балансовая прибыль	2600	100
Отчисления в резервный фонд		5,0
Отчисления в иные неделимые фонды		10,0
Платежи в бюджет		30,7
Распределяемая прибыль		
на дивиденды (30 %)		
на кооперативные выплаты		
на пополнение паевых взносов (70 %) в том числе: на увеличение паевого фонда (90 %) на погашение паевых взносов		
остаток кооперативных выплат членам кооператива в порядке, устанавливаемом уставом		

**Задание 3.** Балансовая прибыль в производственном кооперативе составила 1700 тыс. руб., платежи в бюджет составили 33,2%, отчисления в резервный фонд 6%. Чему равна сумма распределяемой прибыли в кооперативе?

**Задание 4.** Балансовая прибыль перерабатывающего сельскохозяйственного кооператива составляет 1300 тыс. руб. В резервный фонд было отчислено 5% от балансовой прибыли. Распределяемая прибыль составила 64%. Чему равна сумма обязательных платежей в бюджет?

**Контрольные вопросы**

1. Как определить балансовую прибыль в сельскохозяйственном кооперативе?
2. Какую долю от распределяемой прибыли можно распределить на дивиденды?
3. Как распределяется убыток в сельскохозяйственном кооперативе?

### **Занятие 7. Порядок формирования паевого фонда в сельскохозяйственном кооперативе**

*Цель занятия:* выработать у обучающихся навыки по порядку расчета паевого фонда и имущественных паев членов сельскохозяйственного кооператива; овладеть методикой расчетов паевых взносов членов кооператива с использованием стоимостных и натуральных показателей.

## План занятия

1. Паевой фонд сельскохозяйственного кооператива.
2. Обязательный и дополнительный паевой взнос.

**Задание 1.** При создании сельскохозяйственного обслуживающего кооператива определен суммарный взнос в размере 15500 тыс. руб. Рассчитайте величину паевого взноса каждого члена кооператива. Расчеты выполните двумя способами:

- 1) используя натуральные показатели объемов услуг (табл. 6);
- 2) используя стоимостные показатели этих услуг (табл. 7).

Таблица 6

Величина паевых взносов на создание сельскохозяйственного обслуживающего кооператива с использованием натуральных показателей объемов услуг

Члены кооператива	Механизированные работы в полеводстве, га	Объем перевозок грузов, тыс. т	Ремонт средств энергетики, тыс. л.с.	Размер паевого взноса (тыс. руб.) при его расчете пропорционально:		
				посевной площади	объему перевозок	энергообеспеченности
К(Ф)Х-1	3100	10,8	28,2			
К(Ф)Х-2	1335	23,6	31,3			
К(Ф)Х-3	3819	5,2	15,7			
ЛПХ-1	834	2,7	6,3			
ЛПХ-2	616	1,6	10,9			
Всего				15500	15500	15500

Таблица 7

Величина паевых взносов на создание сельскохозяйственного обслуживающего кооператива с использованием стоимостных показателей объемов услуг

Члены кооператива	Объемы услуг кооператива, тыс. руб.				Размер паевого взноса, тыс. руб.
	Механизированные работы в полеводстве. Тариф 400 руб./га	Объем перевозок грузов. Тариф 100 руб./т	Ремонт средств энергетики. Тариф 25 руб./л.с.	Всего	
К(Ф)Х-1					
К(Ф)Х-2					
К(Ф)Х-3					
ЛПХ-1					
ЛПХ-2					
Всего					15500

**Задание 2.** Рассчитайте на примере сельскохозяйственного сбытового потребительского кооператива, создаваемого путем преобразования ЗАО «Маяк»:

- 1) размер общего паевого фонда членов кооператива;
- 2) размер паевых взносов каждого участника кооператива.

Для расчетов используйте следующие данные: сумма чистых активов ЗАО «Маяк» – 20450 тыс. руб., неделимые фонды – 8094 тыс. руб. Данные занесите в таблицу 8.

Таблица 8

Расчет паевых взносов по стоимости чистых активов

Члены кооператива	Доля в уставном капитале, %	Размер паевого взноса, тыс. руб.
Юридические лица, всего		
в том числе:		
СХПК «Откормочный»	11,6	
СХПК «Родина»	13,3	
СХПК «Рассвет»	6,1	
СХПК «Магнит»	4,5	
СХПК «Заря»	5,2	
СХПК «Ключи»	4,6	
ООО Лециновский»	6,3	
Физические лица, всего		
в том числе		
Трудовой коллектив ЗАО «Маяк»	33,5	
К(Ф)Х	14,9	
Итого	100	

### ***Контрольные вопросы***

1. Из чего состоит паевой фонд?
2. Что такое обязательный паевой взнос?
3. Что дает обязательный паевой взнос члену сельскохозяйственного кооператива?

### **Занятие 8. Управление активами и пассивами в сельскохозяйственном кредитном потребительском кооперативе**

*Цель занятия:* выработать навыки по составлению прогноза денежных средств в кредитном кооперативе.

## План занятия

1. Услуги, предоставляемые СКПК своим членам.
2. Внутренний регламент кредитного кооператива.
3. Отличие кредитного кооператива от коммерческого банка.
4. Понятие и классификация рисков СКПК.

**Задание 1.** На основании данных, представленных в таблице 9, составьте прогноз движения денежных средств в сельскохозяйственном кредитном потребительском кооперативе. 4

Расчетные данные занести в таблицу П.2.1 (прил. 2). Постройте график движения активов и пассивов СКПК по месяцам календарного года (используя данные по итогам притока и оттока денежных средств).

При расчете процентов финансовый год принять равным 360 дней, месяц – 30 дней. Налог по доходу от банковского депозита и приобретения ценных бумаг принять равным 13%. Доходы по вкладам членов кооператива не подлежат налогообложению.

Таблица 9

Перечень планируемых операций в СКПК

Наименование операции	Дата	Сумма, руб.	Примечание
1	2	3	4
1. Прием вступительных и паевых взносов	10 января	150000	
2. Аренда помещения	15 января	700	Ежемесячная оплата, договор заключен на год
3. Приобретение офисных принадлежностей	20 января	5000	
4. Приобретение компьютера	1 февраля	40000	
5. Предоставление займов пайщикам	1 февраля	100000	Срок – 1 год, процентная ставка – 30%, выплата процентов – ежемесячно
6. Вложение в банковский депозит	15 февраля	10000	Срок – 1 год, процентная ставка – 9%, выплата процентов – ежемесячно
7. Покупка государственных векселей	1 марта	9800	100 штук, по цене – 98 руб., срок – 3 месяца, 8% годовых
8. Получение займа от банка	25 марта	150000	Срок – 2 года, процентная ставка – 20%, выплата процентов – ежемесячно
9. Предоставление займов пайщикам	1 апреля	150000	Срок – 1 год, процентная ставка – 30%, выплата процентов – ежемесячно





4. Члены наблюдательного совета СКПК не должны...
- а) приостанавливать полномочия членов правления;
  - б) вмешиваться в текущее управление кооперативом;
  - в) давать заключения по заявлениям с просьбами о приеме и выходе из членов кооператива;
  - г) проверять бухгалтерский баланс и годовой отчет.
5. Что является основной целью СКПК?
- а) Взаимное кредитование своих членов.
  - б) Прием займов от членов кооператива.
  - в) Размещение средств на депозитах в банках.
  - г) Финансирование деятельности ассоциированных членов кооператива.

### ***Контрольные вопросы***

1. Для чего сельскохозяйственные товаропроизводители создают сельскохозяйственный кредитный потребительский кооператив?
2. Какие услуги представляет кредитный кооператив своим членам?
3. Что такое внутренний регламент?

## **Занятие 9. Развитие сельскохозяйственной кооперации в зарубежных странах**

*Цель занятия:* углубить и закрепить знания обучающихся по теории и практике развития сельскохозяйственной кооперации и интеграции, на примере кооперации и интеграции в сельском хозяйстве за рубежом.

### **План занятия**

1. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в американских странах.
2. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в европейских странах.
3. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в азиатских странах.

**Задание 1.** Подготовьте сообщения по следующим темам:

1. Место кооперативов в производстве сельскохозяйственной продукции.
2. Система кооперации в аграрной сфере Германии.

3. Сельскохозяйственная кооперация в Израиле.
4. Особенности сельскохозяйственной кооперации в США.
5. Сельскохозяйственная кооперация в странах Восточной Европы.

**Задание 2.** Укажите один или несколько правильных вариантов на тестовые вопросы по изучаемой теме.

**1.** Страна, где получила преимущественное развитие группа межотраслевого кооперирования в АПК, включающая в себя систему вертикальной интеграции в форме промышленно-торговых корпораций, занимающих доминирующее положение на рынках продовольствия.

- а) США.
- б) Франция.
- в) Норвегия.
- г) Швеция.
- д) Япония.

**2.** Страны, где получила преимущественное развитие группа межотраслевого кооперирования в АПК, характеризующаяся наибольшим удельным весом кооперативной системы в организации агропромышленного производства.

- а) США.
- б) Великобритания.
- в) Франция.
- г) Норвегия.
- д) Швеция.
- е) Япония.
- ж) Дания.

**3.** Какие предприятия являются главными интеграторами в странах Восточной Европы?

- а) Предприятия перерабатывающей промышленности.
- б) Предприятия сельского хозяйства.
- в) Обслуживающие предприятия.
- г) Кооперативные хозяйства.

**4.** В соответствии с законодательством в США кооперативы могут быть...

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| а) коммерческими;      | г) некоммерческими;    |
| б) централизованными;  | д) образовательными;   |
| в) монополистическими; | е) исследовательскими. |

5. Страна, в которой кооперация рассматривается как третий сектор экономики.

- а) Франция.
- б) Германия.
- в) США.
- г) Япония.
- д) Италия.

***Контрольные вопросы***

1. В чем заключается государственная поддержка кооперации в США?
2. В чем заключается государственная поддержка кооперации в европейских странах?
3. В чем заключается государственная поддержка кооперации в азиатских странах?

## Темы докладов на научную конференцию

1. Роль сельского хозяйства в решении продовольственной проблемы страны.
2. Кооператив как организационно-правовая форма производства.
3. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве.
4. Сущность организационно-правовых форм производства.
5. Причины кризиса в сельском хозяйстве.
6. Состояние материально-технической базы сельского хозяйства.
7. Основные направления аграрной политики в России.
8. Пути достижения продовольственной безопасности.
9. Сельскохозяйственная кооперация в дореволюционный период.
10. Основные учения А. В. Чаянова о социально-экономическом назначении кооперации в сельском хозяйстве.
11. Значение «Союза сибирских маслодельных артелей» для экономики страны.
12. Роль Московского народного банка в развитии кооперации России.
13. Состояние и развитие сельскохозяйственной кооперации в современный период.
14. Союз сахаропроизводителей России «Союзроссахар».
15. Ассоциации сельхозтоваропроизводителей продукции в Канаде.
16. Зарубежный опыт кооперации в сфере производственно-технического сервиса.
17. Кооперация как фактор стабилизации и выхода сельского хозяйства из кризиса
18. Что такое кооператив второго и третьего уровня?
19. Государственное регулирование сельскохозяйственных кооперативов.
20. Формы кооперации сельскохозяйственных предприятий в Германии.

## Вопросы для подготовки к зачету

1. Предмет и задачи дисциплины. Цель изучения дисциплины.
2. Методы исследования при изучении дисциплины.
3. Кооперация как процесс и как организационно-правовая форма хозяйствования.
4. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве.
5. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы и России.
6. Основные учения А.В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве.
7. Кооперация в период новой экономической политики.
8. Сельскохозяйственная кооперация в 60-е – 90-е гг. XX века в России.
9. Обзор нормативно-правовых актов по кооперации в сельском хозяйстве.
10. Законодательная база по сельскохозяйственным кооперативам (ФЗ РФ «О сельскохозяйственной кооперации»).
11. Нормативно-правовая база создания и функционирования ассоциаций (союзов).
12. Необходимость кооперации и предпосылки ее развития.
13. Взаимосвязь специализации, концентрации и кооперации производства.
14. Международные принципы создания кооперативов.
15. Порядок образования кооператива.
16. Источники формирования имущества кооперативов.
17. Органы управления сельскохозяйственным кооперативом.
18. Распределение прибыли и убытков в кооперативе.
19. Порядок ликвидации кооперативов.
20. Типы, формы и виды кооперации.
21. Внешние и внутренние факторы деятельности сельскохозяйственных кооперативов.
22. Кооперативы и их союзы в системе сельскохозяйственной кооперации.
23. Члены кооператива и ассоциированные члены кооператива.
24. Порядок приема в члены кооператива.
25. Порядок прекращения членства в кооперативе и исключения из членов кооператива.

26. Порядок возврата пая выходящему члену кооператива.
27. Виды сельскохозяйственных производственных кооперативов и их функции.
28. Организационно-экономические принципы создания и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов.
29. Порядок создания кооперативного хозяйства.
30. Механизм функционирования рыболовецкой артели (колхоза).
31. Виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов.
32. Региональные особенности развития потребительской кооперации.
33. Малые формы хозяйствования.
34. Кооперация крестьянских (фермерских) хозяйств.
35. Кооперация личных подсобных хозяйств.
36. Услуги, предоставляемые СКПК своим членам.
37. Внутренний регламент кредитного кооператива.
38. Отличие кредитного кооператива от коммерческого банка.
39. Понятие и классификация рисков СКПК.
40. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в американских странах.
41. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в европейских странах.
42. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в азиатских странах.

## Приложения

### Приложение 1

#### ЗАЯВЛЕНИЕ О ВСТУПЛЕНИИ В ЧЛЕНЫ КООПЕРАТИВА ОТ ФИЗИЧЕСКОГО ЛИЦА

В правление кооператива  
« \_\_\_\_\_ »  
от \_\_\_\_\_,  
(Ф.И.О.)  
проживающего по адресу  
\_\_\_\_\_  
паспорт \_\_\_\_\_  
(серия, номер, кем и когда выдан)

#### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу принять меня, \_\_\_\_\_,  
(Ф.И.О.)  
19\_\_ года рождения, в члены кооператива \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(полное наименование кооператива)

Род занятий \_\_\_\_\_  
(крестьянское хозяйство, ЛПХ, др. – указать)

Обязуюсь внести паевой взнос в размере \_\_\_\_\_ руб., вступительный взнос в размере \_\_\_\_\_ руб. и годовой членский взнос в размере \_\_\_\_\_ руб. на счет кооператива, принимать личное трудовое участие в деятельности кооператива, соблюдать требования, предъявляемые Уставом кооператива и нести субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива.

Подпись \_\_\_\_\_ (с указанием Ф.И.О)

Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

#### **Резолюция кооператива:**

Решение правления кооператива \_\_\_\_\_

Председатель кооператива \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О)

Решение общего собрания членов (уполномоченных) кооператива \_\_\_\_\_

Дата « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

**Движение денежных средств, руб.**

<i>Приток денежных средств</i>	Месяц												Итого:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Капитал													
Кредиты от банков													
Проценты по займам пайщиков													
Ценные бумаги													
Проценты по депозитам в банках													
Займы от пайщиков													
<b>Итого А:</b>													
<i>Отток денежных средств</i>													
Займы выданные пайщикам													
Проценты за кредиты банков													
Ценные бумаги													
Депозиты в банках													
Основные средства													
Проценты по займам пайщиков													
Аренда помещения													
Прочие выплаты													
<b>Итого В:</b>													
<b>Сальдо (А-В)</b>													
<b>Баланс</b>													



## Рекомендуемая литература

1. Российская Федерация. Законы. О сельскохозяйственной кооперации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 08.12.1995 № 193-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 292]. – Режим доступа : <http://ivo.garant.ru>
2. Минаков, И. А. Кооперация и агропромышленная интеграция в АПК. – М. : Колос, 2007. – 264 с.
- 3 Минаков, И. А. Кооперация и агропромышленная интеграция : учебник. – СПб. : Лань, 2016. – 352 с. – Режим доступа : [https://e.lanbook.com/book/91901#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/91901#book_name)
4. Липатова, Н. Н. Сельскохозяйственная кооперация : учебное пособие. – Кинель : РИО СГСХА, 2016. – 174 с.
5. Чаянов, А. В. Краткий курс кооперации : монография. – СПб. : Лань, 2014. – 68 с. – Режим доступа : [https://e.lanbook.com/book/50665#book\\_name](https://e.lanbook.com/book/50665#book_name)

## Оглавление

Предисловие .....	3
Занятие 1. Предмет и методы дисциплины «Сельскохозяйственная кооперация» .....	4
Занятие 2. История развития сельскохозяйственной кооперации .....	6
Занятие 3. Расчет показателей экономической эффективности деятельности сельскохозяйственных кооперативов .....	8
Занятие 4. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации». Разработка документов, необходимых для создания кооператива .....	10
Занятие 5. Разработка примерного устава сельскохозяйственного кооператива .....	15
Занятие 6. Порядок распределения прибыли в сельскохозяйственном кооперативе .....	17
Занятие 7. Порядок формирования паевого фонда в сельскохозяйственном кооперативе .....	18
Занятие 8. Управление активами и пассивами в сельскохозяйственном кредитном потребительском кооперативе .....	20
Занятие 9. Развитие сельскохозяйственной кооперации в зарубежных странах .....	23
Темы докладов на научную конференцию .....	26
Вопросы для подготовки к зачету .....	27
Приложения .....	29
Рекомендуемая литература .....	31

Учебное издание

*Составитель:*  
Липатова Наталья Николаевна

СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ

*Методические рекомендации*

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 25.07.2018 г. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 1,92; печ. л. 2,06.

Тираж 50. Заказ № 224.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**Н. Н. Липатова**

# **СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ**

*Учебное пособие*

Кинель 2016

УДК 334.63  
ББК 65.321.88Р  
Л61

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Экономика»  
ФГБОУ ВО «Курганская государственная сельскохозяйственная  
академия им. Т. С. Мальцева»

*А. В. Дудник;*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент и маркетинг»  
ФГБОУ ВО «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

*О. В. Мамай*

**Липатова, Н. Н.**

**Л61** Сельскохозяйственная кооперация : учебное пособие. –  
Кинель : РИО СГСХА, 2016. – 174 с.  
**ISBN 978-5-88575-445-3**

В учебном пособии изложены теоретические основы сельскохозяйственной кооперации, история развития кооперации в России и зарубежных странах, законодательная база, особенности функционирования различных видов сельскохозяйственных кооперативов.

Рассчитано на студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, пособие также может быть полезно аспирантам, руководителям и специалистам агропромышленного комплекса.

УДК 334.63  
ББК 65.321.88Р

**ISBN 978-5-88575-445-3**

© Липатова Н. Н., 2016  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Сельскохозяйственное производство занимает важное место в структуре народнохозяйственного комплекса России. От его эффективного развития зависит продовольственная безопасность страны, социально-экономическое развитие регионов и хозяйствующих субъектов. Устойчивое развитие аграрного комплекса может быть достигнуто за счет множества факторов, особое место среди которых отводится сельскохозяйственной кооперации.

Кооперационные процессы, как показывает российский и зарубежный опыт, способствуют росту производительности труда, повышению финансовой устойчивости организаций, снижению транзакционных издержек. Это, в свою очередь, влияет на развитие сельских территорий, модернизацию и обновление материально-технической базы АПК, повышает занятость.

В последнее время наряду с крупными хозяйствующими субъектами в кооперационные процессы вовлекаются и малые формы хозяйствования, что существенным образом повышает их конкурентные преимущества. Развитие кооперации сегодня связано, в основном, с функционированием сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Однако сельскохозяйственная производственная кооперация не исчерпала свой потенциал и при соблюдении кооперативных принципов имеет перспективы для развития.

Цель учебного пособия – в доступной форме изложить сущность и содержание сельскохозяйственной кооперации как эффективной и перспективной организационно-правовой формы хозяйствования в агропромышленном комплексе.

Изучение данного пособия предполагает получение знаний о значении сельскохозяйственной кооперации в аграрном секторе, о типах, формах и видах кооперирования и их особенностях, о правовой базе создания и функционирования кооперативов и их союзов, об истории развития кооперации в России и зарубежных странах. Учебное пособие позволит организовать и координировать самостоятельную работу студентов.

В каждом разделе пособия представлены вопросы для самопроверки, пособие содержит тесты для итоговой проверки, а также темы рефератов. В процессе изучения данного пособия у обучающихся должны сформироваться навыки и умения организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта, умения использовать на практике принципы кооперации, современное экономическое мышление.

# 1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ

## *1.1. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы*

Первыми теоретиками кооперации в странах Западной Европы были Дж. Беллерс, Питер ван Плокхой, Даниель Дефо и др.

В своем труде «Проект учреждения рабочего колледжа всех полезных ремесел и сельского хозяйства» Дж. Беллерс предлагал совершенную форму организации товарищества ремесленников – «колледж». Это товарищество объединяло в себе разные социальные слои, воспитывающиеся в духе трудолюбия. Доход, получаемый в «колледже», распределялся по труду и капиталу, участие в товариществе – добровольное, предлагалось планомерное обучение в нем.

«Колледжи» должны были позволить превращать частный интерес в общественный, а труд становился мерилом всего. Беллерс считал необходимым организацию трудовых колледжей для бедных и богатых, для всех возрастных групп которые бы совмещали промышленное предприятие и школу, что позволит вовлечь всех граждан в трудовой процесс и в результате приведет к росту благосостояния страны.

Принципами построения колледжа были: всевозрастность; многонациональность; все виды ремесел и все необходимое для них; самоокупаемость; дисциплина, постоянный надзор учителей и руководства; охрана от дурного влияния внешнего мира.

Трудовой колледж рассматривался Дж. Беллерсом как школа, предназначенная для бедных, но где смогут учиться и дети богатых. Проект Дж. Беллерса оказался вскоре забытым и был вновь обнаружен лишь в 1817 г. и переиздан Р. Оуэном.

Питер Ван Плокхой считал, что бедняки могут стать счастливыми, если объединятся в общества или небольшие республики. Он предложил создать хозяйственное товарищество, «маленькую республику» с ограниченной частной собственностью.

Земля, деньги и движимое имущество закреплялись за теми, кто их вносил в общее пользование, однако доходов с них члены товарищества не получали. Вознаграждался только труд. В пределах товарищества уничтожалась эксплуатация, но владение

частной собственностью сохранялось, как и труд наемных рабочих, для которых устанавливался 12-часовой рабочий день. В то же время у членов республики-товарищества был 6-часовой рабочий день. Совместная жизнь в товариществах, должна была привести к экономии труда, удешевлению закупок, к созданию крупного ремесленного производства, и, следовательно, выпуску более дешевых товаров и получению высоких прибылей. «Маленькая республика» Плокхоя имела общие черты с производственным кооперативом.

Даниель Дефо разработал проект кооперативных товариществ для взаимной помощи «в случае постигшего их члена бедствия или нищеты». В числе его проектов также пенсионные кассы, расположенные по всей Англии и предназначенные для вклада бедняками небольших сумм, из которых, в случае болезни или увечья, им выплачивались бы пособия, а также пенсии в старости. Таким образом, в его работах говорится о создании потребительских обществ и ссудо-сберегательных касс.

Дальнейшее развитие идей кооперации в Западной Европе связано с именами таких великих гуманистов и реформаторов общества, как Р. Оуэн, А. Сен-Симон, Ш. Фурье, Ф. Г. Шульце-Делич, Ф. Райффайзен.

Роберт Оуэн в работе «О принципах гармонии» (1817 г.) дает обоснование следующим фундаментальным принципам современного кооперативного движения: добровольность создания самоуправляющихся «поселков общности и сотрудничества»; членства в кооперативе; равноправия; выборности руководящих структур; регулярной отчетности. Оуэн ведет речь о пользе ассоциаций в их разных видах, провозглашая необходимость создания земледельческих и промышленных общин, устройство которых было связано со значительными средствами и во многом зависело от помощи состоятельных людей, что сдерживало их развитие.

Анри Сен-Симон считал движущей силой прогресса научные знания и утверждал новую религию: «Все люди – братья». Полагал, что в будущем буржуазия и пролетарии образуют единый класс. Основные черты предлагаемой им системы видел в обязательном труде, единстве науки и производства, научном планировании хозяйства, распределении общественного продукта.

Шарль Фурье наблюдал концентрацию производства в экономике капиталистических предприятий и пришел к выводу, что



наемные работники лично не заинтересованы в интенсификации производства, «выполняют свое дело кое-как». Избежать этого можно, если наемные работники станут коллективными хозяевам. То есть Фурье предлагал объединять семьи для ведения общего промышленного и сельского хозяйства и назвал такое предприятие *фалангой*. Фаланга – это кооперативное общество.

Идеи Р. Оуэна и Ш. Фурье быстро распространились на Западе, а позднее ими руководствовались и многие ученые-экономисты России. Учение Р. Оуэна привело к созданию потребительских рабочих кооперативов вначале в виде простейшего объединения лавок, а затем первого в мире кооператива – «Рочдельского общества справедливых пионеров». Принципы, разработанные рочдельскими пионерами, являются классическими и по сей день:

- невысокие паевые взносы;
- ограниченное число паев у каждого кооператора;
- все кооператоры равноправны и каждый имеет один голос;
- продажа товаров осуществляется по умеренно-рыночным ценам и только за наличные деньги;
- цена товара одинакова для всех (в том числе и для не входящих в кооператив).

От этого кооператива, созданного в Англии в 1844 г., принято отсчитывать историю современной кооперации.

В 40-х годах XIX столетия в Германии Ф. Райффайзен в благотворительных целях создавал общества для помощи сельским хозяевам. В дальнейшем благотворительность была полностью вытеснена задачами по кредитованию крестьянских хозяйств. В 1864 г. Райффайзен открыл «Хеддесдорфское общество благосостояния». Основные экономические принципы кредитного кооператива, сформулированные Райффайзеном: создание неделимого фонда, производительный характер использования ссуд, отсутствие паевого капитала, безвозмездный труд выборных органов. В то же время третий принцип не нашел распространения. Кредитная кооперация пользовалась огромной популярностью у крестьян и быстро распространилась по всей Германии. Вслед за райффайзеновскими кредитными обществами в Европе стали возникать сбытовые, снабженческие, перерабатывающие кооперативы.

Герман Шульце-Делич занимался вопросами кредитных товариществ. В 1849 г. он основал в Деличе первую кассу для ссуд на случай болезни и смерти. Шульце-Делич считал, что «рабочие и

ремесленники могут помочь себе только сами, путем разумной экономии, бережливости и взаимопомощи; самые небогатые люди могут делать взносы в кассы, благодаря соединению которых могут составиться крупные капиталы, и эти капиталы могут явиться могущественной силой в руках тех групп населения, которые сплотятся в союзы и товарищества по его плану».

Таким образом, предпосылки для развития кооперации сложились в Европе в середине XIX века. Именно в это время развивающееся денежное хозяйство постепенно вытесняет натуральное. Создание сложных машин не позволяло эффективно вести хозяйство в одиночку. Распространение рыночных связей и появление большого числа недобросовестных частных предпринимателей-монополистов заставляло простых людей объединяться для самозащиты, создавать собственные потребительские и производственные сообщества. Крестьяне на практике осознавали выгоду объединения друг с другом.

## *1.2. Зарождение кооперативных идей в России*

Зарождение кооперативных идей в России осуществлялось под влиянием западноевропейских традиций. Интеллигенция выдвинула из своей среды подвижников нового дела – народников, которые намеревались со временем превратить артели в социалистические общины, коммуны с полным обобществлением средств производства. Однако попытки осуществления этих замыслов на практике успеха не принесли.

В России первым ученым, кто научно исследовал крестьянскую кооперацию, был Н. Г. Чернышевский. Его экономическая теория о производственных ассоциациях явилась вершиной экономической науки домарковского периода. Чернышевский рассмотрел широкий спектр проблем политической экономии феодального, капиталистического и социалистического обществ. Согласно этой теории производство наиболее эффективно тогда, когда сам работник становится хозяином дела и собственником произведенной продукции. Однако каждое производство для эффективной работы требует размеров, превосходящих силы одного крестьянского семейства. Капиталист создает крупное предприятие за счет наемных работников. У трудящихся для этого имеется

только один путь – объединяться, создавать товарищества, ассоциации рабочих, крестьян.

Основные принципы кооперации по Н. Г. Чернышевскому следующие:

- членство – добровольное;
- сфера деятельности – земледелие и промышленное производство;
- все средства производства покупает само товарищество; земля может покупаться или браться в аренду;
- товарищество на собрании своих членов выбирает общий совет и отраслевые советы (земледельческий, промышленный), которые контролируют деятельность назначаемого директора;
- оплата труда членов в товариществе – средняя для данной местности;
- полученная прибыль расходуется по следующим направлениям: на создание запасного капитала, оплату труда членов ассоциации, содержание общественных учреждений (школ, больниц), остальная часть прибыли распределяется между работниками в соответствии с числом отработанных каждым из них дней.

Такова программа переустройства общества Н. Г. Чернышевского на основе ассоциаций трудящихся. Как видно, его больше интересовала социальная, психологическая сторона вопроса, а проблему экономической эффективности он вообще не обсуждает, хотя и не обходит вопросы стимуляции труда в товариществах. Чернышевский был первым теоретиком кооперации в России и имел своих последователей, это русские экономисты В. Воронцов, А. Николаев и другие, которые развивали теорию земледельческих артелей.

Среди многих публикаций по теории кооперации, в том числе сельскохозяйственной, в первой трети XX века видное место занимают классические труды М. И. Туган-Барановского – «Экономическая природа кооперативов и их классификация» (1914 г.), «Социальные основы кооперации» (1916 г.), «О кооперативном идеале» (1918 г.), в которых он излагает теоретическую концепцию понимания кооперации.

Ученый подчеркивает, что «кооператив есть хозяйственное предприятие, как и всякое другое. Кооператив обращается, прежде всего, к хозяйственному интересу человека, и в этом существенное сходство кооператива со всеми другими хозяйственными органи-

зациями капиталистической системы. В этом же и его огромная сила». По мнению Туган-Барановского «кооператив не только есть капиталистическое предприятие, но именно в борьбе с капиталом и заключается самая сущность кооперативного движения. В своем капиталистическом теле кооператив скрывает душу, враждебную капиталу. Кооперативы служат интересам не капиталистов, а тех, кто страдает от капитализма. Кооперация есть одна из форм самозащиты трудящихся классов от натиска капитала». Кооперация есть, конечно, борьба, но борьба мирными средствами, считал ученый.

Сельскохозяйственная кооперация является необходимым спутником крестьянского трудового хозяйства. Эту чрезвычайно важную роль кооперации в крестьянском хозяйстве М. И. Туган-Барановский объясняет тем, что «благодаря кооперации крестьянин получает возможность пользоваться выгодами и преимуществами крупного хозяйства». Кредитные товарищества, общества по закупке, сбыту и переработке – все это организации, во главе которых стоят мелкие хозяева, но в то же время общества эти являются сравнительно крупными хозяйственными организациями. Объединенные же в союзы общества эти становятся не только крупными, но и очень крупными предприятиями.

Н. Д. Кондратьев верил в возможность широкой кооперации в сельском хозяйстве. По его мнению, положительные стороны кооперации заключаются в отсутствии акцента на прибыль и в возможности роста производительности труда. К принципам кооперирования ученый относил добровольность и последовательный переход к высшим формам кооперации.

В брошюре «Аграрный вопрос: о земле и земельных порядках» (1917 г.) Кондратьев развивает и обосновывает программу социализации земли – передачи ее в трудовое пользование крестьянам на уравнительных началах по «трудопотребительским нормам». Он ведет речь о том, что на землю имеет право всякий, кто желает на ней трудиться. И пока он или его семья работают над этой землей, никто не имеет права мешать ему пользоваться, улучшать ее и получать с нее доходы. Социализация земли принесет социальное освобождение. В дальнейшем, считает Кондратьев, будет ослабевать, а затем и уничтожится давление на крестьянство со стороны торговых посредников и ростовщиков, так как крестьянство будет объединяться в кооперативы и само поведет дело

сбыта, закупки и кредита. Будущее, как считал тогда Кондратьев, принадлежит крупному кооперативному хозяйству.

Анализ русскими учеными социально-экономической природы сельскохозяйственной кооперации, ее роли и значения в прогрессивном развитии крестьянского хозяйства представляет не только большой теоретический интерес, но и имеет практическое значение для нашего времени.

### ***1.3. Основные учения А. В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве***

Отечественный опыт кооперативного движения богат научными открытиями, практическими решениями, добрыми традициями и заслуживает всестороннего изучения и дальнейшего распространения.

Крупнейшим экономистом России, теоретиком и практиком организации кооперативного движения является А. В. Чаянов.

В отличие от своих предшественников Чаянов создал концепцию, охватывающую все важнейшие виды сельскохозяйственных кооперативов в их взаимосвязи, предложив классификацию форм крестьянской кооперации. Эти формы располагались по всей технологической цепочке – от начала производства сельскохозяйственной продукции до ее реализации конечному потребителю.

Если суммировать в нескольких словах воззрения А. В. Чаянова и его школы в целом, то они сводились к попыткам соединить хозяйское отношение трудового крестьянина с экономическими и социальными преимуществами крупного производства на базе сплошного вовлечения крестьян в кооперативы по цепочке: первичные товарищества, кооперативы, объединения, союзы.

Первичные кооперативы (они в то время назывались товариществами) входили в состав уездных, те, в свою очередь, в губернские союзы. Последние в виде «Льноцентра», «Пенькосоюза», «Козерно» (зерновой кооперативный союз), «Кояйцо», «Союзкартофель», «Плодоовощ» объединяли свои усилия под руководством и при помощи торгового отдела Московского народного банка (позднее «Сельскосоюз»).

Теория кооперирования Чаянова не ограничивалась сферой снабжения, сбыта и кредита, она допускала добровольное кооперирование крестьян в области производства.

Обосновывая необходимость кооперации сельскохозяйственного производства, А. В. Чаянов писал, что процесс кооперирования нашей деревни является начальной стадией того пути, который один может привести сельское хозяйство крестьянской страны к полной и решительной переориентации на начало самых крупных организационных мероприятий. При этом он четко выдерживал линию на кооперирование исключительно на добровольной основе.

По мнению Чаянова, крестьянская кооперация «представляет собой весьма совершенный организованный вариант крестьянского хозяйства, позволяющий мелкому товаропроизводителю, не разрушая своей индивидуальности, выделить из своего организационного плана те элементы, в которых крупная форма производства имеет несомненные преимущества над мелкой». Крестьянам предлагалось создавать и такие крупные формы производства, в которых можно использовать наемный труд. Он обращал внимание на то, чтобы сельский кооператив осуществлял часть своей экономической деятельности той или иной группы лиц на коллективных началах и призывал обслуживать интересы только этой группы.

В теории кооперации А. В. Чаянова важное место занимал «принцип дифференциации», согласно которому процесс кооперирования крестьянства должен развиваться путем последовательного «отщепления» от крестьянских хозяйств тех функций и операций, которые экономически подготовлены к кооперативному объединению и в кооперативных формах приносят больший экономический эффект, чем в рамках отдельных крестьянских хозяйств. Это относилось прежде всего к наиболее специализированным и товарным отраслям, а также к таким видам хозяйственной деятельности, как переработка продукции, мелиорация, кредит, снабжение, сбыт и т. д.

Таким образом, А. В. Чаянов, разрешил извечный спор по поводу преимуществ крупного и мелкого хозяйства, обосновав возможность реализации мелкими хозяйствами преимуществ крупного производства на кооперативных началах.

По мнению А. В. Чаянова, именно кооперация позволяет организовать многие виды производства или отдельные его стадии в оптимальных размерах. И не случайно вопросам оптимизации размеров производства он уделял много внимания. Методические

подходы к оптимизации размеров предприятий, изложенные в его трудах, заслуживают особого внимания. Чайанов отмечал, что оптимальные размеры эксплуатационной площади зависят от чрезвычайно обширного круга условий, и при быстрой изменчивости многих из них (трудоинтенсивность хозяйства, рыночная конъюнктура и т. д.) не могут считаться легко определяемыми и устойчивыми.

Суть его подхода к оптимизации размеров сельскохозяйственных предприятий состоит в том, что он все элементы удельных издержек сельскохозяйственного производства по характеру зависимости от размеров обрабатываемой площади разбил на три группы: уменьшающиеся при укрупнении хозяйства; увеличивающиеся при укрупнении хозяйства и не зависящие от размеров производства.

На основе расчетных данных ученый выявлял вид функции этой зависимости в каждой группе и определял ее параметры. Далее, путем суммирования этих частных функций он определял общую функцию зависимости удельных издержек сельскохозяйственного производства от размеров производства и в точке ее минимума находил оптимальное решение. При этом отмечал, что проблему оптимальных размеров нужно рассматривать в пределах качественно однородного хозяйства, и показал, что оптимум зависит от природных, географических условий, производственного направления хозяйства, уровня интенсивности производства, транспортных условий и других объективных факторов.

А. В. Чайанов отмечал, что нельзя упускать из вида и многие достоинства «мелкого производства». Практика показывает, что небольшой коллектив, но вооруженный современной техникой, применяющий достижения науки, в наибольшей степени использующий местные природные и социально-экономические условия, способен организовать крупное производство. Труд в этих коллективах более приспособлен к индивидуальности каждого работника, к его творческим возможностям.

Не принижая значения мелкокрестьянского производства, А. В. Чайанов считал, что в условиях грядущих технических преобразований защищать дальнейшее существование мелких семейных хозяйств, хотя бы и кооперировавших свою переработку и товарные связи, это значит – защищать поколение, обреченное на агонию медленного умирания. К тому же защита эта была бы столь

же безнадежна, как защита на рубеже XVIII и XIX вв. цехового ремесла от топора капиталистической фабрики.

А. В. Чаянову удалось обосновать целостную концепцию экономических отношений государства и кооперации. Разработанные им форма договора, план-наряд, предлагаемый государством объединенной кооперации, позволяли последней, выполняя государственный заказ, сохранять не только свою самостоятельность, но и самостоятельность мелких крестьянских хозяйств.

#### ***1.4. Кооперация в период новой экономической политики***

Спад производства, разрушение всего уклада жизни страны вынудили поднять вопрос о возврате к старым сложившимся порядкам хозяйственной жизни в России, провозглашенным как новая экономическая политика (НЭП). Эта политика узаконивала свободное предпринимательство и свободный рынок.

Кооперирование крестьянского населения в период НЭПа происходило по трем основным каналам экономической связи между городом и деревней: потребительской, сельскохозяйственной и кредитной. В деревне стали возникать различные формы коллективных хозяйств: товарищества по совместной обработке земли (ТОЗы), сельскохозяйственные коммуны, сельскохозяйственные артели.

***Товарищество по совместной обработке земли*** – простейшее производственное объединение крестьян; форма коллективного хозяйства, предполагающая добровольное обобществление земли и труда при сохранении личной собственности на средства производства.

В ТОЗах общественными становятся только машины и орудия, приобретенные на доходы товарищества. Рабочий скот и инвентарь, принадлежащие крестьянам, объединяются с согласия их владельцев лишь на период выполнения сельскохозяйственных работ. Доходы распределяются по количеству и качеству труда, вложенного в общественное хозяйство; в зависимости от доли средств производства, предоставленных для совместного использования; иногда по едокам. В СССР ТОЗы возникли в первые годы Советской власти; накануне сплошной коллективизации сельского хозяйства (1929) составляли свыше 60% общего числа коллектив-



ных хозяйств. С начала 30-х годов XX века они постепенно преобразуются в сельскохозяйственные артели.

**Сельскохозяйственная коммуна** – одна из форм производственной кооперации, возникшая в первые годы Советской власти. В сельскохозяйственных коммунах обобществлялись все средства производства (постройки, мелкий инвентарь, скот) и землепользование. Потребление сельскохозяйственной коммуны и бытовое обслуживание полностью базировались на общественном хозяйстве; распределение было уравнительное: не по труду, а по едокам. Члены сельскохозяйственной коммуны не имели своего личного подсобного хозяйства.

Сельскохозяйственные коммуны организовывались главным образом на бывших помещичьих и монастырских землях и получали от государства в безвозмездное пользование, помимо земель, жилые и хозяйственные постройки, инвентарь и другие виды помощи. По мере развития колхозного движения сельскохозяйственные коммуны оказались нежизненной формой кооперации, так как они не обеспечивали сочетание личных и общественных интересов и материальной заинтересованности в результатах труда. Поэтому к концу 20-х – началу 30-х годов XX века они были преобразованы в колхозы.

**Сельскохозяйственная артель** – одна из форм коллективного хозяйства. В сельскохозяйственных артелях обобществлялись землепользование, труд и основные средства производства – рабочий скот, техника, оборудование, продуктивный скот, хозяйственные постройки и т. д. В личной собственности члена артели оставались жилой дом и подсобное хозяйство (в том числе продуктивный скот), размеры которого ограничивались Уставом. Доходы распределялись по количеству и качеству труда (по трудодням). Артель обеспечивала сочетание личных интересов колхозников и общественных, общенародных интересов.

По данным на июнь 1929 г., коммуны составляли 6,2% всех кооперативов в стране, ТОЗы – 60,2%, сельскохозяйственные артели – 33,6%. Большинство коммун и ТОЗов в начале 30-х гг. XX века перешли на Устав сельхозартели. Артель стала основной, а затем и единственной формой кооперации в сельском хозяйстве. В дальнейшем название «сельскохозяйственная артель» потеряло свое значение и в нормативно-правовых актах применялось наименование «колхоз».

16 августа 1921 г. был принят исторический декрет ВЦИК и СНК «О сельскохозяйственной кооперации», который провозгласил отделение сельхозкооперации от потребительской и превращение ее в самостоятельную систему, работающую на свой страх и риск. Декретом были определены цели, организационные принципы и правовое положение сельскохозяйственной кооперации. В нем говорилось: «Товарищества образуются для совместного ведения сельскохозяйственного производства, организации труда своих членов, снабжения их необходимыми средствами производства, переработки и сбыта продуктов и др. мероприятий. Товарищества могут создать не менее 5 человек, союз объединяет не менее 3 первичных кооперативов, одновременно можно состоять в одном кооперативе. Кооператив функционирует на средства, составленные из паевых и вступительных взносов, вкладов, займов, и является юридическим лицом. Управление осуществляется в первичных товариществах общим собранием, в союзах – собранием уполномоченных, а также выборным правлением. В отличие от промысловой кооперации в сельскохозяйственной наемный труд не разрешался (за некоторыми исключениями)».

В этом же году был принят Декрет ВЦИК и СНК «О промышленной и потребительской кооперации». Здесь говорилось о том, что сельскохозяйственная кооперация по всей вертикали вновь организуется в виде самостоятельной системы, функционирующей без вмешательства государства. В соответствии с декретом товарищества создаются для совместного ведения сельскохозяйственного производства, рациональной и производительной организации труда своих членов, снабжения их необходимыми средствами производства, создания совместных предприятий для переработки и сбыта продукции. Восстанавливаются органы руководства по всей вертикали.

Следующим декретом, принятым ВЦИК и СНК, был Декрет от 24 января 1922 г. «О кредитной кооперации», который, разрешал создание и функционирование кредитных и ссудосберегательных товариществ. Эти меры способствовали росту товарности крестьянских хозяйств. Так, в губерниях потребляющей полосы товарность с 6,6 в 1921 г. возросла до 15,3% в 1923 г., в пищепроизводящей полосе – соответственно с 18,8 до 20,5%.

Таким образом, НЭП на основе кооперативного движения возродил хозяйственную жизнь страны. Быстрое восстановление

сельского хозяйства и промышленности во многом объясняется тем, что был дан простор крестьянству, в котором еще сохранились мелкие и средние предприниматели.

На Всероссийском съезде сельскохозяйственных кооперативов 18 августа 1921 г. был учрежден Союз сельскохозяйственных кооперативов – Сельскосоюз. Начали работать более 300 губернских и уездных союзов, 2 спеццентра (Льноцентр и Союзкартофель), 3 общекрестьянских центра (Коопиздат, Коопстрах, Всекобанк).

Мощное возрождение кооперации не сопровождалось адекватным увеличением капитала – основы модернизации техники и технологии, расширенного воспроизводства. Основным источником пополнения капитала были весьма ограниченные государственные кредиты. Тем не менее, кооперативы и их союзы действовали. В 1923 г. восстанавливаются контакты с зарубежными кооперативными центрами, налаживается импорт сельхозтехники и других товаров, возрождаются экспортные операции. Зарубежные кредиты в 1923 г. составили 27 млн. руб.

Теоретические разногласия в политике и экономике в те годы не могли не отразиться на кооперативном движении. Проявлялось явное политическое недоверие к кооперативам, считалось, что это капиталистическая по своей природе организация. XI съезд РКП (б) дал указание об обязательном участии крестьян-коммунистов в кооперации, в выборных органах кооперативов создавались коммунистические фракции. Средний социальный состав действующих кооперативов в стране был следующим: бедняки 20,8 %, середняки 30,4, зажиточные 31,3 и кулаки 17,5%.

К концу 20-х годов (1927-1928 гг.) в сельскохозяйственных кооперативах числилось 10 млн. крестьянских хозяйств, или 50% их общего числа, 79 340 первичных кооперативов имели 28 центров, 407 союзов, 16 тыс. производственных кооперативных предприятий. Происходил дальнейший значительный рост товарности крестьянских хозяйств.

Однако в связи с курсом на индустриализацию, а также низкими закупочными ценами на сельскохозяйственную продукцию вскоре была восстановлена деятельность продовольственных отрядов, продукция у крестьян изымалась насильственно. В конце 20-х годов вместе со свертыванием НЭПа практически была свернута и деятельность кооперации во всех ее звеньях по вертикали.

Весь период нэпа развитие сельскохозяйственной кооперации определялось влиянием противоречивых тенденций в политическом курсе и хозяйственной практике.

На местном уровне партийные и советские органы прибегали к административному регулированию, командованию кооперацией. Многие товарищества и их союзы создавались и работали по указке местных органов власти, которые также формировали и сменяли руководящие кооперативные органы.

На XIV партконференции в 1925 г., подводя итоги развития сельскохозяйственной кооперации в стране, Каминский Г. Н. говорит: «Как правило, кооперативы возникали лишь там и в такой мере, в какой это считали полезным местные партийные и советские органы. Партийные комитеты формировали для сельскохозяйственных кооперативов и их союзов правления и советы, иногда в большинстве, а то и поголовно из некооператоров. Партийные же комитеты и сменяли правления, отзывая одних работников, ставя на место них других». В практике утвердились частые проверки, ревизии хозяйственной деятельности, чистки в кооперативном аппарате.

На начальной стадии НЭПа формы кооперативных организаций жестко не регламентировались. На практике определялись наиболее рациональные формы. В 1925 г. насчитывалось около 40 видов кооперативных организаций. Наиболее массовыми являлись кредитные товарищества, специальные кооперативы по переработке и сбыту продуктов, производственные кооперативы (машинные товарищества и т. п.) и как особая группа – коллективные хозяйства (коммуны, артели).

После XIV партконференции (апрель 1925 г.) основными формами кооперации были признаны две: «Сельскохозяйственная кооперация должна развиваться, с одной стороны, в направлении специальных сельскохозяйственных товариществ, с другой стороны, в направлении сельскохозяйственных кредитных товариществ». Через два года был взят курс на коллективизацию сельского хозяйства, т. е. единственной формой сельскохозяйственной кооперации стал колхоз.

Бурный рост союзов низовых товариществ привел к крайне запутанной системе управления, звенность которой по некоторым отраслям превышала 3 уровня. Существовали союзы различного масштаба – от волостного до областного. Наряду с товарищества-

ми на 500-600 членов существовали товарищества на 50 и менее пайщиков, одни обслуживали 1-2 волости, другие – 1-2 деревни. В 1925 г. кооперативные союзы упорядочили, установив 4 уровня: мелкорайонные союзы (несколько волостей), крупнорайонные (основные в общей структуре), губернские и областные.

К проблемам развития кооперации в период НЭПа можно отнести недостаточную связь членов кооперативов со своими товариществами, а последних – с союзами. Это в свою очередь приводило, во-первых, к тому, что первичные кооперативы превращались в обычные торговые лавки, обслуживающие своих пайщиков наряду с непайщиками, а сами члены кооператива вели свои операции не только через кооператив. Во-вторых, союзы начинали вести операции помимо центров. Например, в Москве, где размещались все центральные органы сельскохозяйственной кооперации, некоторые местные союзы стали открывать свои представительства для хозяйственного обслуживания.

Налоговая политика по отношению к кооперации в начале НЭПа строилась так же, как и по отношению к частному капиталу. Постановлениями правительства кооперации был предоставлен ряд налоговых льгот. Но при этом не учитывалась специфика кооперативной системы. Так, сбыт какого-либо вида товара обладался промысловым налогом при переходе его на каждом уровне кооперации (от первичного товарищества к союзу, от союза к центру). Также ряд операций кооперация проводила в виде прямого товарообмена (без денег), эти операции обладавались налогом как двойные процедуры купли-продажи.

Введение НЭПа предполагало на основе рыночных отношений установить правильное сочетание интересов крестьян с интересами государственной промышленности. НЭП допускал частный торговый капитал. Первые 2 года НЭПа частник был хозяином положения на оптовом и розничном рынках. С каждым годом его позиции сужались. К 1927 г. рынок важнейших сырьевых культур (хлопок, лен, свекла, табак и др.) почти на 100% был охвачен государственными и кооперативными заготовителями. Роль частника на хлебном рынке опустилась до 8-10%. Снабжение деревни средствами производства (машинами, семенами) целиком перешло в руки госорганов и кооперации.

Сельскохозяйственная кооперация способствовала внедрению в производство машин, улучшенных сортов семян, более продук-

тивных пород животных, минеральных удобрений, организации помощи в борьбе с вредителями и болезнями скота и т. д. Наибольшие успехи были у кооперации системы Маслоцентра, Союзкартофеля, а также Льюцентра. Здесь на первом месте стояла организация кооперативного производства, а затем уже организация кооперативного сбыта, торговая работа.

Система маслодельной кооперации охватывала около 1 млн. хозяйств и имела около 6 тыс. заводов по переработке молока. Степень охвата молочной кооперации колебалась от 43 до 81% крестьянских хозяйств (в отдельных районах до 100%). Она играла большую роль в деле организационного и технологического переустройства крестьянского хозяйства. Молочная кооперация сосредотачивала в своих руках около 92% всего заводского производства масла и его сбыта.

Та же ситуация сложилась и в картофельной кооперации. Центром ее был кооперативный завод. В 1926-1927 гг. в стране насчитывалось 166 картофелетерочных, крахмалосушильных, паточных, декстриновых заводов. Имела место конкуренция между кооперативными и государственными предприятиями.

Кооперация вела большую работу и по укреплению сырьевой базы перерабатывающих предприятий. Она вносила в хозяйства мелкого производителя отдельные элементы обобществления и подготавливала его к переходу на рельсы общественного производства.

Очень быстро росло число кооперативных товариществ, почти 200% за год (1925-1926 гг.). К концу 1926 г. было 6356 машинных, 5477 мелиоративных, 1113 семеноводческих, 681 коневодческое, 1776 животноводческих, а всего – 15 403 товарищества.

Таким образом, новая экономическая политика создавала условия крестьянству в короткий срок завершить восстановление сельского хозяйства.

### ***1.5. Сельскохозяйственная кооперация в 60-е – 90-е гг. XX века в России***

Сельскохозяйственная кооперация к середине в 60-х – 90-х гг. представляла собой с одной стороны, крайнее однообразие кооперативных форм. Даже если судить лишь по внешним признакам, то в аграрном производстве можно выделить только колхозы,

межколхозную и некоторые новые формы агропромышленной кооперации (агрообъединения, агрофирмы, производственные системы). С другой стороны, внутри каждой из названных форм сложилось поразительное видовое единообразие. СССР был уникальным по многообразию агроклиматических, демографических, национальных и прочих условий, но колхоз в своих основных чертах одинаков во всех регионах: в Белоруссии и на Дальнем Востоке, в Сибири и в Средней Азии.

В сложившемся экономическом механизме, базирующемся на административно-командных методах, отсутствовали реальные товарно-денежные отношения и хозяйственный демократизм, существующие кооперативные формы практически потеряли свою кооперативную сущность, стали звеньями общегосударственной системы хозяйственного управления.

Так, колхозы, которые длительное время были почти единственными представителями сельскохозяйственной, как, впрочем, и всей производственной кооперации в стране, к началу 80-х гг. фактически не отличались от государственных сельскохозяйственных предприятий – совхозов. Сближение этих двух типов предприятий характеризовалось не столько их взаимообогащением, сколько постепенным вытеснением тех немногих кооперативных черт, что еще сохранились в коллективных хозяйствах. Колхозы, так же, как и совхозы, работали на основе твердых государственных планов, централизованно установленных цен, тарифов и фондов на материально-технические ресурсы, так же были ограничены в определении своей производственной структуры (что в корне противоречит самой сущности кооперации). Введение системы государственных заказов или натурального налога не позволяет говорить о кооперативной самостоятельности колхозов.

Одна из отличительных особенностей кооперативных предприятий – паевые взносы участников и создание паевого капитала. В ранних Примерных уставах колхоза паевой фонд предусматривался, и пожелавший выйти из коллективного предприятия мог получить причитающуюся ему долю этого фонда. С завершением коллективизации, фактическим закрепощением крестьян был утрачен какой-либо экономический смысл паевых взносов и их отменили.

Другим важнейшим принципом кооперации является самофинансирование. Изначально бюджетное финансирование в колхозах

было незначительно, но постепенно доля привлеченных (включая долгосрочный кредит) средств увеличивается: в 1960 г. она составляла 23,7%, в 1970 г. – 32,3, в 1986 г. – 59,5% общего объема финансируемых капитальных вложений. При этом надо учитывать распространенную практику пролонгирования и списания кредитной задолженности, кредит, по сути, стал формой бюджетных ассигнований.

Упорное сохранение различий в порядке финансирования колхозов и совхозов, проистекающее из теоретического представления о них как о предприятиях, основанных на разных формах собственности, при фактическом совпадении социально-экономических и организационных предпосылок их функционирования приводило к парадоксальным ситуациям, нарушающим здравый смысл и социальную справедливость. Например, строительство школ, детских садов, внутрихозяйственных дорог в совхозах финансируется из бюджета, в колхозах – за счет собственных средств. В 1982 г. на убыточные и низкорентабельные колхозы распространили порядок бюджетного финансирования таких затрат. Таким образом, самофинансирование постепенно перестало быть определяющей чертой коллективного хозяйства.

Кооперативная природа колхоза предполагает также, что размер оплаты труда колхозников целиком определяется доходностью предприятия. Система трудодней являлась адекватной в этом смысле формой распределения доходов. Но при государственном регулировании производства, цен на продукцию и ресурсы и пр. доходность предприятия не может рассматриваться только как результат его деятельности. Поэтому было несправедливо ставить колхозников в неравное положение по оплате труда с работниками совхозов, которые получают гарантированную заработную плату. С конца 60-х гг. государство путем предоставления кредитов гарантирует минимальную оплату труда в колхозах на уровне совхозных тарифных ставок и должностных окладов. Конечно, в той искаженной системе экономических координат, в которой существуют все советские предприятия, трудно оценить их реальную рентабельность или убыточность, тем не менее, для подлинных кооперативов немислимо хоть сколько-нибудь длительное функционирование при устойчивом превышении фонда распределяемых между членами средств над получаемыми доходами. В 1988 г.



в 3 тыс. колхозов страны оплата труда колхозников превышала чистый доход хозяйств.

Членство в колхозах также принимает все более формально-кооперативный характер. Вступление и выход крестьянина из коллективного хозяйства не обусловливается какими-либо имущественными или финансовыми обязательствами: в колхоз вступают без взносов и выходят без права на получение какой-либо доли общего имущества, земли или их финансовой компенсации. Это в совокупности с гарантированной оплатой труда и снижением реальной руководящей роли общих собраний позволяет заключить, что членство в колхозе в те годы приобрело черты обычного найма работников по типу государственных предприятий.

Такие лишённые самостоятельности колхозы не могли быть экономически заинтересованы в создании полноценной межхозяйственной кооперации. Поэтому в целом рациональная идея кооперации, насаждаемая сверху в невосприимчивую хозяйственную среду, оказалась неэффективной. Межхозяйственные предприятия, создаваемые на средства колхозов и совхозов, по сути, паевые предприятия, отрывались от своих учредителей и функционировали вполне самостоятельно, обособленно, хотя и в рамках государственных планов и нормативов. Их деятельность фактически в большей мере была подчинена центральным органам управления, чем хозяйствам-пайщикам.

Таким образом, реальных кооперативных отношений в советской аграрной экономике к началу экономической реформы 90-х годов практически не существовало.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте содержание кооперативных идей в странах Западной Европы.
2. Как происходило зарождение кооперативных идей в России?
3. Сущность основных учений А. В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве.
4. В чем заключались историческая роль и экономическое значение кооперации в период НЭПа?
5. Сельскохозяйственная кооперация в 60-е – 90-е гг. XX века в России.

## **2. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА ПО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

### ***2.1. Обзор нормативно-правовых актов по кооперации в сельском хозяйстве***

Правовой базой развития сельскохозяйственных производственных и потребительских кооперативов являются – первая часть Гражданского кодекса РФ, Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации», принятые в 1995 г. и законом РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах и их союзах) в Российской Федерации».

При переходе к рыночной экономике в процессе создания законодательства по кооперации в АПК возникло много противоречий. Новые законы в ряде случаев принимались с излишней поспешностью, что проявилось и в законодательных актах о кооперативах. Так, ряд положений нередко носит противоречивый характер: с одной стороны, в них проявилось стремление к использованию некоторых рекомендаций международных организаций и опыта западных стран с развитой рыночной экономикой, с другой – во многих законодательных актах прослеживается влияние прежнего советского законодательства, неадекватного новым условиям.

Несмотря на недостатки, Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» имеет большое правовое и социально-экономическое значение. В преамбуле закона написано: «Настоящий Федеральный закон определяет правовые и экономические основы создания и деятельности сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, составляющих систему сельскохозяйственной кооперации Российской Федерации. Настоящий Федеральный закон гарантирует гражданам (физическим лицам) и юридическим лицам право на создание и государственную поддержку сельскохозяйственных кооперативов и их союзов (ассоциаций). Отношения, связанные с созданием и деятельностью сельскохозяйственных кооперативов и их союзов (ассоциаций), регулируются настоящим Федеральным законом, ГК РФ, земельным законодательством Российской Федерации, другими федеральными законами и

иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации».

В целом, данный закон создает надежную правовую основу для последовательного и разумного формирования многоукладной экономики, закрепляет особую роль в этом деле развития кооперации как системы различных сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, созданных сельскохозяйственными товаропроизводителями в целях удовлетворения своих экономических и иных потребностей, координации деятельности, представления и защиты общих имущественных интересов.

Развитие нормативно-правовой базы и государственной поддержки кооперации в АПК может осуществляться по следующим основным направлениям:

*- Принятие на федеральном уровне базовых законодательных актов и программ развития кооперации в АПК.*

К основным законодательным актам и программам развития кооперации по данному направлению можно отнести следующие:

- Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»;
- Программу развития сельскохозяйственной кооперации на период до 2000 г.;
- Приоритетный национальный проект «Развитие АПК»;
- Концепцию развития сельскохозяйственных потребительских кооперативов, разработанную Всероссийским институтом аграрных проблем и информатики им. А. А. Никонова;
- Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг. и др.

Эти законы, проекты и программы стимулировали развитие процессов кооперации и позволили существенно упорядочить организационно-правовые условия создания и деятельности кооперативов. В регионах оживилась работа по кооперации сельскохозяйственных товаропроизводителей, в том числе крестьянских (фермерских) хозяйств и хозяйств населения.

В период с 2006 по 2010 гг. в стране увеличилось количество потребительских кооперативов.

*- Принятие иных нормативно-правовых актов федерального уровня, дополняющих и разъясняющих положения базового законодательства по кооперации в АПК.*

Сюда можно отнести постановление Правительства РФ «О повышении роли потребительской кооперации в обеспечении населения продовольствием» (1999 г.), Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» (2008 г.), Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» (2007 г.) и др.

В постановлении Правительства РФ «О повышении роли потребительской кооперации в обеспечении населения продовольствием» были намечены следующие направления улучшения их деятельности:

- оказание организациям потребительской кооперации поддержки в их деятельности по увеличению объемов сельскохозяйственных продуктов и сырья, переработки этой продукции, продажи населению и поставок для государственных нужд за счет максимального восстановления сети приемо-заготовительных пунктов, складов, овощехранилищ, торгово-закупочных предприятий, магазинов, перерабатывающих предприятий и эффективного использования имеющихся производственных мощностей;

- выделение организациям потребительской кооперации площадей на муниципальных и других рынках для осуществления торгово-закупочной деятельности;

- направление средств региональных лизинговых фондов для обеспечения организаций потребительской кооперации оборудованием для пищевых и перерабатывающих предприятий, складским и торговым оборудованием, автотранспортом;

- предоставление отсрочки по таможенным платежам при ввозе технологического оборудования на таможенную территорию РФ;

- погашение задолженности организаций и предприятий потребительской кооперации за работы, финансируемые за счет средств федерального бюджета, и т. д.

В Федеральном законе «Об аудиторской деятельности» сказано: «Особенности правового положения аудиторских организаций, осуществляющих аудиторские проверки сельскохозяйственных кооперативов и союзов этих кооперативов, определяются Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации». За союзами сельскохозяйственных кооперативов законодательно закреплено право аудиторской проверки. В соответствии с этим в части осуществления аудиторской проверки деятельности сельскохозяйственных кооперативов и создан Российский аудиторский союз сельскохозяйственных кооперативов».

Федеральный закон «О саморегулируемых организациях» регулирует отношения, возникающие в связи с приобретением и прекращением статуса саморегулируемых организаций, деятельностью саморегулируемых организаций, объединяющих субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности, осуществлением взаимодействия саморегулируемых организаций и их членов, потребителей произведенных ими товаров (работ, услуг), федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления.

*- Принятие на уровне субъектов РФ законодательных актов и программ развития кооперации в АПК.*

Законодательные акты и программы развития кооперации, принятые на уровне субъектов РФ, должны соответствовать федеральному законодательству и содержать конкретные положения по стимулированию этого процесса с использованием местных традиций, условий и возможностей.

Например, в Волгоградской области был принят ряд действующих нормативных документов, способствующих развитию кредитных кооперативов:

- закон Волгоградской области от 18 апреля 1997 г. №III-ОД «О защите прав пайщиков сельскохозяйственных кредитных кооперативов, зарегистрированных на территории Волгоградской области»;

- постановление главы Администрации Волгоградской области от 10 августа 1999 г. №541 «О создании фонда гарантий и поддержки сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов Волгоградской области»;

- распоряжение главы Администрации Волгоградской области от 1 июля 2002 г. №603-р «О мерах по дальнейшему развитию кредитных потребительских кооперативах»;

- закон Волгоградской области от 27 мая 2002 г. №706-ОД «О государственном контроле и надзоре за деятельностью кредитных потребительских кооперативов граждан».

Таким образом, в Волгоградской области система поддержки кредитной кооперации базируется на двух областных законах и реализуется соответствующим отделом Администрации области, а также Волгоградской Ассоциацией КПК.

В Астраханской области успешно реализуется аналитическая ведомственная целевая программа «Создание оптовых распределительных центров на базе сельскохозяйственных снабженческо-сбытовых потребительских кооперативов в Астраханской области на 2011-2013 годы». Благодаря этой программе было закуплено специализированное оборудование на сумму 23,2 млн. рублей.

*- Подготовка и принятие изменений и дополнений к существующим нормативно-правовым актам в соответствии с новыми тенденциями развития экономики.*

Законодательные органы вносят ряд изменений и дополнений в ФЗ РФ «О сельскохозяйственной кооперации». Усилить привлекательность кооперации был призван ФЗ от 18.02.1999 г. «О внесении изменений и дополнений в ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации». Закон предусматривает образование наряду с производственными иными фондами кооператива для развития трудовой и социальной активности его членов, роста их материального благосостояния, культурного уровня и профессионального мастерства. По своей природе социальная деятельность носит непродуцированный характер. Недооценка развития социальной сферы служит одной из причин снижения заинтересованности в результатах труда.

Значительные изменения были отражены в ФЗ законе от 11 июня 2003 г. «О внесении изменений и дополнений в Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации». Были уточнены используемые понятия, скорректирована структура органов управления сельскохозяйственными кооперативами, порядок их деятельности, права, обязанности и ответственность. Закон также затронул вопросы членства в сельскохозяйственных кооперативах, порядок и условия приема и исключения. Скорректированы отдельные нормы закона, регулирующие деятельность кредитных кооперативов.

В соответствии с внесенными изменениями членом кооператива может быть физическое лицо для производственного кооператива либо физическое или юридическое лицо для потребительского кооператива, внесшие паевой взнос в предусмотренных уставом кооператива размере и порядке, принятые в кооператив с правом голоса и несущие по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность. Ассоциированным членом кооператива является физическое или юридическое лицо, внесшее паевой

взнос, по которому оно получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью кооператива в пределах стоимости своего паевого взноса и имеющее право голоса в кооперативе с учетом некоторых ограничений.

Закон снимает ограничение на прием в члены потребительского кооператива граждан или юридических лиц, не являющихся сельскохозяйственными производителями. Однако такая возможность может быть предусмотрена уставом кооператива только для лиц, участвующих в хозяйственной деятельности кооператива или оказывающих кооперативу услуги. Число таких членов кооператива не может превышать 20% от числа членов кооператива, являющихся сельскохозяйственными товаропроизводителями.

Изменения и дополнения от 3 декабря 2011 г. касались статьи 33 п. 7 ФЗ-№193, посвященной саморегулируемой организации ревизионных союзов сельскохозяйственных кооперативов.

*- Подготовка и принятие новых нормативно-правовых актов в соответствии с новыми тенденциями в экономике АПК, уточняющих базовые понятия и непосредственно влияющих на развитие кооперации в аграрном секторе.*

Сюда можно отнести принятие в 2003 г. двух Федеральных законов «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» и «О личном подсобном хозяйстве», которые стали значительным событием в жизни мелкотоварных сельскохозяйственных товаропроизводителей. Новые законы вводят понятия крестьянского (фермерского) хозяйства и личного подсобного хозяйства, регулирует порядок создания и прекращения, устанавливает права и обязанности членов хозяйства. Отдельные статьи посвящены имущественной базе хозяйствующего субъекта, условиям и порядку приобретения земельных участков.

ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве» не признает за К(Ф)Х статус юридического лица. Таким образом, те хозяйства, которые на основании прежнего законодательства были созданы в форме юридического лица, вправе были осуществлять свою деятельность в этом качестве до 1 января 2010 г.

Законы открывают широкие возможности для дальнейшего развития кооперации К(Ф)Х и ЛПХ как между собой, так и с сельскохозяйственными организациями.

*- Оказание Министерством сельского хозяйства РФ, его региональными подразделениями и другими органами управления АПК соответствующей методической помощи.*

Министерством сельского хозяйства совместно с органами государственного управления агропромышленным комплексом субъектов РФ, Росагропромсоюзом, АККОР и их организациями на местах проводится разъяснительная работа по развитию сельскохозяйственной кооперации. Так, Министерством в целях оказания методической помощи подготовлены и направлены в регионы следующие документы:

- рекомендации о порядке преобразования акционерных обществ, созданных в ходе приватизации перерабатывающих и обслуживающих предприятий, в кооперативы;

- рекомендации о порядке преобразования сельскохозяйственных организаций, созданных за счет средств товаропроизводителей, в сельскохозяйственные кооперативы;

- примерные уставы сельскохозяйственного производственного и потребительского кооперативов, в том числе «Устав сельскохозяйственного потребительского обслуживающего кооператива – машинно-технологическая станция».

*- Проведение конференций, семинаров, совещаний по проблемам сельскохозяйственной кооперации с участием руководителей органов государственного управления АПК, ученых, представителей кооперативных структур на всех уровнях.*

В нашей стране во многих регионах проводятся различные конференции, совещания, семинары, посвященные проблемам развития сельскохозяйственной кооперации. Сюда можно отнести: «Развитие инновационного потенциала научных исследований кооперативного сектора экономики» (Чебоксары, 2012 г.), «Путь к совершенствованию: факторы, влияющие на развитие сельскохозяйственной кредитной потребительской кооперации» (Звенигород, 2012 г.), «Сельскохозяйственные потребительские кооперативы – фактор устойчивого развития АПК России» (Москва, 2012) и др.

## **2.2. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации»**

Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» был принят 8 декабря 1995 года. В нем говорится, что сельскохо-



зяйственные кооперативы как организации, юридические лица вполне самостоятельны и не подчиняются никому, однако должны соблюдать требования российского законодательства.

Государство, в свою очередь, стимулирует создание и поддерживает деятельность кооперативов. Органы государственной власти и местного самоуправления не вправе вмешиваться в хозяйственную, финансовую и иную деятельность кооперативов, за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Согласно ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» участниками кооператива являются товаропроизводители, физические или юридические лица, занятые производством сельскохозяйственной продукции, которая должна составлять более 50% от общего объема производимой ими продукции (для рыболовецких артелей (колхозов) более 70%).

В соответствии с ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» сельскохозяйственные производственные кооперативы могут быть следующих видов: сельскохозяйственная артель (колхоз); рыболовецкая артель (колхоз) и кооперативное хозяйство (коопхоз), а также иные кооперативы, созданные при соблюдении следующих требований:

- кооператив может быть создан только гражданами;
- основной целью деятельности кооператива должны являться производство, переработка и сбыт сельскохозяйственной продукции;
- члены кооператива должны лично участвовать в деятельности кооператива.

Фирменное название сельскохозяйственного производственного кооператива должно содержать слова «сельскохозяйственная артель» (колхоз) или «рыболовецкая артель» (колхоз), либо «кооперативное хозяйство» (коопхоз) и наименование кооператива.

Сельскохозяйственные потребительские кооперативы могут быть следующих видов: перерабатывающие; сбытовые (торговые); обслуживающие; снабженческие; садоводческие, огороднические и животноводческие; кредитные; страховые. Закон допускает создание иных сельскохозяйственных потребительских кооперативов, при соблюдении следующих требований:

- членами кооператива могут быть только сельскохозяйственные товаропроизводители и (или) ведущие личное подсобное хозяйство граждане;

- члены кооператива должны участвовать в хозяйственной деятельности сельскохозяйственного потребительского кооператива.

Фирменное название сельскохозяйственного потребительского кооператива должно содержать указание на основную цель его деятельности, а также слова «сельскохозяйственный потребительский кооператив».

Закон «О сельскохозяйственной кооперации» в России охватывает широкий круг понятий, связанных с кооперацией: сельскохозяйственная кооперация, сельскохозяйственный кооператив, член кооператива, ассоциированный член кооператива, сельскохозяйственный товаропроизводитель, паевой взнос (пай), обязательный и дополнительный пай, дивиденд, кооперативные выплаты и др.

В нем определены основные принципы создания и функционирования кооператива:

- добровольность членства в кооперативе. Принцип означает, что никто не может быть ни прямо, ни косвенно принужден к вступлению в кооператив. Кооператив, в свою очередь, не может отказывать в выплате пая наследникам умершего члена кооператива, требуя от них вступления в кооператив. Член кооператива и ассоциированный член кооператива могут выйти из кооператива в любое время независимо от согласия других членов кооператива. Кооператив не вправе устанавливать какие-либо нормы о «минимально необходимом» сроке пребывания в кооперативе, не вправе удерживать в составе кооператива на том основании, что член кооператива или ассоциированный член кооператива имеет перед ним неисполненные обязательства;

- взаимопомощь и обеспечение экономической выгоды для членов кооператива. Принцип означает, что кооператив создается на принципиально иных началах, чем другие формы организаций. Например, в кредитном потребительском кооперативе в отличие от банка, деньги принимаются только у членов кооператива и займы выдаются только им, то есть, по сути, один член кооператива обеспечивает возможность другим членам кооператива сделать необходимые покупки, развить свой бизнес и т.п. От этого выигрывают и тот член кооператива, кто дает займы, и тот, кто получа-

ет: чем больше займов член кооператива возьмет в кооперативе, тем больший процент он выплатит по ним, то есть обеспечит возможность другим членам кооператива получить больше доходов, при этом сам получит больше кооперативных выплат;

- распределение прибыли и убытков кооператива между его членами с учетом их личного трудового участия или участия в хозяйственной деятельности кооператива, недопустимость обогащения одного члена за счет других. Принцип означает учет при распределении прибыли и убытков наряду со степенью участия в образовании имущества кооператива также степень участия в его деятельности. Например, в кооперативе установлены обязательные паевые взносы, для всех равные, но один член кооператива при этом участвовал в его деятельности, тем самым принося ему прибыль, а другой не участвовал, поэтому при распределении годовой прибыли первый получит больше, чем второй. В некоторых кооперативах при распределении кооперативных выплат учитывают также участие в работе органов управления кооператива;

- ограничение участия в хозяйственной деятельности лиц, не являющихся его членами. Принцип призван сохранить кооператив как организацию, построенную по принципу объединения лиц, а не объединения капиталов. Ассоциированные члены кооператива не обязаны участвовать в хозяйственной деятельности кооператива или принимать в деятельности кооператива личное трудовое участие, но при этом общее число ассоциированных членов с правом голоса на общем собрании не должно превышать 20% от числа членов кооператива на дату принятия решения о созыве общего собрания. В тоже время ограничение участия в хозяйственной деятельности влечет и ограничение ответственности, то есть ассоциированный член кооператива несет риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости своего паевого взноса;

- ограничение дивидендов по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива. Существование данного принципа продиктовано необходимостью обеспечить финансовую устойчивость кооператива и его кооперативную сущность. Дивиденды и кооперативные выплаты выплачиваются из прибыли кооператива. Если дивиденды как стимул участия в образовании имущества кооператива будут преобладать по сравнению с кооперативными выплатами как стимул участия в

хозяйственной деятельности кооператива и личного трудового участия, кооператив рискует превратиться из объединения лиц в объединение капиталов. Ограничение дивидендов необходимо и для того, чтобы оставались средства для погашения просроченных долгов, формирование резервного фонда кооператива и иных неделимых фондов, заключения со страховыми организациями договоров страхования, в целом организации системы экономической безопасности деятельности кооператива, выплаты заработной платы работающим в кооперативе лицам и др.;

- управление деятельностью кооператива на демократических началах (один член кооператива – один голос). Принцип означает что каждый член кооператива имеет равные условия для голосования на общем собрании. Право голоса не зависит не только от величины паевых взносов, но и от пола, возраста, национальности, религиозных и политических убеждений. Поскольку право голоса вытекает из отношений членства в кооперативе, оно зависит лишь от степени выполнения членом кооператива своих уставных обязанностей по отношению к кооперативу: п. 3 ст. 24 ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» запрещает участвовать в голосовании на общем собрании члену кооператива, не внесшему в установленном порядке паевой взнос. Этот принцип означает также право каждого члена кооператива быть избранным в его органы управления и (или) контроля или иным способом участвовать в управлении кооперативом;

- доступность информации о деятельности кооператива для всех его членов. Принцип означает возможность ознакомления каждого члена кооператива с информацией о его деятельности. При этом информация должна излагаться простым языком, с необходимыми разъяснениями, чтобы каждый член кооператива, без специальных знаний, мог понимать ее. Для ознакомления с информацией о своей деятельности многие кооперативы оборудуют специальные информационные стенды в помещении кооператива, а некоторые публикуют информацию о деятельности в газетах, выступают в радиопередачах.

Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» впервые дает определение сельскохозяйственной кооперации, которая рассматривается им как система различных сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, созданных сельскохозяй-

ственными товаропроизводителями в целях удовлетворения своих экономических и иных потребностей.

Сельскохозяйственный кооператив определен в ФЗ как организация, создаваемая сельскохозяйственными товаропроизводителями на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении их имущественных и иных потребностей членов кооператива.

Закон о сельскохозяйственной кооперации устанавливает правовой статус производственных кооперативов в виде сельскохозяйственной артели (колхоза), тем самым законодательно признает колхоз в качестве одной из форм сельскохозяйственной производственной кооперации и расширяет базу производственной кооперации по горизонтали.

Закон «О сельскохозяйственной кооперации» вводит новый вид кооператива – коопхоз, подобного которому не было ни в дореволюционном, ни в советском кооперативном законодательстве. На практике такого рода формирований до выхода закона тоже не было. От других производственных кооперативов коопхозы отличаются, тем, что сфера их деятельности ограничена. Их члены (только главы крестьянских (фермерских) хозяйств и (или) граждане, ведущие личные подсобные хозяйства) объединяются в коопхоз для совместной деятельности по обработке земли, производству животноводческой продукции, для выполнения иной деятельности, связанной с производством сельскохозяйственной продукции.

В целом Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» определяет правовые и экономические основы создания и деятельности сельскохозяйственных кооперативов, и их союзов.

### ***2.3. Нормативно-правовая база создания и функционирования ассоциаций (союзов)***

Правовой основой регулирования отношений, связанных с созданием и функционированием ассоциаций (союзов), служат Гражданский кодекс РФ (ст. 121-123), Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» (ст. 5). Рабочим документом является Федеральный закон от 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях», в котором речь идет о право-

вой базе создания органов хозяйственного управления, о принципе «бесприбыльной» деятельности, применяемом в отношении учредителей ассоциации (союза).

Нормы, изложенные в этих документах, частично дублируются, но есть и ряд особенностей.

В ст. 121 ГК РФ и ст. 11 ФЗ «О некоммерческих организациях» дано определение ассоциаций (союзов) как объединения нескольких коммерческих организаций в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов. Некоммерческие организации также могут добровольно объединяться в ассоциации (союзы) некоммерческих организаций.

В ст. 5 ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» допускается объединение в ассоциации (союзы) как кооперативов без детализации их вида, так и сельскохозяйственных товаропроизводителей, то есть разрешается членство в одной ассоциации как некоммерческих, так и коммерческих организаций.

В связи с этим на практике существуют несколько видов ассоциаций сельскохозяйственных кооперативов:

- ассоциации с однородным членством (в них входят только кооперативы одного вида деятельности, например, Союз сельских кредитных кооперативов);
- ассоциации, включающие кооперативы разных видов деятельности, но одной правовой формы (только потребительские или только производственные);
- ассоциации, включающие кооперативы разных правовых форм;
- ассоциации, созданные кооперативами и другими организациями.

Помимо перечисленных возможен особый вид ассоциаций (союзов) – объединение уже существующих ассоциаций, то есть возможно построение вертикали, когда кооперативы объединяются в «первичные» ассоциации, а те в более крупные вплоть до общероссийских и международных ассоциаций.

Ассоциации или союзы являются некоммерческими организациями.

Если по решению участников на ассоциацию (союз) возлагается ведение предпринимательской деятельности, то она преобразуется в хозяйственное общество или товарищество в порядке, предусмотренном ГК РФ, либо может создать для осуществления

предпринимательской деятельности хозяйственное общество или участвовать в таком обществе.

Ассоциация (союз) не отвечает по обязательствам своих членов. Члены ассоциации (союза) несут субсидиарную ответственность по обязательствам этой ассоциации (союза) в размере и в порядке, предусмотренных ее учредительными документами.

Учредительными документами ассоциации (союза) являются учредительный договор, подписанный его членами и утвержденный устав.

В этих документах должны быть отражены: порядок совместной деятельности по созданию ассоциации (союза); условия передачи ассоциации (союзу) своего имущества и участия в ее деятельности; условия и порядок выхода учредителей (участников) из состава ассоциации (союза); сведения о составе и компетенции органов управления ассоциацией; порядок принятия ими решений; порядок распределения имущества после ликвидации; и др.

Члены ассоциации (союза) вправе безвозмездно пользоваться ее услугами, если иное не определено ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» (допускается возможность установления платы за предоставление тех или иных услуг); по своему усмотрению выйти из ассоциации (союза) по окончании финансового года. В этом случае член ассоциации (союза) несет субсидиарную ответственность по ее обязательствам пропорционально своему взносу в течение двух лет с момента выхода.

Член ассоциации (союза) может быть исключен из нее по решению остающихся членов в случаях и в порядке, которые установлены учредительными документами ассоциации (союза). В отношении ответственности исключенного члена ассоциации (союза) применяются правила, относящиеся к выходу из ассоциации (союза).

С согласия членов ассоциации (союза) в нее может войти новый член. Вступление в ассоциацию (союз) нового члена может быть обусловлено его субсидиарной ответственностью по обязательствам ассоциации (союза), возникшим до его вступления.

Имущество ассоциаций формируется учредителями, а также из доходов от ее деятельности.

Наименование ассоциации (союза) должно содержать указание на основной предмет деятельности и территорию, на которой она осуществляет свою деятельность, с включение слов «союз

сельскохозяйственных кооперативов» или «ассоциация сельскохозяйственных кооперативов», «союз рыболовецких колхозов» или «ассоциация рыболовецких колхозов». В случае создания не союза колхозов, а союза коопхозов, его наименование должно включать слова «союз сельскохозяйственных кооперативов».

Регистрация ассоциации (союза) как юридического лица осуществляется в органах Министерства юстиции РФ на основании Федерального закона от 8 августа 2001 г. №129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, норм Гражданского кодекса РФ и Федерального закона от 12 января 1996 г. №7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

Однако действующая нормативно-правовая база не позволяет в полной мере организовать эффективную хозяйственную иерархию. Для этого необходимо совершенствование законодательной базы по следующим направлениям:

- отраслевые ассоциации (союзы) должны выступать как система, созданная от района до федерации, как единая хозяйственная вертикаль;

- в ФЗ «О некоммерческих организациях» деятельность ассоциаций и союзов ограничивается координацией предпринимательской деятельности участников и защитой их интересов, однако этого недостаточно. Необходимо детально развить понятия «координация» и «защита», обосновать задачи, функции, права и ответственность отраслевых ассоциаций (союзов) на каждом уровне применительно к условиям АПК; четко разобраться с вопросом, касающимся ассоциаций и союзов, сочетающих управленческую и предпринимательскую деятельность.

### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте нормативно-правовую базу по кооперации в сельском хозяйстве.
2. Раскройте основные принципы создания и функционирования сельскохозяйственных кооперативов.
3. Охарактеризуйте нормативно-правовую базу создания и функционирования ассоциаций (союзов).



### **3. ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ КООПЕРАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ**

#### ***3.1. Необходимость кооперации и предпосылки ее развития***

Становление рыночных отношений в нашей стране послужило стимулом развития сельскохозяйственной кооперации, которая способствует развитию сельского хозяйства, агропромышленного комплекса и экономики страны в целом. Кооперация позволяет мобилизовать усилия предприятий, крестьянских (фермерских) хозяйств и личных подсобных хозяйств населения по активизации всех факторов развития сельского хозяйства: организационно-экономических, биологических, социальных, экономических, технико-технологических. Она повышает эффективность государственной поддержки, так как средства федерального и региональных бюджетов не разделяются между многочисленными производителями, а направляются более крупным и эффективным формированиям (кооперативам, объединениям и прочим интегрированным структурам).

Горизонтальная и вертикальная кооперация позволяет развиваться малым формам хозяйствования (К(Ф)Х и ЛПХ) в многоукладной экономике. Перспектива устойчивости этих хозяйств непосредственно зависит от их кооперации, что обусловлено особенностями сельского хозяйства, формой хозяйствования, ограниченными возможностями помощи и поддержки со стороны государства, слабым материально-техническим оснащением этих хозяйств, высокими производственными рисками, недостаточной квалификацией и опытом ведения производства.

Кооперация способствует преодолению монополизма предприятий первой и третьей сфер АПК, служит действенным средством снижения транзакционных издержек и давления посредников.

Убыточность производства продукции животноводства требует объединения усилий на кооперативной основе по кормопроизводству, получению продукции, ее хранению, переработке, сбыту, производственно-техническому обслуживанию, использованию научных достижений и инвестиционных источников.

Вертикальная кооперация способна сформировать цивилизованный продовольственный рынок, сократить потери на всех стадиях движения продукта вплоть до конечного потребителя.

В 90-е годы были нарушены связи между предприятиями и различными службами. Обслуживающие предприятия реорганизовались в акционерные и значительно повысили цены на свои услуги, в результате сократился на них спрос, что привело к перепрофилированию этих предприятий и усилению потребности сельскохозяйственных производителей в кооперации.

К предпосылкам развития и углубления кооперации можно отнести:

- кризисное состояние сельского хозяйства и ряда отраслей АПК. Процессы кооперации активизируются в периоды кризисов и острой нехватки ресурсов. У многих сельскохозяйственных товаропроизводителей отсутствуют финансовые средства даже для простого воспроизводства;

- изношенность материально-технической базы и разрушенность системы технического обслуживания, приводящие к ведению производства на примитивной основе;

- наличие безработицы в сельской местности, упадок социальной инфраструктуры. Устранить эти явления возможно путем создания новых рабочих мест, выделения средств на социальное обустройство из фондов кооперативов.

Предпосылками формирования сельскохозяйственных потребительских кооперативов являются:

- небольшие размеры К(Ф)Х и ЛПХ, трудности в финансировании своей деятельности, увеличение роли этих хозяйств в производстве многих видов сельскохозяйственной продукции, требуют их объединения для хранения, переработки, сбыта продукции, снабжения и осуществления других направлений совместной деятельности;

- ослабление материально-технической основы производства в сельском хозяйстве, разрушение существовавших связей, усиление монопольных позиций организаций других сфер АПК, возрастающее влияние посреднических структур приводят к необходимости объединения сельскохозяйственных товаропроизводителей в потребительские кооперативы;

- обострение жилищно-бытовых, информационных, консультативных, кадровых и других проблем развития социальной инфра-

структуры сельской местности, решение которых требует совместных усилий;

- необходимость координации действий ЛПХ, К(Ф)Х и сельскохозяйственных предприятий в производственно-экономической и социальной сферах.

Кредитные кооперативы несколько отличаются от сельскохозяйственных потребительских кооперативов, поэтому к выше перечисленным предпосылкам формирования данных кооперативов можно еще отнести следующие:

- недоступность рынка финансовых услуг для сельскохозяйственных производителей и сельского населения;
- крайняя ограниченность поступления кредитов в сельское хозяйство в связи с убыточностью многих предприятий;
- территориальная рассредоточенность и отдаленность от банков и их филиалов сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- низкий уровень доходов производителей и сельского населения, их неосведомленность в финансовых вопросах;
- высокие процентные ставки банков, несоизмеримые с доходами заемщиков;
- сезонность производства и медленная оборачиваемость оборотных средств, требующие краткосрочных кредитов;
- возможность и необходимость сосредоточения сбережений населения в кредитном кооперативе и обеспечения доступа к этим кредитным ресурсам на приемлемых условиях фермерских хозяйств, мелкого и среднего бизнеса на селе.

Относительно сельскохозяйственных производственных кооперативов следует отметить, что из всех организационных форм, существующих в сельском хозяйстве, сами работники предпочитают колхозы, коопхозы и другие производственные кооперативы, как более приемлемые и понятные в отличие от акционерных обществ.

### ***3.2. Взаимосвязь специализации, концентрации и кооперации производства***

Существует тесная взаимосвязь и зависимость кооперации, специализации, концентрации.

Под ***специализацией*** понимается сосредоточение усилий предприятия, подразделения, территории на производстве определенного вида продукции (работ, услуг).

Специализация характеризует степень обособленности труда. Многоотраслевая направленность не создает благоприятных и равных условий для развития всех отраслей внутри каждого предприятия, так как производителям сложно распределять имеющиеся ресурсы при их ограниченности, обеспечивать оптимальную концентрацию производства, получать конкурентоспособную продукцию.

Для сельского хозяйства характерно выделение главной отрасли и создания условий для ее преимущественного развития. При этом необходимо сочетание между отраслями растениеводства и животноводства, а также внутри отрасли растениеводства.

Территориальная и другие формы специализации связаны с общественным разделением труда, которое проявляется с тех пор, как человек начал трудиться. Процесс разделения труда непрерывен, и это обуславливает столь же непрерывное развитие его кооперации. При этом цели и формы объединения могут быть разными.

Различным видам специализации, в основе которых лежит разделение труда, соответствуют определенные виды кооперации: территориальных единиц, предприятий и их подразделений, К(Ф)Х и ЛПХ. Развитие производительных сил влечет за собой и развитие кооперации, которая принимает различные формы и охватывает разнообразные сферы деятельности.

Специализация имеет следующие преимущества:

- целенаправленность усилий производителей на получение лишь одного-двух товарных продуктов;
- использование квалифицированных работников, средств производства, технологий, севооборотов, рационов;
- получение эффекта накопленных умений, традиций, опыта;
- установление связей с предприятиями других отраслей;
- возможность получения более качественной и однородной продукции.

Данные преимущества усиливаются при кооперировании и интегрировании предприятий, так как они могут освободиться от мелких и маловыгодных отраслей, выделив производство их продукции на кооперативную основу. Предприятия могут создавать агропромышленные объединения, быть участниками потребительских кооперативов.

**Концентрация** – это сосредоточение производства на небольшом числе крупных предприятий. Концентрация может возрастать и на специализированных предприятиях. Эффективность концентрации проявляется при оптимальных размерах производства. Оптимальный – это такой размер (уровень концентрации) производства, который при прочих равных условиях позволяет обеспечить наибольшую эффективность.

Оптимальные размеры могут изменяться под влиянием научно-технического прогресса и других факторов. Преимущества концентрации при рассредоточенности сельскохозяйственного производства могут быть утеряны, в результате увеличения затрат на транспортные расходы.

Изучением этого явления занимался А. В. Чаинов. Исследуя эту проблему, он сделал следующие основные выводы:

- увеличение размера сельскохозяйственного предприятия выгодно до тех пор, пока преимущества крупного производства не перекрываются дополнительными затратами на транспортировку продукции и не возникают проблемы с управляемостью;
- в сельском хозяйстве необходимо сочетание крупного, среднего и мелкого производств.

Концентрация производства может происходить по внутрихозяйственным подразделениям. В сельском хозяйстве концентрация производства по горизонтали имеет существенные границы увеличения земельной территории, сельскохозяйственных угодий, трудовых ресурсов, управляемости, а транспортные издержки возрастают непропорционально, значительно превышая увеличение земельной площади.

Взаимосвязь между концентрацией и кооперацией проявляется в том, что размеры производства могут быть увеличены за счет кооперирования. Концентрация достигается также путем интенсификации и интеграции. Интенсификация позволяет сконцентрировать производство на неизменной площади путем дополнительного вложения труда и капитала.

Таким образом, специализация, концентрация, кооперация взаимосвязаны и позволяют создать благоприятные условия для повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства.

### **3.3. Международные принципы создания кооперативов**

Создание и успешное функционирование кооперативов подчиняется определенным принципам.

Принципы кооперации складываются в каждой стране с учетом ее особенностей, включая историю и традиции кооперативного движения.

Кооперативы в большинстве стран мира успешно осуществляют свою деятельность, поскольку придерживаются определенных принципов, которые известны как международные принципы кооперативной деятельности. В настоящее время действуют принципы, принятые в 1995 году в Манчестере на конгрессе Международного кооперативного альянса (УСА) Всемирной организации профсоюзов.

К ним относятся:

- **Добровольное и открытое членство.** Кооперативы являются добровольными организациями, открытыми для всех граждан, имеющих возможность пользоваться услугами кооперативов и желающих взять на себя определенные обязательства, которые связаны с членством в кооперативе без каких-либо ограничений. Любое отдельное лицо имеет право пользоваться экономическими преимуществами и социальными ценностями кооператива, одновременно беря на себя свою часть ответственности, свободно оценивая и принимая добровольное решение о вступлении в кооператив. Вопрос о выходе из кооператива решается также добровольно. В тоже время кооператив не обязан принимать каждого, кто подаст заявление, и за ним остается право исключать членов кооператива за нарушение интересов других членов и уставных требований.

- **Демократический контроль.** Кооперативы контролируются своими членами, активно участвующими в разработке политики кооператива и принятии решений. При этом основной целью всех принимаемых решений является соблюдение интересов кооператива. Избранные представители правления подотчетны членам кооператива. Для обеспечения равного положения и одинаковых возможностей всех членов кооператива в принятии решения каждый член кооператива имеет право одного голоса. Этот принцип предусматривает также демократическое управление кооперативами независимо от внешнего контроля.

- **Экономическое участие членов кооператива.** Каждый член кооператива вносит свой вклад в паевой фонд кооператива и осуществляет над ним демократический контроль. Происходит экономическое участие в формировании капитала кооператива на равных условиях и демократическое управление им. Прибыль в кооперативе по решению общего собрания может использоваться:

- для дальнейшего стабильного развития кооператива, исходя из делового благоразумия, чтобы не возникли экономические и финансовые трудности;

- поощрения членов кооператива в соответствии с участием (пропорционально объему услуг кооператива, которыми они пользуются);

- осуществления другой деятельности с согласия и поддержки членов кооператива, кооператив старается распределить прибыль с учетом интересов отдельных членов и кооператива в целом.

У всех членов кооператива равные права в принятии решения относительно того, в какой форме, в каком количестве и в какой пропорции будет распределяться прибыль исходя из соображения справедливости.

- **Автономность и независимость.** Кооперативы – это автономные, полагающиеся во всем на себя организации, контролируемые своими членами. Они самостоятельно вступают во взаимоотношения с государством по поводу налоговой, экономической и социальной политики, заключая договора на различные совместные проекты с другими организациями.

- **Образование, обучение и предоставление информации.** Кооперативы дают возможность обучения и получения образования своим членам, избранным представителям, управляющим и работникам для того, чтобы они могли вносить эффективный вклад в развитие своего кооператива. Они информируют общественность, особенно молодежь и общественных лидеров, о природе и пользе кооперации. Для эффективной деятельности кооператива его члены должны быть обученными, образованными, информированными. Кооператив предоставляет такую возможность своим членам, поскольку заинтересован в том, чтобы они изучали передовой опыт, теорию и практику кооперации, повышали квалификацию, расширяли кругозор, учились сотрудничеству.

- **Кооперация между кооперативами.** Кооперативы эффективно служат своим членам и укрепляют кооперативное движение,

работая совместно в рамках местных, региональных, национальных и международных структур. Этот принцип реализуется в рамках активного кооперативного движения. Для получения взаимной выгоды первичные кооперативы объединяются в кооперативы второго порядка (второго уровня). Организуясь на районном уровне, они включаются затем в национальные организации, а те – в сферу международной кооперации. Кооперируясь между собой, кооперативы могут выдержать конкуренцию с крупными частными предприятиями и лучше служить интересам всех своих членов.

- **Забота об обществе.** Благодаря выражению интересов членов кооператива, удовлетворению их потребностей и желаний, кооперативы способствуют успешному и устойчивому развитию общества в целом. Эта особая социальная роль кооперативов дает основания для их широкой поддержки международными организациями, обществами, фондами.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается объективная необходимость развития сельскохозяйственной кооперации?
2. Каковы предпосылки развития и углубления кооперации?
3. Как связаны между собой специализация, концентрация и кооперация?
4. Охарактеризуйте международные принципы кооперации.



## 4. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ КООПЕРАТИВЫ: ТИПЫ, ФОРМЫ И ВИДЫ

### 4.1. Типы, формы и виды кооперации

Сельскохозяйственные кооперативы можно классифицировать по **типам** – горизонтальные и вертикальные; **формам** – производственные и потребительские; **видам** – сельскохозяйственная артель (колхоз), рыболовецкая артель (колхоз), кооперативное хозяйство, перерабатывающий, снабженческий и др., в зависимости от экономических функций (рис. 1).



Рис. 1. Классификация сельскохозяйственной кооперации

К горизонтальному типу относятся кооперативы, организованные в сфере сельскохозяйственного производства.

Потребительские кооперативы, обслуживающие сельских товаропроизводителей, относятся к кооперативам вертикального типа. Вертикальное кооперирование сельскохозяйственных товаропроизводителей по закупке, переработке, сбыту продукции на уровне района в соответствии с существующей законодательной базой может осуществляться в форме сельскохозяйственных потребительских кооперативов и кооперативных союзов.

Горизонтальная кооперация представлена сельскохозяйственными предприятиями различных форм собственности и хозяйствования. Вертикальная кооперация существует в виде объединения сельскохозяйственных предприятий, их подразделений, прочих формирований или части ресурсов с соответствующими организациями перерабатывающей промышленности и агропромышленного комплекса. Она связывает в единый экономический цикл производство, хранение, переработку и сбыт сельскохозяйственной продукции.

Вертикальная кооперация может быть в форме сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Суть таких кооперативов сводится к тому, что сельскохозяйственные товаропроизводители, сохраняя юридическую и экономическую независимость, объединяют для совместной деятельности одну или несколько функций своих хозяйств в кооператив для более эффективного их осуществления. Таким образом, сельские товаропроизводители могут совместно закупать необходимые для своих предприятий средства производства, перерабатывать и сбывать продукцию, содержать общую сервисную службу и т.д., а основные производственные функции, распоряжение индивидуальным доходом сохраняются в рамках хозяйств, создавших кооперативы. Собственники этих хозяйств в созданных предприятиях непосредственно не работают, для этого нанимаются третьи лица.

Видами сельскохозяйственных производственных кооперативов являются сельскохозяйственная артель (колхоз), рыболовецкая артель (колхоз) и кооперативное хозяйство (коопхоз) и иные кооперативы.

Видами сельскохозяйственных потребительских кооперативов являются перерабатывающие, сбытовые (торговые), обслуживающие, снабженческие, садоводческие, огороднические, животноводческие, кредитные и иные кооперативы.

Сельскохозяйственные кооперативы также можно классифицировать по многим признакам: сфере деятельности, направлению и охвату кооперирования, составу участников, способу образования и функционирования, размеру и др. (табл. 1).

Таблица 1

Классификация сельскохозяйственных кооперативов

Признаки классификации	Формы кооперативов		
1	2		
Сфера деятельности	Производственные Потребительские		
Охват кооперирования	с участием: Крупных коллективных предприятий		
	К(Ф)Х ЛПХ и хозяйств населения Смешанного типа		
Способ образования	На базе реорганизованных и реформируемых хозяйств		
	Вновь созданные	физическими лицами	
		физическими и юридическими лицами	
		юридическими лицами	
Источники образования собственности	Привлечение только собственных средств Привлечение заемных средств		
Коммерческая направленность	Коммерческие Некоммерческие		
Состав участников	Однородные по составу участников Разнородные по составу участников		
Производственное направление и уровень специализации	Отраслевые	Растениеводческие	по видам продукции
		Животноводческие	
		Смешанные	
	Функциональные	Обслуживающие	по видам деятельности
Вспомогательные			
Смешанные			
	Комплексные		
По степени самостоятельности	Внутрихозяйственные подразделения	финансовая самостоятельность производственно-хозяйственная самостоятельность	
		Юридически самостоятельные лица	
Уровень специализации	Узкоспециализированные		
	Специализированные		
	Неспециализированные		
Размер	Малые (не могут вести главную отрасль на уровне современных организационно-технологических требований)		

	Средние (могут вести главную отрасль на уровне современных организационно-технологических требований)
	Крупные (превосходят средние в 2 и более раза)
Способ функционирования	Автономно работающие
	Межхозяйственные
	Внутрикластерные

Представленная классификация дает возможность упорядочить имеющиеся знания по кооперации и способствует развитию теории и методологии кооперативных отношений.

#### ***4.2. Внешние и внутренние факторы деятельности сельскохозяйственных кооперативов***

**Факторы** – это условия, причины и параметры, оказывающие влияние на экономический процесс и его результат. На деятельность сельскохозяйственного кооператива как хозяйствующего субъекта влияют различные факторы, которые можно разделить на внешние и внутренние.

**Внешние факторы** носят объективный характер и выражают условия, формирующиеся независимо от воли кооперативов. Они свойственны управлению в целом и направлены на создание конкурентной среды и продовольственной независимости государства. Руководству сельскохозяйственного кооператива необходимо учитывать действие внешних факторов для их использования на благо организации.

Внешние факторы включают в себя: государственно-правовые, экономические, общественно-информационные, научные.

*Государственно-правовые факторы* характеризуют отношение административных структур всех уровней АПК к системе кооперации. Сюда можно отнести принятие законов и законодательных актов в отношении кооперации.

*Экономические факторы* определяют природу возникновения и развития кооперации в едином экономическом пространстве России. Они позволяют создать условия для приоритетного развития сельскохозяйственной кооперации и зависят от обеспеченности кооперативов кредитными и налоговыми льготами, финансовыми ресурсами и капиталом, выражаются в предоставлении

кооперативным предприятиям и их союзам, отдельным их участникам различных видов экономической помощи за счет средств государственного бюджета и государственных внебюджетных фондов (сюда можно отнести субсидии, дотации, установление предельных и льготных цен и др.).

*Общественно-информационные факторы* выражаются в пропаганде и развитии кооперативных идей на территории РФ, которые должны дополнять мероприятия по созданию благоприятных условий развития кооперации.

*Научные факторы* характеризуют участие науки в становлении и развитии кооперации, которое должно быть направленно на улучшение макроэкономической ситуации хозяйствования в АПК, создание стимулов для роста товарной продукции, а также специальных разработок в области кооперативного движения.

**Внутренние (субъективные) факторы** формируются по воле участника кооператива для достижения максимальных результатов, сокращения себестоимости продукции и получения наибольшей прибыли. Эти факторы направлены на повышение профессионализма и ответственности участников кооператива.

Внутренние факторы выключают в себя: управленческие, производственные, социальные, образовательные.

*Управленческие факторы* выражаются в демократичности управления кооперативом, то есть основной принцип кооперации – «один член кооператива – один голос». Это дает право в управлении каждому члену кооператива, а также позволяет исключить вероятность злоупотребления властью, повысить ответственность участников за принимаемые ими решения.

*Производственные факторы* выражаются в планировании вложений кооператива, рациональном сочетании отраслей. Рациональное и эффективное построение кооператива предполагает строительство его как товарного хозяйства.

*Социальные факторы* выражаются в приоритете участников кооператива. В настоящее время, как правило, упускают из виду самую главную социальную силу – человека. Сельскохозяйственная кооперация позволяет человеку найти себе применение в социальной и экономической жизни.

*Образовательные факторы* выражаются в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров для сельскохозяйственных кооперативов и их союзов. Возникает необходимость

расширения сети учебно-деловых центров, на базе которых можно оказывать профессиональную поддержку кооперации, организовать работу на местах по формированию кооперативных хозяйственных структур.

#### ***4.3. Кооперативы и их союзы в системе сельскохозяйственной кооперации***

Сельскохозяйственная кооперация представляет собой систему различных сельскохозяйственных кооперативов и их союзов, созданных сельскохозяйственными товаропроизводителями на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении имущественных и иных потребностей членов кооператива.

Кооперация представляет собой вид сотрудничества физических лиц, индивидуальных предпринимателей, юридических лиц, то есть субъектов кооперации. Целью сотрудничества является содействие в хозяйственной (производственной, сервисной, торговой) деятельности физических и (или) юридических лиц. От цели сотрудничества субъектов кооперации зависит вид кооперации.

Сельскохозяйственная кооперация призвана удовлетворять социально-экономические потребности своих членов (сельскохозяйственных товаропроизводителей), увеличивать рост их доходов, защищать интересы, способствовать достижению более высокого уровня жизни.

Объектом кооперации выступает производство, сбыт продукции, снабжение ресурсами, переработка продукции, обеспечение заемными средствами, машинно-техническое обслуживание и др.

Сельскохозяйственный кооператив представляет собой одну из организационно-правовых форм ведения хозяйства. Сельскохозяйственный кооператив отличается от других кооперативов тем, что создается сельскохозяйственными товаропроизводителями. Понятие **«сельскохозяйственный товаропроизводитель»** является основополагающим, ключевым при отнесении кооператива к статусу сельскохозяйственного, оно означает физическое или юридическое лицо, осуществляющее производство сельскохозяйственной продукции, которая составляет в стоимостном выражении более 50 процентов общего объема производимой продукции, в том числе рыболовецкая артель (колхоз), производство

сельскохозяйственной (рыбной) продукции и объем вылова водных биоресурсов в которой составляет в стоимостном выражении более 70 процентов общего объема производимой продукции.

Закон «О сельскохозяйственной кооперации» делит сельскохозяйственные кооперативы на два вида в зависимости от целей: коммерческие (производственные) и некоммерческие (потребительские).

Сельскохозяйственный производственный кооператив – одна из организационно-правовых форм коммерческих организаций. ***Сельскохозяйственным производственным кооперативом*** признается кооператив, созданный гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной не запрещенной законом деятельности, основанной на личном трудовом участии.

Личное трудовое участие членов кооператива в хозяйственной деятельности – главный признак, отличающий производственные кооперативы от потребительских. В соответствии с ним членами производственного кооператива могут быть граждане, а не юридические лица, а также минимальное число членов (пять), необходимое для того, чтобы основные работы в кооперативе выполнялись своими силами. Не менее 50% объема работ должно выполняться самими членами кооператива.

Потребительские кооперативы по видам деятельности могут почти совпадать с производственными кооперативами. Главная цель хозяйственной деятельности потребительских кооперативов – не увеличение прибыли, а удовлетворение материальных и иных потребностей их членов. Поэтому они являются некоммерческими организациями. Доходы, получаемые от деятельности, не распределяются между членами потребительского кооператива, а используются для решения общих задач. Не менее 50% объема работ в кооперативе должно выполняться для нужд его членов.

Потребительские кооперативы в сельском хозяйстве создаются в основном личными подсобными, крестьянскими (фермерскими) хозяйствами и юридическими лицами, ведущими аграрное производство. В отличие от производственных основным требованием членства в потребительском кооперативе является не трудовое участие, а участие в хозяйственной деятельности или потреб-

ление услуг данного кооператива, например, обеспечение перерабатывающего кооператива сырьем (молоком, скотом и др.).

Размер паевых взносов в потребительских кооперативах пропорционален объему потребляемых услуг, тогда как в производственном кооперативе он одинаков для всех.

Потребительские кооперативы могут быть и смешанного типа, т. е. заниматься несколькими видами деятельности: переработкой сельскохозяйственной продукции, ее сбытом, транспортным обслуживанием сельских товаропроизводителей и др.

Кооперативы самостоятельно или совместно с другими юридическими лицами (сельскохозяйственными товаропроизводителями) в целях координации своей деятельности, а также защиты общих имущественных интересов могут по договору между собой создавать объединения в форме **союзов (ассоциаций) кооперативов**, являющихся некоммерческими организациями.

Основная цель создания союзов (ассоциаций) кооперативов – защита в правительственных и иных учреждениях и ведомствах, органах местного самоуправления, хозяйственных и общественных организациях своих прав: экономических, правовых, социальных, политических, имущественных и др.

Союзы (ассоциации) кооперативов должны осуществлять координацию действий участников по защите от таких негативных явлений, как поставки импортного продовольствия и средств производства, производимых в стране, действия предпринимателей-монополистов, которые наносят ущерб членам союза (ассоциации).

Поскольку сельскохозяйственный союз (ассоциация) является некоммерческой организацией, то его деятельность финансируется главным образом самими участниками союза (ассоциации).

Источниками формирования имущества союза (ассоциации) являются:

- регулярные и единовременные поступления от учредителей (членов, участников);
- добровольные взносы и пожертвования;
- выручка от реализации товаров, работ и услуг;
- дивиденды по акциям, облигациям и другим ценным бумагам;
- другие не запрещенные законом поступления.

Союзы (ассоциации) могут создаваться как по отраслевому, так и по территориальному принципу.



В настоящее время организацией, объединяющей кооперативы в сельском хозяйстве, является *Ассоциация крестьянских хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России (АККОР)*. АККОР является союзом федерального уровня, организована по территориальному принципу в начале 90-х годов и осуществляет две группы функций:

- общественно-социальную защиту фермерских хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов;
- содействие им в организации и развитии хозяйственно-экономического сотрудничества и межфермерского кооперирования.

В системе управления АПК АККОР заняла определенное место. К ассоциации отошли некоторые функции, которые раньше осуществлялись органами государственного управления.

Главной целью деятельности ассоциации является:

- защита прав и интересов российского крестьянства и фермерского сообщества в лице малых и средних форм сельскохозяйственных товаропроизводителей, их объединений, организаций и предприятий крестьянской (фермерской) инфраструктуры на территории Российской Федерации;
- координация их предпринимательской деятельности;
- повышение эффективности крестьянского (фермерского) сектора экономики;
- улучшение условий жизни лиц, занятых в сельском хозяйстве;
- содействие развитию сельских территорий;
- активное содействие количественному и качественному росту фермерства в Российской Федерации;
- занятие фермерством достойного места в экономической и общественно-политической жизни страны.

Основными направлениями деятельности АККОР является:

- развитие фермерского самоуправления и структуры АККОР;
- развитие связей и сотрудничества с органами государственной власти по защите интересов членов Ассоциации;
- развитие сельскохозяйственной потребительской кооперации;
- деятельность по внешним связям и связям с общественностью;
- налаживание научного, учебно-консультационного и информационного обслуживания членов АККОР и других малых форм хозяйствования;

- развитие бизнеса, формирование бюджета и финансирование деятельности аппарата АККОР.

В настоящее время в состав ассоциации входят 68 региональных крестьянских союзов и ассоциаций, которые объединяют более 600 фермерских организаций районного уровня, а также около 1500 кооперативных объединений и предприятий фермерской инфраструктуры.

Таким образом, создание сельскохозяйственных союзов (ассоциаций), защищающих права сельских кооператоров и помогающих их работе, способствует развитию кооперативного движения в России.

### **Контрольные вопросы**

1. Классифицируйте кооперацию по типам, формам и видам.
2. По каким признакам можно классифицировать сельскохозяйственные кооперативы?
3. Охарактеризуйте внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность сельскохозяйственных кооперативов.
4. Как строятся договорные отношения в сельскохозяйственных кооперативах.
5. Кооперативы и их союзы в системе сельскохозяйственной кооперации.
6. Дайте характеристику организации, объединяющей кооперативы в сельском хозяйстве – АККОР.

## **5. СОЗДАНИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА**

### ***5.1. Порядок образования кооператива***

Сельскохозяйственный кооператив можно создать путем образования совершенно новой структуры, не существовавшей ранее или путем реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) сельскохозяйственных предприятий других организационно-правовых форм.

Для образования кооператива сельскохозяйственным товаропроизводителям (граждане и юридические лица) необходимо сформировать организационный комитет, в обязанности которого входят:

- подготовка технико-экономического обоснования (ТЭО) проекта производственно-экономической деятельности кооператива, включающего размер паевого фонда кооператива и источники его образования;
- подготовка проекта устава кооператива, прием заявлений о вступлении в члены кооператива (прил. 1), в которых должно быть отражено согласие участвовать в производственной либо иной хозяйственной деятельности кооператива и соблюдать требования устава кооператива;
- подготовка и проведение общего организационного собрания членов кооператива.

Организационный комитет вправе установить размеры вступительных членских взносов, которые используются для покрытия организационных расходов по образованию кооператива.

При создании кооператива пятью физическими лицами нет необходимости в формировании организационного комитета.

Технико-экономическое обоснование является внутренним документом кооператива и служит для уяснения самими его членами того, какова будет имущественная основа их дальнейшего функционирования. Ни в какие государственные органы оно не предоставляется. Если паевые взносы в любом кооперативе обязательны, то вступительные взносы вводятся по усмотрению кооператива, причем законом предусматривается одно направление их

использования – организационные расходы по образованию сельскохозяйственного кооператива.

Общее организационное собрание членов кооператива принимает решение о приеме в члены кооператива, утверждает устав кооператива; избирает органы управления кооперативом (правление кооператива и наблюдательный совет кооператива). По окончании собрания оформляется протокол общего организационного собрания (прил. 2).

Следует отметить, что главная задача общего организационного собрания – это принятие решения о создании кооператива. Оно должно быть принято единогласно, так как устав, представляемый затем на государственную регистрацию, подписывается всеми участниками общего организационного собрания.

Порядок образования сельскохозяйственного кооператива представлен на рисунке 2.

Такой порядок образования обязателен для вновь создаваемых кооперативов. Однако подготовка проекта устава, прием заявлений о вступлении в кооператив, проведение общего организационного собрания обязательны и для кооперативов, создаваемых путем реорганизации.

Образование кооператива при реорганизации сельскохозяйственных предприятий означает изменение организационно-правовой формы этого предприятия с одновременным разделением на несколько новых организаций (или без такого деления). При реорганизации сельскохозяйственного предприятия и образования на его базе кооператива каждый работник, желающий в него вступить, подает заявление с просьбой о приеме.

При вступлении в производственный кооператив, создаваемый на базе сельскохозяйственного предприятия, в паевой фонд кооператива вносится паевой взнос в размерах и в сроки, которые установлены законом и уставом кооператива. Гражданин, получивший имущественный пай и земельную долю при выходе из сельскохозяйственного предприятия, может их использовать в качестве такого вноса.

Если в кооператив преобразуется сельскохозяйственное предприятие целиком или отдельное его подразделение, то этот кооператив получает часть основных и оборотных средств, соответствующих количеству паев членов реорганизуемого предприятия.



Рис. 2. Порядок образования кооператива

При реорганизации сельскохозяйственных предприятий каждый собственник имущественного пая имеет право на получение в счет пая имущества в натуральном выражении или денежной компенсации. Это имущество или денежные средства могут быть внесены в паевой фонд сельскохозяйственного кооператива, в который он собирается вступить.

При вступлении в кооператив земельная доля может передаваться в паевой фонд с условием возврата ее в натуральной форме, в случае выхода из кооператива. Эта норма установлена для кооперативной формы производства, что делает ее более удобной и выгодной для крестьян по сравнению с другими видами коммерческих организаций. Если в качестве пая вносится земельный участок, выделенный члену сельскохозяйственного предприятия в натуральном выражении в ходе его реорганизации, действуют те же положения, что и в отношении земельной доли.

Местоположение земельного участка, выделяемого в счет земельной доли для образования сельскохозяйственного кооператива, определяется в месячный срок по соглашению между собственниками земельных долей. В случае разногласий решение принимает орган местного самоуправления при участии комитетов по земельным ресурсам и землеустройству.

Кооператив подлежит государственной регистрации в порядке, установленном Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» от 08.августа 2001 г. №129-ФЗ.

При государственной регистрации создаваемого сельскохозяйственного кооператива в регистрирующий орган предоставляются следующие сведения и документы:

- подписанное заявителем (председателем кооператива) заявление о государственной регистрации по форме, утвержденной Правительством РФ;
- устав сельскохозяйственного кооператива;
- протокол общего организационного собрания членов о создании кооператива, утверждении его устава и составе правления, подписанный председателем и секретарем данного собрания;
- документы, подтверждающие оплату части паевого фонда кооператива, указанного в решении о создании кооператива и устава;
- свидетельства о внесении части обязательного паевого взноса членами кооператива.

Сельскохозяйственный кооператив считается созданным с момента его государственной регистрации, которая осуществляется в срок не более чем 5 рабочих дней со дня предоставления документов в регистрирующий орган и занесения их в журнал регистрации поступающих документов, присвоения номера и проставления специальной надписи (штампа) с наименованием регистрирующего органа, номером и датой регистрации на титульном листе устава, скрепленного подписью должностного лица, ответственного за регистрацию. Кооперативом составляется список членов сельскохозяйственного кооператива и каждому выдается членская книжка.

Если кооператив не приступил к уставной деятельности в течение года, то он подлежит исключению из единого государственного реестра юридических лиц.

## ***5.2. Источники формирования имущества кооперативов***

Для того, чтобы осуществлять свою деятельность сельскохозяйственный кооператив должен сформировать необходимые основные и оборотные средства, которые составляют имущество кооператива.

К имуществу сельскохозяйственного кооператива можно отнести: право аренды принадлежащего кооперативу земельного участка и иные принадлежащие кооперативу и имеющие денежную оценку имущественные права; земельный участок; хозяйственные и иные постройки; транспортные средства; продуктивный и рабочий скот, птицу; иное необходимое для осуществления деятельности кооператива имущество.

Источниками формирования имущества кооператива могут быть собственные и заемные средства.

Кооператив самостоятельно определяет предельную долю заемных средств в общей величине имущества и вносит ее в устав.

***Собственные средства*** кооператива формируются за счет: паевого фонда; доходов от собственной деятельности; имущества, произведенного или приобретенного кооперативом, а также переданного в качестве паевого взноса; неделимых фондов кооператива; доходов от размещения своих средств в банках, от ценных бумаг; прочих поступлений.

**Заемные средства** кооператива могут быть представлены в виде: бюджетных ассигнований, кредитов банка, инвестиций и др.

Для осуществления своей деятельности сельскохозяйственный кооператив формирует фонды, составляющие его имущество. Виды, размеры, порядок формирования и использования, которых устанавливаются общим собранием членов кооператива в соответствии с уставом.

**Паевой фонд** формируется за счет паевых взносов членов кооператива, размеры и порядок его формирования регламентируются уставом кооператива. В качестве взносов в паевой фонд члены кооператива могут вносить денежные средства, здания, постройки, технику, сельскохозяйственную продукцию, земельные участки, ценные бумаги и др.

Паевой взнос, в свою очередь, подразделяется на обязательный и дополнительный. Обязательный паевой взнос вносится членами кооператива в обязательном порядке и дает право голоса на общем собрании, а дополнительный – вносится по желанию и на него начисляются дивиденды.

Введение в практику понятий обязательного и дополнительного паев значительно усложняет имущественные отношения в сельскохозяйственных кооперативах, образуемых на базе реорганизации сельскохозяйственных предприятий. Их члены обладают различными по размерам имущественными паями. Обязательные пай в сельскохозяйственных производственных кооперативах устанавливаются в равных размерах.

Допустимы различные варианты определения размера обязательного пая, он устанавливается на уровне:

- среднего размера имущественного пая членов реорганизуемого сельскохозяйственного предприятия;
- стоимости земельной доли;
- имущественного пая и земельной доли.

Размер паевого фонда и источники его образования определяет организационный комитет кооператива в рамках подготовки технико-экономического обоснования проекта производственно-экономической деятельности сельскохозяйственного кооператива. Размер паевого фонда утверждается общим собранием членов кооператива.

Каждый член кооператива к моменту его государственной регистрации должен внести часть своего обязательного паевого



взноса. Член производственного кооператива должен внести не менее 10% от обязательного паевого взноса, остальную часть необходимо внести в течение года с момента государственной регистрации кооператива. Член потребительского кооператива – не менее 25%, остальную часть – в сроки, предусмотренные уставом кооператива (месяц, год, два года и т.д.).

Если член кооператива внес обязательный паевой взнос в большем размере, чем это требовалось, то излишняя часть возвращается или передается в дополнительный паевой взнос, с согласия члена кооператива.

Формирование паевых фондов в сельскохозяйственных производственных кооперативах имеет ряд особенностей. В отличие от колхоза в паевой фонд коопхоза не передаются земельные участки его членов – глав крестьянских (фермерских) хозяйств и граждан, ведущих личное подсобное хозяйство.

Паевые фонды могут пополняться:

- либо из имущества членов кооператива (внесение дополнительных паев);
- либо из части прибыли кооператива, предназначенной для распределения между его членами.

Для увеличения паевого фонда за счет части прибыли требуется квалифицированное большинство голосов, поскольку это решение входит в компетенцию общего собрания, определяющего порядок распределения прибыли.

В обязательном порядке создается *резервный фонд*, который должен составлять не менее 10% паевого фонда кооператива (это неделимый фонд). Резервный фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений до достижения размера, установленного уставом кооператива. В производственном кооперативе фонд формируется за счет ежегодных отчислений, не менее 10% от прибыли. В потребительском кооперативе – за счет отчислений от доходов и за счет внесения членами кооператива дополнительных (целевых) взносов пропорционально участию в хозяйственной деятельности.

Данный фонд используется для покрытия непроизводительных потерь и убытков, а также выплат доходов членам кооператива при отсутствии или недостаточности прибыли отчетного года.

Размер резервного фонда может уменьшиться при направлении средств на предусмотренные цели. Поэтому в уставе коопера-

тива должны быть установлены сроки, в течение которых средства резервного фонда пополняются до необходимого размера.

Существуют ограничения, касающиеся совершения ряда действий до формирования резервного фонда в полном объеме. Кооператив не вправе:

- осуществлять кооперативные выплаты;
- осуществлять начисление и выплату дивидендов по дополнительным паевым взносам членов кооператива;
- получать займы от членов кооператива и ассоциированных членов кооператива (только для сельскохозяйственных кредитных кооперативов).

Уставом кооператива может быть предусмотрено, что определенная часть принадлежащего кооперативу имущества составляет иные неделимые фонды. В состав неделимых фондов могут входить основные средства производства (земля, иная недвижимость, техника и др.). Общее собрание должно решить, насколько целесообразно их формирование, как с хозяйственной точки зрения, так и с точки зрения интересов каждого из его членов.

Таким образом, кооператив может сформировать также фонд накопления и развития кооператива (используемый для приобретения помещения, транспортных средств, оргтехники, обучение персонала и т.п.), фонд потребления (используемый на представительские расходы, поощрение персонала, компенсацию расходов актива кооператива и т.п.) и др.

На формирование этих фондов может быть использована часть чистой прибыли (от 10 до 20%) или члены кооператива могут вносить членские взносы.

### ***5.3. Органы управления кооперативом***

К органам управления сельскохозяйственным кооперативом относятся:

- общее собрание членов кооператива (собрание уполномоченных) – высший орган управления кооперативом;
- правление кооператива и (или) председатель кооператива – исполнительные органы управления кооперативом;
- наблюдательный совет кооператива – контролирующий орган управления кооперативом.

Наличие первых двух является обязательным в каждом сельскохозяйственном кооперативе.

Наличие наблюдательного совета является обязательным только в сельскохозяйственном потребительском кооперативе. В сельскохозяйственном производственном кооперативе данный орган создается только, если число его членов составляет не менее 50 (вне зависимости от их статуса и того, являются ли они гражданами или юридическими лицами).

Полномочия, структура органов управления сельскохозяйственным кооперативом, порядок избрания и отзыва членов правления и (или) председателя кооператива и членов наблюдательного совета кооператива, а также порядок созыва и проведения общего собрания членов кооператива (собрания уполномоченных) устанавливаются в соответствии с Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации» и уставом кооператива.

Общее собрание членов сельскохозяйственного кооператива является высшим органом управления кооперативом и полномочно решать вопросы, касающиеся деятельности кооператива, в том числе отменять или подтверждать решения правления, председателя и наблюдательного совета кооператива.

Вопросы, относящиеся к исключительной компетенции общего собрания, не могут быть переданы на рассмотрение и решение никакому иному органу кооператива. К исключительной компетенции общего собрания членов кооператива относится, прежде всего, утверждение документов, создающих нормативные основы жизни кооператива: устава, изменений и дополнений к нему, программ развития кооператива, внутренних документов кооператива, размера и порядка внесения паевых взносов и других платежей, порядка их возврата членам кооператива и ассоциированным членам кооператива при выходе из него, порядка распределения прибыли (доходов) и убытков между членами кооператива, видов и размеров фондов кооператива (условия их формирования), порядка предоставления займов членам кооператива и установление размеров этих займов, определения условий и размера вознаграждения членов правления и председателя кооператива, компенсации расходов членов наблюдательного совета кооператива.

Помимо этих вопросов к исключительной компетенции общего собрания относятся: выбор органов управления кооператива, заслушивание отчетов об их деятельности и прекращение их пол-

номочий; привлечение к ответственности членов исполнительных и контролирующих органов управления; утверждение годового отчета и бухгалтерского баланса; отчуждение и приобретение земли и основных средств производства кооператива; вступление кооператива в другие кооперативы (хозяйственные товарищества и общества, союзы, ассоциации) и выход из них; создание и ликвидация представительств и филиалов кооператива; реорганизация и ликвидация кооператива.

Федеральным законом «О сельскохозяйственной кооперации» устанавливаются два обязательных требования к срокам проведения общего собрания членов сельскохозяйственного кооператива:

- первое созывается не позднее чем через три месяца после государственной регистрации кооператива;
- годовое должно проводиться не ранее чем через 2 и не позднее чем через 4 месяца после окончания финансового года.

В кооперативе могут проводиться и внеочередные общие собрания. Обязанности по созыву годового и внеочередного общих собраний членов сельскохозяйственного кооператива, а также по формированию повестки дня собрания возлагается на правление кооператива. Если полномочия правления кооператива приостанавливаются, указанную обязанность должен исполнить наблюдательный совет кооператива.

Сельскохозяйственные кооперативы отличаются друг от друга количеством членов кооператива. Максимальное количество членов кооперативов не ограничено, поэтому на практике могут возникнуть затруднения с проведением общего собрания членов сельскохозяйственного кооператива. В связи с этим кооперативу предоставляется право вместо общего собрания членов проводить собрание уполномоченных. Данным правом могут воспользоваться только сельскохозяйственные кооперативы, в которых число членов превышает 200. При этом здесь имеются в виду только «полные» члены кооператива, несмотря на то, что ассоциированные члены обладают правом голоса.

Порядок созыва и проведения собрания уполномоченных полностью идентичен порядку созыва и проведения общего собрания членов сельскохозяйственного кооператива (в том числе относительно созыва и проведения годового и внеочередных собраний).

На собрании уполномоченных голосуют представители членов кооператива. Уполномоченный должен избираться не более чем от 10 членов кооператива. Число уполномоченных, избранных от ассоциированных членов кооператива, не должно превышать 20 процентов от числа уполномоченных, избранных от членов кооператива. Избрание уполномоченных должно происходить перед каждым собранием, будь то годовое собрание или внеочередное. Таким образом, является недопустимым избрание уполномоченных на определенный срок (например, на финансовый год).

На общем собрании членов кооператива должно присутствовать 25 и более процентов от общего числа членов кооператива (50 и более на собрании уполномоченных), имеющих право голоса, но не менее 5 членов кооператива в случае, если число членов кооператива менее 20.

Решения общего собрания членов сельскохозяйственного кооператива оформляются протоколом, который составляется в ходе собрания и оформляется не позднее чем через десять дней после окончания собрания.

Исполнительными органами сельскохозяйственного кооператива являются: председатель и правление кооператива.

Наличие данных органов является обязательным для каждого кооператива. В тоже время, в кооперативе, число членов которого менее чем 25, может быть предусмотрено избрание только председателя кооператива и его заместителя. В этом случае председатель кооператива будет решать вопросы, отнесенные ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» к компетенции правления кооператива.

Уставом сельскохозяйственного кооператива может быть предусмотрено наличие еще одного исполнительного органа кооператива – исполнительного директора, который может исполнять лишь полномочия председателя кооператива и правления кооператива. При этом исполнительному директору может быть передана лишь часть данных полномочий. Конкретный их объем определяется кооперативом самостоятельно.

Свою деятельность исполнительный директор сельскохозяйственного кооператива осуществляет на основании трудового договора. Данный договор заключается с ним от имени кооператива наблюдательным советом кооператива или при его отсутствии председателем кооператива. При этом на заключение подобного

трудового договора должно быть получено согласие общего собрания членов кооператива.

Основная задача, стоящая перед председателем кооператива и членами правления кооператива, состоит в осуществлении управления сельскохозяйственным кооперативом. Председатель кооператива и члены правления кооператива при осуществлении своих полномочий должны действовать добросовестно и разумно. Они должны принимать меры по охране конфиденциальности информации, составляющей служебную и (или) коммерческую тайну, которая стала им известна в связи с осуществлением их полномочий.

Председатель кооператива и члены правления кооператива в своей деятельности подотчетны наблюдательному совету кооператива и общему собранию членов кооператива.

К компетенции председателя сельскохозяйственного кооператива относится решение следующих вопросов: проведение заседаний правления кооператива; подписание от имени правления кооператива принятых им решений и протоколов; распоряжение в соответствии с уставом кооператива имуществом кооператива; заключение договора и выдача доверенности, в том числе с правом передоверия; открытие счета кооператива в банках и других кредитных организациях; прием и увольнение работников кооператива; организация работы кооператива; подписание обязательных для исполнения членами кооператива и работниками кооператива приказов и распоряжений; организация выполнения решений общего собрания членов кооператива и наблюдательного совета кооператива.

Председатель кооператива может действовать без доверенности.

Правление сельскохозяйственного кооператива решает следующие вопросы: прием заявлений о вступлении в члены кооператива или ассоциированные члены кооператива; прием заявлений о выходе из членов кооператива или ассоциированных членов кооператива; предварительное рассмотрение вопросов об исключении из членов кооператива или ассоциированных членов кооператива; заключение договоров с ассоциированными членами кооператива; утверждение размера и формы возвращаемого пая при выходе из кооператива, установление места нахождения земельного участка в случае, если в счет пая выходящему из кооператива

выделяется земельный участок; формирование повестки дня общего собрания членов кооператива и его созыв; принятие совместно с наблюдательным советом кооператива решения о погашении приращенных паев, выплате дивидендов или кооперативных выплат, предоставлении кредитов членам кооператива или ассоциированным членам кооператива; совершение не отнесенных к компетенции общего собрания членов кооператива сделок; рассмотрение совместно с наблюдательным советом кооператива заключения ревизионного союза, касающегося результатов ревизии кооператива, и определение мер по устранению выявленных нарушений; утверждение рыночной стоимости неденежных взносов, вносимых в качестве паевых взносов.

В своей деятельности правление сельскохозяйственного кооператива руководствуется прежде всего положениями ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и устава кооператива.

Председатель кооператива, правление кооператива избираются общим собранием членов сельскохозяйственного кооператива.

Срок, на который избираются председатель и члены правления, должен определяться в уставе кооператива. При этом данный срок не может быть более пяти лет.

Количественный состав правления сельскохозяйственного кооператива определяется его уставом самостоятельно. В то же время, правление кооператива не может состоять из одного человека, поскольку данный орган является коллегиальным.

Председатель кооператива, члены правления кооператива, исполнительный директор кооператива должны исполнять свои обязанности до истечения срока их полномочий. Полномочия членов правления кооператива могут быть приостановлены. Соответствующее решение может быть принято наблюдательным советом. В данном случае все полномочия правления кооператива осуществляет его наблюдательный совет.

Наблюдательный совет – это контролирующий орган управления кооперативом. Его количественный состав определяется кооперативом самостоятельно на уровне устава. В то же время, в законодательстве установлено, что количественный состав наблюдательного совета не может быть менее трех человек.

Членом наблюдательного совета сельскохозяйственного кооператива может быть только член кооператива, при этом он одновре-

менно не может быть и членом правления кооператива либо председателем кооператива.

Наблюдательный совет кооператива должен включать в себя председателя и заместителя председателя, которые избираются на его заседании, из числа членов наблюдательного совета кооператива, сроком на три года.

Функциями председателя наблюдательного совета кооператива являются подготовка, созыв, ведение заседаний наблюдательного совета кооператива и организация деятельности наблюдательного совета кооператива в соответствии с положением, утвержденным общим собранием членов кооператива. Также председатель наблюдательного совета кооператива выполняет обязанности председателя при проведении заседаний общих собраний членов кооператива, если иное не предусмотрено уставом кооператива.

Член наблюдательного совета не вправе передавать свои полномочия другим лицам. При этом, деятельность, связанная с осуществлением полномочий члена наблюдательного совета кооператива, не должна являться оплачиваемой. В связи с этим никакое вознаграждение за деятельность в качестве члена наблюдательного совета кооператива получать не разрешается.

К полномочиям наблюдательного совета сельскохозяйственного кооператива относятся: осуществление контроля за деятельностью правления кооператива и председателя кооператива; проведение ревизии деятельности кооператива; осуществление проверки бухгалтерского баланса, годового отчета; дача заключений по предложениям о распределении годовых доходов кооператива и о мерах по покрытию годового дефицита; дача заключений по заявлениям с просьбами о приеме в члены кооператива и о выходе из членов кооператива; созыв общего собрания членов кооператива, если это необходимо в интересах кооператива; представительство кооператива в случае, если кооперативом предъявлено исковое заявление к членам правления кооператива, председателю кооператива или исполнительному директору кооператива в соответствии с решением общего собрания членов кооператива; дача согласия в случае предоставления кредита члену правления кооператива, а также в случае, если член правления кооператива выступает в качестве поручителя при предоставлении кредита члену кооператива; осуществление полномочий правления кооператива, в случае принятия решения о приостановлении их деятельности.



Наблюдательный совет кооператива может потребовать от исполнительных органов управления кооператива отчет об их деятельности, а в случаях необходимости и приостановить ее. Данный орган может знакомиться с документацией кооператива, проводить инвентаризацию, проверять состояние кассы кооператива, наличие ценных бумаг, торговых документов.

Заседания наблюдательного совета кооператива проводятся не реже одного раза в три месяца и оформляются протоколом, подписываемым всеми присутствующими на данном заседании членами наблюдательного совета кооператива.

#### ***5.4. Распределение прибыли и убытков в кооперативе***

Порядок распределения прибыли (доходов) сельскохозяйственного кооператива определяется на общем собрании членов кооператива.

Прибыль (доход) определяется по бухгалтерскому балансу кооператива и распределяется следующим образом:

- на погашение просроченных долгов;
- в резервный фонд и предусмотренные уставом кооператива иные неделимые фонды;
- для осуществления обязательных платежей в бюджет в соответствии с законодательством;
- на выплату причитающихся по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива дивидендов, общая сумма которых не должна превышать 30% от прибыли кооператива, подлежащей распределению;
- на кооперативные выплаты.

Порядок распределения прибыли кооператива утверждается общим собранием членов кооператива в течение трех месяцев после окончания финансового года (рис. 3).

Из прибыли кооператива производятся отчисления в резервный фонд и в предусмотренные уставом кооператива иные неделимые фонды, а также платежи в бюджет. После указанных отчислений и платежей остается прибыль, подлежащая распределению. Часть распределяемой прибыли, в пределах установленного норматива (до 30 %), направляется на выплату дивидендов по дополнительным паям членов кооператива и паям ассоциированных членов.

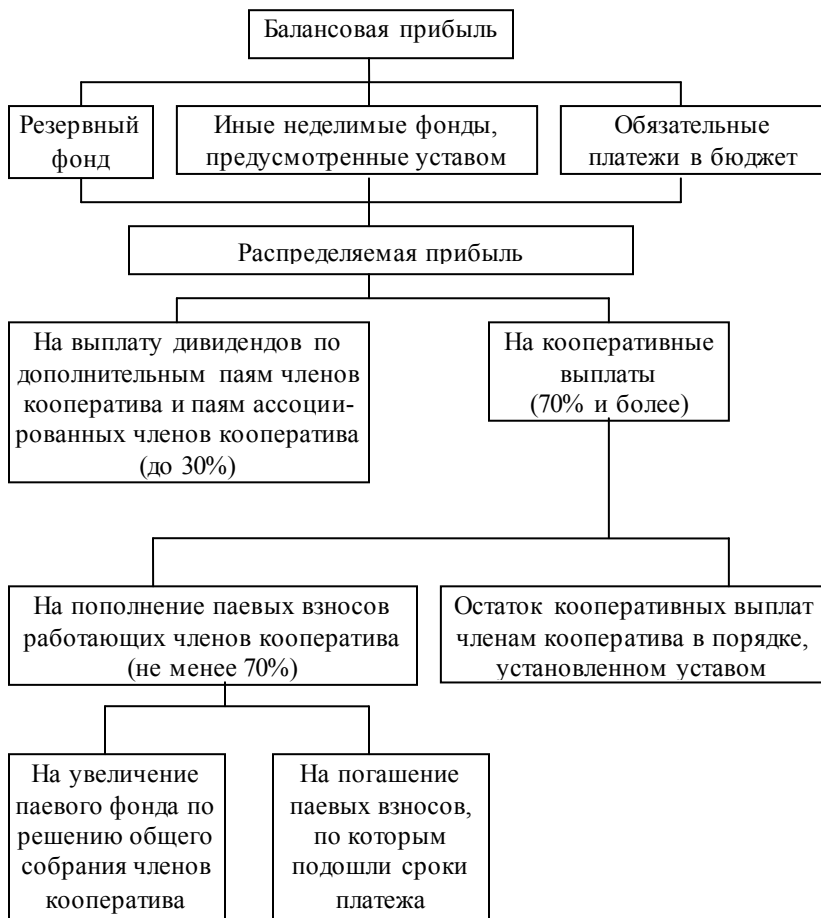


Рис. 3. Распределение прибыли сельскохозяйственного кооператива

Оставшаяся часть прибыли направляется на кооперативные выплаты. Кооперативные выплаты между членами производственного кооператива распределяются пропорционально оплате их труда в кооперативе за год, между членами потребительского кооператива – пропорционально доле их участия в хозяйственной деятельности кооператива.

Большая часть кооперативных выплат (не менее 70%) используется на пополнение паевых взносов членов кооператива. Остаток кооперативных выплат распределяется в порядке, устанавливаемом уставом. Средства, зачисленные в приращенные пай, исполь-

зуются на создание и расширение производственных и иных фондов кооператива и на возврат паевых взносов и других выплат вышедшим из кооператива.

При решении вопроса о размере кооперативных выплат для расчетов используется утвержденный бухгалтерский баланс.

Кооперативные выплаты в сельскохозяйственном кооперативе распределяются в следующем порядке:

- на выплату в потребительском кооперативе нечленам кооператива пропорционально их участию в его деятельности, если данные выплаты предусмотрены уставом потребительского кооператива;

- на пополнение паевых взносов членов кооператива, на которые по решению общего собрания кооператива может направляться до 80% суммы кооперативных выплат, оставшихся после соответствующих выплат нечленам кооператива;

- остаток кооперативных выплат выплачивается членам кооператива в порядке, установленном уставом кооператива.

Кооперативные выплаты, направленные на пополнение паевых взносов членов кооператива, могут использоваться на увеличение паевого фонда кооператива, если общим собранием его членов принято соответствующее решение. Кооперативные выплаты могут быть использованы на погашение полностью или частично паевых взносов членов кооператива, по которым подошли сроки погашения. Погашение паевых взносов осуществляется в случае, если в кооперативе имеются средства сверх установленного уставом размера паевого фонда, включая кооперативные выплаты, направляемые на его увеличение. Погашение паевых взносов членов кооператива не производится до формирования паевого фонда кооператива в полном размере, за исключением случаев погашения паевых взносов ассоциированных членов кооператива.

Основная часть кооперативных выплат может направляться на пополнение паев членов кооператива, но не выплачиваться им наличными, а идти на пополнение предусмотренных уставом кооператива делимых фондов, образуемых дополнительно к паевому фонду.

Оставшаяся после зачисления в паи членов кооператива сумма кооперативных выплат выплачивается непосредственно членам кооператива пропорционально оплате труда – в производственном

кооперативе и пропорционально объему хозяйственной деятельности – в потребительском.

Кооперативные выплаты, направляемые на пополнение «приращенных» паев, не выплачиваются членам кооператива, а идут на формирование и пополнение собственного капитала кооператива. Рассматриваемая прибыль кооператива существует как капитал, распределяемый между членами кооператива без перечисления на их счета или выплаты им наличными. Данная часть кооперативных выплат идет на пополнение паев членов кооператива и в будущем полностью или частично им возвращается. Сроки возврата удержанных кооперативных выплат устанавливаются на любой период времени самими кооперативами в их уставах либо решениями общего собрания.

Возврат «приращенных» паев осуществляется в случае, если в кооперативе имеются средства сверх установленного уставом размера паевого фонда, за исключением случаев погашения паевых взносов ассоциированных членов кооператива, которым возвращается их паевой взнос в соответствии с заключаемым с ними договором.

Требование о формировании паевого фонда кооператива в полном размере является минимальным условием, при выполнении которого кооператив вправе начать погашение (выплату) «приращенных» паев. Порядок распределения прибыли и убытков кооператива определяется с учетом требований закона и устава. Кооператив может включать в свой устав более жесткие условия, при которых возможно погашение (выплата) «приращенных» паев.

Кооперативные выплаты текущего года, зачисляемые в «приращенные» паи членов кооператива, заносятся в их членские книжки. Основная часть «приращенных» паев используется на создание и расширение производственных фондов кооператива. По своей сути – это авансированный капитал, который ежегодно, если есть в кооперативе прибыль, члены кооператива предоставляют кооперативу для развития его производственной базы. Данный авансированный капитал может использоваться кооперативом неограниченно длительное время и без уплаты каких-либо дивидендов, что дает кооперативу определенные преимущества в создании предусмотренных уставом кооператива фондов, укреплении его производственной базы.

После формирования в кооперативе предусмотренных уставом фондов и выявления средств сверх этих фондов общее собрание кооператива может принять решение о начале погашения «приращенных» паев. При этом в первую очередь погашаются «приращенные» паи, сформированные в более ранние годы.

Распределению между членами кооператива подлежат убытки кооператива. Убытки кооператива, определенные по бухгалтерскому балансу, распределяются между членами потребительского кооператива в соответствии с долей их участия в хозяйственной деятельности, между членами производственного кооператива – в соответствии с размерами паевого взноса и (или) размерами оплаты труда членов производственного кооператива.

В производственном кооперативе убытки покрываются в первую очередь за счет резервного фонда, во вторую очередь за счет уменьшения размеров приращенных паев или за счет дополнительного внесения паевых взносов.

Убытки потребительского кооператива покрываются за счет резервного фонда и (или) за счет внесения дополнительных взносов членами кооператива. В уставе кооператива могут быть предусмотрены два способа одновременно.

### **5.5. Порядок ликвидации кооперативов**

**Ликвидация кооператива** – прекращение деятельности кооператива без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Существует несколько оснований ликвидации кооператива:

- решение общего собрания в связи с истечением срока, на который создан кооператив, или достижением цели, ради которой он создан;
- решение суда в связи с нарушением законодательства о создании кооператива, т.е. несоблюдение требований законодательства;
- осуществление деятельности без надлежащего разрешения (лицензии) либо деятельности, запрещенной законом;
- признание кооператива банкротом (основные правила объявления юридического лица банкротом предусмотрены в Гражданском кодексе РФ).

Под **несостоятельностью (банкротством)** понимается неспособность юридического лица удовлетворить требования

кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

Кооператив может объявить о своем банкротстве и о добровольной ликвидации по совместному решению общего собрания членов кооператива и его кредиторов.

Процесс ликвидации сельскохозяйственного кооператива делится на два этапа.

На первом этапе ликвидации кооператива устанавливаются сроки, в течение которых кооперативу могут быть предъявлены претензии.

Правление кооператива по поручению общего собрания членов кооператива или орган, принявшие решение о ликвидации кооператива, обязаны в письменной форме сообщить об этом органу, который осуществляет государственную регистрацию и который вносит в единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что данный кооператив находится в процессе ликвидации.

Общее собрание членов кооператива по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию, создает ликвидационную комиссию, устанавливает порядок и сроки ликвидации данного кооператива.

Полномочия по управлению делами данного кооператива переходят к ликвидационной комиссии с момента ее назначения. Ликвидационная комиссия размещает в официальном печатном органе сообщение о ликвидации кооператива, порядке и сроке заявления требований кредиторами. Этот срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации сведений о ликвидации кооператива.

Ликвидационная комиссия выявляет кредиторов и принимает меры для получения дебиторской задолженности. По окончании срока предъявления требований кредиторами ликвидационной комиссией составляется промежуточный ликвидационный баланс, где содержатся сведения о составе имущества ликвидируемого кооператива, перечень предъявленных кредиторами требований.

После принятия решения о ликвидации кооператива наступает ответственность кооператива и членов кооператива по его обязательствам.

На втором этапе ликвидации кооператива принимаются меры по взысканию дебиторской задолженности, выявляются и удовлетворяются претензии кредиторов.

Ликвидируемый кооператив должен произвести денежные выплаты в следующей очередности:

1) удовлетворение требований граждан, перед которыми он несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;

2) расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лицам, работающим по трудовому договору, в том числе по контракту, и по выплате вознаграждений по авторским договорам;

3) удовлетворение требований кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества ликвидируемого кооператива;

4) погашение задолженности по обязательным платежам в бюджет и во внебюджетные фонды;

5) расчеты с другими кредиторами, выплаты которым производятся по истечении месяца со дня утверждения промежуточного ликвидационного баланса.

Оставшееся после произведенных денежных выплат имущество ликвидируемого кооператива передается его членам и распределяется между ними.

В первую очередь выплачивается стоимость паевых взносов ассоциированных членов, затем членам ликвидируемого кооператива выплачивается стоимость дополнительных взносов, внесенных ими в порядке субсидиарной ответственности, и стоимость дополнительных паев. Оставшиеся средства или иное имущество кооператива распределяются между членами ликвидируемого кооператива пропорционально их обязательным паям, если иное не предусмотрено уставом.

При ликвидации кооператива, имеющиеся у него объекты социальной инфраструктуры, входящие в неделимый фонд кооператива, разделу не подлежат и передаются на основании решения общего собрания членов кооператива иным сельскохозяйственным организациям.

Ликвидация кооператива будет завершена, а кооператив – ликвидирован после внесения записи о ликвидации данного кооператива в единый государственный реестр юридических лиц.

Документация и бухгалтерская отчетность ликвидируемого кооператива передаются на хранение в государственный архив.

### **Контрольные вопросы**

1. Опишите порядок создания кооператива.
2. Что является источниками формирования имущества кооператива?
3. Какие фонды может создавать сельскохозяйственный кооператив?
4. Дайте характеристику резервного фонда кооператива.
5. Охарактеризуйте органы управления сельскохозяйственным кооперативом.
6. Как распределяется прибыль и убытки в сельскохозяйственном кооперативе?
7. Перечислите основания ликвидации сельскохозяйственного кооператива.



## **6. ПОРЯДОК ПРИЕМА И ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ ЧЛЕНОВ КООПЕРАТИВА**

### ***6.1. Члены кооператива и ассоциированные члены кооператива***

Членами сельскохозяйственного производственного кооператива могут быть только граждане РФ, отвечающие следующим требованиям:

- должны иметь гражданство РФ;
- достигнуть возраста 16 лет;
- признавать устав кооператива и принимать личное трудовое участие в его деятельности.

Работа в производственном кооперативе для его членов является основной, то есть гражданин может быть членом только одного сельскохозяйственного производственного кооператива. В тоже время в ином сельскохозяйственном производственном кооперативе, но может быть ассоциированным членом.

Юридические лица не могут быть непосредственными членами сельскохозяйственных производственных кооперативов, они могут быть только ассоциированными членами кооператива.

Членами потребительского кооператива могут быть признающие устав кооператива, принимающие участие в его хозяйственной деятельности и являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями граждане и (или) юридические лица, а также граждане, ведущие личное подсобное хозяйство, граждане, являющиеся членами или работниками сельскохозяйственных организаций и (или) крестьянских (фермерских) хозяйств, граждане, занимающиеся садоводством, огородничеством или животноводством, и сельскохозяйственные потребительские кооперативы.

Уставом потребительского кооператива могут устанавливаться право и порядок приема в члены потребительского кооператива наряду с указанными гражданами и юридическими лицами иных граждан и юридических лиц, которые оказывают услуги потребительским кооперативам или сельскохозяйственным товаропроизводителям либо являются работниками учреждений социального обслуживания населения сельских поселений. Их количество не должно превышать 20 процентов от всех членов кооператива.

Юридическое лицо, являющееся членом сельскохозяйственного потребительского кооператива, должно быть представлено

физическим лицом, уполномоченным надлежащим образом оформленной доверенностью.

Граждане и юридические лица могут быть членами нескольких потребительских кооперативов, если иное не предусмотрено уставами данных кооперативов.

Кооператив вправе внести в устав дополнительные сведения об условиях приема в члены кооператива, предусматривающие:

- уровень квалификации и личные качества граждан, принимаемых в члены производственного кооператива;
- обязательства пользоваться услугами потребительского кооператива в объемах, предусмотренных договорами;
- удаленность хозяйства лица, принимаемого в члены кооператива;
- требования к ассортименту и качеству продукции, производимой лицом, принимаемым в члены потребительского кооператива;
- другие требования, не противоречащие ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и уставу кооператива и обеспечивающие достижение целей кооператива, предусмотренных его уставом.

В отличие от сельскохозяйственного производственного кооператива законодательно не связывается членство граждан в потребительском кооперативе с наличием гражданства. Поэтому, членами сельскохозяйственного потребительского кооператива могут быть не только граждане РФ, но и иностранные граждане и лица без гражданства.

В производственных и потребительских кооперативах допускается ассоциированное членство. Ассоциированными членами кооператива могут быть внесшие паевой взнос в кооператив юридические лица независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности и граждане. Ассоциированное членство в сельскохозяйственном кооперативе позволяет привлечь в деятельность кооператива дополнительные материальные и финансовые средства.

Гражданин или юридическое лицо, изъявившие желание вступить в кооператив в качестве ассоциированных членов, подают в правление кооператива заявление с просьбой о приеме в ассоциированные члены кооператива. Решение правления кооператива о приеме ассоциированного члена кооператива подлежит утверждению наблюдательным советом кооператива.

Сельскохозяйственный производственный кооператив на основании решения общего собрания членов кооператива при прекращении членом кооператива трудовой деятельности в кооперативе вправе переоформить его членство в ассоциированное в случае:

- выхода на пенсию по возрасту или по состоянию здоровья;
- перехода на выборную должность вне кооператива;
- службы в рядах Вооруженных Сил Российской Федерации;
- в других случаях, предусмотренных уставом кооператива.

Размер паевых взносов ассоциированных членов кооператива и условия выплаты по ним дивидендов, порядок выхода из кооператива определяются в соответствии с уставом кооператива на основании договора, заключаемого кооперативом с ними. Договор, заключаемый ассоциированным членом кооператива с кооперативом, может предусматривать и другие, не противоречащие ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и уставу кооператива права и обязанности этого члена кооператива.

Ассоциированный член кооператива не участвует в хозяйственной деятельности потребительского кооператива, а так же не принимает личное трудовое участие в деятельности производственного кооператива. Ассоциированный член кооператива имеет право голоса в кооперативе, однако общее число ассоциированных членов с правом голоса на общем собрании кооператива не должно превышать 20 процентов от числа членов кооператива на дату принятия решения о созыве общего собрания членов кооператива.

Если их число превышает определенное в соответствии с ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и уставом кооператива максимальную величину голосов на общем собрании членов кооператива, то персональный состав участников общего собрания членов кооператива – ассоциированных членов кооператива – устанавливается на собрании ассоциированных членов кооператива.

Порядок проведения собраний ассоциированных членов кооператива и норма представительства ассоциированных членов кооператива на общем собрании членов кооператива или собрании уполномоченных устанавливаются уставом кооператива или положением о выборах в кооперативе с учетом ограничений, установленных ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

В случае ликвидации кооператива ассоциированные члены кооператива имеют право на выплату стоимости своих паевых взносов, а также на выплату объявленных, но не выплаченных дивидендов до выплаты стоимости паев членам кооператива.

По договору в письменной форме с ассоциированными членами возможна выплата дивидендов полностью или частично различными услугами (обеспечение топливом, обработка земельного участка, поставка продовольствия, кормов и другими).

Ассоциированные члены могут выйти из кооператива. При этом им выплачивается стоимость паевых взносов и дивидендов в порядке, установленном уставом кооператива и договорами, заключенными с данными ассоциированными членами.

## ***6.2. Порядок приема в члены кооператива***

Граждане или юридические лица, желающие вступить в сельскохозяйственный кооператив после его государственной регистрации и удовлетворяющие требованиям, ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации», должны подать в правление кооператива заявление с просьбой о приеме в члены кооператива. Решение правления кооператива о приеме нового члена подлежит утверждению наблюдательным советом кооператива, а при его отсутствии – общим собранием кооператива.

В потребительском кооперативе решение наблюдательного совета о приеме в члены кооператива, если иное не предусмотрено уставом кооператива, считается окончательным. В производственном кооперативе решение наблюдательного совета (при его наличии) о приеме в члены кооператива или об отказе в приеме подлежит утверждению общим собранием членом кооператива.

В заявлении о приеме в члены кооператива должно быть отражено обязательство соблюдать требования устава кооператива, в том числе внесение предусмотренного уставом кооператива паевого взноса, несения субсидиарной ответственности по обязательствам кооператива и др.

В случае отказа в приеме в члены кооператива мотивированное решение сообщается заявителю в письменной форме, с возможностью его обжалования на общем собрании членом кооператива. Если общее собрание принимает решение об отказе заявle-

ния с просьбой о приеме в члены кооператива, то оно может быть подано вновь после устранения причин отказа.

Заявитель считается принятым в члены кооператива со дня утверждения соответствующего решения правления кооператива наблюдательным советом кооператива или общим собранием членов кооператива.

Члену кооператива выдается членская книжка, в которой указываются:

- фамилия, имя, отчество (для граждан), наименование (для юридических лиц) члена кооператива;
- основание вступления в кооператив и дата вступления в него;
- размер обязательного паевого взноса и дата его внесения;
- размер приращенного пая, даты его начисления и погашения;
- размер возвращенных паевых взносов и даты их выплат.

Ранее в членской книжке необходимо было указывать формы паевого взноса (денежная, земельная, имущественная), сейчас этого не требуется.

Сельскохозяйственный кооператив вправе указывать в членской книжке дополнительные сведения. Например, кредитные кооперативы в членских книжках указывают суммы займов, выданные члену кооператива, суммы и даты погашения займов, а также займы, принятые кооперативом как заемщиком от члена кооператива.

### ***6.3. Порядок прекращения членства в кооперативе и исключение из членов кооператива***

Существует несколько случаев прекращения членства в кооперативе:

- выхода члена кооператива из него на основании заявления о выходе (по истечении срока двух недель с даты поступления в правление кооператива такого заявления, если уставом не установлен другой срок);
- смерти гражданина, являющегося членом кооператива, – с даты его смерти;
- передачи пая членом производственного кооператива другому члену данного кооператива – с даты решения общего собрания членов кооператива о такой передаче;

- передачи пая членом потребительского кооператива другому члену данного кооператива или другому лицу – с даты решения правления кооператива о такой передаче;

- исключения из членов кооператива – с момента получения уведомления в письменной форме об исключении из членов кооператива.

Член сельскохозяйственного производственного кооператива вправе выйти из него подав заявление в письменной форме в правление кооператива не позднее, чем за две недели до даты своего выхода, если иной срок не предусмотрен уставом кооператива. Выход из сельскохозяйственного потребительского кооператива осуществляется в порядке, предусмотренном уставом данного кооператива.

Он вправе передать свой пай или его часть другому члену кооператива и выйти из него, с согласия кооператива, если иное не предусмотрено уставом кооператива. Передача пая или его части лицу, не являющемуся членом производственного кооператива – недопустима.

Передача пая гражданину, не являющемуся членом потребительского кооператива, допускается только с согласия потребительского кооператива. В этом случае члены потребительского кооператива обладают преимущественным правом покупки такого пая.

Если сельскохозяйственный кооператив ликвидируется, то в течение шести месяцев после выхода члена кооператива последний участвует в ликвидации кооператива наравне со всеми его членами.

Наследники, умершего члена кооператива могут быть приняты в кооператив, в ином случае им выплачивается стоимость пая умершего члена кооператива.

Член кооператива может быть исключен из кооператива по окончании текущего финансового года в следующих случаях:

- не выполняет обязанностей, предусмотренных уставом кооператива, несмотря на предупреждение в письменной форме;

- представляет недостоверные данные бухгалтерской отчетности или недостоверные сведения о его имущественном состоянии, если такие требования предусмотрены уставом кооператива;

- кооперативу причинен ущерб невыполнением членом кооператива обязанностей, предусмотренных уставом кооператива, либо

кооперативу предъявлены иски о возмещении убытков в результате невыполнения членом кооператива своего обязательства;

- является в сельскохозяйственном потребительском кооперативе учредителем или участником организации, конкурирующей с кооперативом, членом которого он состоит, либо организация, конкурирующая с кооперативом, выступает участником организации, учредителем или участником которой является данный член кооператива;

- в соответствии с требованиями ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» и устава кооператива не имел права на вступление в кооператив или утратил право быть членом кооператива;

- не выполняет без уважительных причин обязательств по личному трудовому участию, предусмотренному уставом производственного кооператива, либо не участвует в деятельности потребительского кооператива в течение одного года.

В уставе кооператива могут быть предусмотрены дополнительные, не противоречащие ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» основания, которые приведут к исключению из членов кооператива.

Вопрос об исключении из членов сельскохозяйственного производственного кооператива предварительно рассматривает правление кооператива, решение которого утверждает наблюдательный совет, а затем общее собрание членов кооператива. В потребительском кооперативе порядок исключения из членов кооператива определяется его уставом.

Исключить из сельскохозяйственного кооператива могут и членов правления кооператива или членов наблюдательного совета кооператива, но только по решению общего собрания.

Член кооператива должен быть извещен правлением кооператива о причинах постановки вопроса перед общим собранием о его исключении и приглашен на общее собрание, где ему предоставляется право высказать свое мнение по поводу предстоящего исключения.

Решение об исключении из членов кооператива должно быть принято при наличии оснований, предусмотренных ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» или уставом кооператива. Решение об исключении из членов кооператива должно быть в четырнадцатидневный срок сообщено правлением кооператива исключенному лицу в письменной форме.

Лицо, исключенное из членов кооператива, вправе обжаловать решение правления кооператива и наблюдательного совета кооператива на очередном общем собрании или в суде.

Исключенный из членов кооператива имеет право на получение пая в порядке, определенном ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

В случае нарушения условий заключаемого с кооперативом договора или осуществления действий, причиняющих кооперативу убытки, может быть исключен из кооператива и ассоциированный член кооператива.

#### ***6.4. Порядок возврата пая выходящему члену кооператива***

После окончания финансового года и утверждения бухгалтерского баланса кооператива выходящему члену кооператива выплачивается стоимость его паевого взноса или выдается имущество, соответствующее его паевому взносу, если иное не предусмотрено уставом сельскохозяйственного кооператива. Кооператив обязан осуществить и другие предусмотренные уставом выплаты, выходящему члену кооператива, в сроки и на условиях, которые установлены уставом кооператива.

Исключение составляет случай, когда член кооператива передает свой пай другому лицу.

Паевой взнос выплачивается выходящему члену кооператива в одной из следующих форм:

- выплата стоимости паевого взноса;
- выдача имущества, соответствующего паевому взносу.

Стоимость паевого взноса может быть возвращена в натуральной форме в виде земельного участка или другого имущества кооператива.

Кооператив при осуществлении расчетов с выходящим из членов кооператива лицом имеет право вычесть из причитающихся этому лицу выплат долги этого лица кооперативу.

Размер выдаваемого в счет пая земельного участка определяется пропорционально размерам земельных угодий кооператива исходя из размера паевого взноса выходящего члена кооператива и стоимости гектара земли, в соответствии с которой земельный участок или земельная доля были засчитаны в паевой взнос. При этом размер выдаваемого земельного участка не должен превы-



шать размер земельной доли или земельного участка, переданных кооперативу выходящим из кооператива членом при его вступлении в кооператив.

Место нахождения земельного участка, выдаваемого выходящему члену кооператива в счет его паевого взноса в соответствии с уставом кооператива или в соответствии с решением общего собрания членов кооператива, устанавливается решением правления кооператива.

Наследникам умершего члена кооператива, не принятым в члены кооператива, выплачивается стоимость пая умершего члена кооператива

В случае если в соответствии с уставом кооператива выплата стоимости паевого взноса и другие причитающиеся выплаты выходящему члену кооператива осуществляются в срок, превышающий шесть месяцев со дня утверждения бухгалтерского баланса кооператива, правление кооператива обязано выдать выходящему члену кооператива документ, подтверждающий сумму, сроки и порядок осуществления этих выплат.

Сроки и условия возврата иных (не связанных с возвратом пая) предусмотренных уставом кооператива выплат определяются исключительно уставом сельскохозяйственного кооператива.

Возврат пая осуществляется после окончания финансового года и утверждения бухгалтерского баланса сельскохозяйственного кооператива. Что позволяет определить реальную стоимость возвращаемого пая с учетом последнего баланса (в особенности при возвращении пая не в денежной, а в натуральной форме).

### **Контрольные вопросы**

1. Кто может быть членами сельскохозяйственного кооператива?
2. Ассоциированные члены кооператива.
3. Как происходит прием в члены кооператива?
4. Что может быть основанием для прекращения членства в сельскохозяйственном кооперативе?
5. Охарактеризуйте порядок исключения из членов сельскохозяйственного кооператива.
6. Какой порядок возврата пая выходящему члену кооператива?

## 7. ОСОБЕННОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВОВ

### *7.1. Виды сельскохозяйственных производственных кооперативов и их функции*

*Сельскохозяйственным производственным кооперативом* признается сельскохозяйственный кооператив, созданный гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной не запрещенной законом деятельности, основанной на личном трудовом участии членов кооператива.

Данный кооператив представляет собой одну из форм коммерческих организаций, то есть организаций, преследующих извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Членами сельскохозяйственных производственных кооперативов могут быть только гражданские лица. Юридические лица в производственных кооперативах могут быть ассоциированными членами.

Чтобы создать сельскохозяйственный производственный кооператив необходимо минимум 5 человек, максимальное количество членов кооператива не установлено.

В Федеральном законе «О сельскохозяйственной кооперации» выделяются следующие основные виды сельскохозяйственных производственных кооперативов:

- сельскохозяйственная артель (колхоз);
- рыболовецкая артель (колхоз);
- кооперативное хозяйство (коопхоз).

Данный перечень сельскохозяйственных производственных кооперативов не является исчерпывающим, так как могут создаваться и иные виды сельскохозяйственных производственных кооперативов. Таким образом, если создаваемый сельскохозяйственный производственный кооператив не подпадает по своим признакам ни под один из основных видов, то он может быть зарегистрирован просто как сельскохозяйственный производственный кооператив (без уточнения разновидности).

*Сельскохозяйственной или рыболовецкой артелью (колхозом)* признается сельскохозяйственный кооператив, созданный

гражданами на основе добровольного членства для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной (рыбной) продукции, а также для другой не запрещенной законом деятельности, путем добровольного объединения их имущественных паевых взносов в виде денежных средств, земельных участков, земельных и имущественных долей и другого имущества граждан и передачи их в паевой фонд кооператива.

Таким образом, сельскохозяйственная или рыболовецкая артель (колхоз) должна соответствовать следующим условиям:

- основной целью деятельности колхоза являются производство, переработка, сбыт сельскохозяйственной (рыбной) продукции;
- члены колхоза независимо от выполняемых функций должны быть сельскохозяйственными товаропроизводителями;
- фирменное наименование должно содержать наименование и слова «сельскохозяйственная артель» или «колхоз» либо «рыболовецкая артель» или «рыболовецкий колхоз».

**Кооперативным хозяйством (коопхозом)** признается сельскохозяйственный кооператив, созданный главами крестьянских (фермерских) хозяйств и (или) гражданами, ведущими личные подсобные хозяйства, на основе добровольного членства для совместной деятельности по обработке земли, производству животноводческой продукции или для выполнения иной деятельности, связанной с производством сельскохозяйственной продукции и основанной на личном трудовом участии членов коопхоза и объединении их имущественных паевых взносов.

В паевой фонд коопхоза не передаются земельные участки, остающиеся в собственности (владении, аренде) К(Ф)Х и ЛПХ, за исключением земель, предназначенных для общекооперативных нужд.

Кооперативное хозяйство (коопхоз) должно соответствовать следующим условиям:

- членами коопхоза могут быть только главы К(Ф)Х и (или) граждане, ведущие ЛПХ;
- основной целью деятельности является обработка земли, производство животноводческой продукции;
- если коопхоз будет заниматься иной деятельностью, то она должна быть связана с производством сельскохозяйственной продукции;

- в паевой фонд коопхоза не передаются земельные участки, находящиеся в собственности членов К(Ф)Х или ведущих ЛПХ граждан, и право аренды земельных участков, используемых ими на основании договора аренды, за исключением земель, предназначенных для общекрепостных нужд;

- фирменное наименование должно содержать наименование и слово «коопхоз».

Сельскохозяйственные производственные кооперативы могут привлекать работников (за исключением работников, занятых на сезонных работах), но их число не должно превышать число членов кооператива.

Сельскохозяйственные производственные кооперативы в процессе своей деятельности выполняют различные функции.

В период зарождения производственных кооперативов от них ожидали выполнения *экономических, политических, идеологических и социальных функций*. Оуэн, Бланк и Фурье намеревались использовать производственные кооперативы для преодоления существующей системы, и выдвигали на передний план политико-идеологические функции кооператива.

В тоже время, все функции кооперативов тесно переплетены между собой, их можно разделить только в конкретной ситуации в зависимости от аспекта анализа.

В настоящее время из всех функций, выполняемых сельскохозяйственными производственными кооперативами, на первый план выходят экономические и социальные функции.

К экономическим функциям сельскохозяйственных производственных кооперативов можно отнести следующие: улучшение качества продуктов и услуг; снижение цен; получение продуктов и услуг, недоступных иначе; увеличение дохода членов кооператива и др.

Социальная функция кооператива заключается в построении кооперативных отношений, как социальной ответственности (забота о социальном развитии общества). В настоящее время сельскохозяйственные производственные кооперативы не могут рассматриваться изолированно от социального окружения. Они подвержены воздействию со стороны общества.

За рубежом социальная функция производственных кооперативов рассматривается с двух сторон:

- как социальная функция обеспечения каждого отдельно взятого участника;
- как общественно-политическая функция.

Сельскохозяйственные производственные кооперативы позволяют стабилизировать жизненные уклады своих членов, что обеспечивается за счет создания и сохранения рабочих мест в кооперативе. Члены производственных кооперативов имеют экономическую выгоду в виде кооперативных выплат от распределяемой прибыли. В тоже время члены производственного кооператива учатся совместно преодолевать возникающие проблемы.

Член сельскохозяйственного производственного кооператива имеет личную сферу свободы. Он демократическим путем может участвовать в достижении целей предприятия и принятии решений, что дает стимул для самореализации и оказания помощи каждому отдельному участнику.

## ***7.2. Организационно-экономические принципы создания и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов***

Согласно ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» возможно создание трех основных видов сельскохозяйственных производственных кооперативов. В процессе создания и функционирования эти кооперативы опираются на следующие принципы:

- добровольность членства;
- взаимопомощь и обеспечение экономической выгоды для членов кооператива, участвующих в его производственной деятельности;
- распределение прибыли и убытков кооператива между его членами с учетом их личного трудового участия;
- ограничение участия в хозяйственной деятельности кооператива лиц, не являющихся его членами;
- ограничение дивидендов по дополнительным паевым взносам членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива;
- управление деятельностью на демократических началах (один член – один голос);
- доступность информации о деятельности кооператива для всех его членов.

Эти принципы можно разделить на две группы: характерные для любых видов кооперации; характерные только для сельскохозяйственных кооперативов.

Таким образом, к первой группе относятся принципы добровольности членства, управления деятельностью на демократических началах, доступность информации о деятельности кооператива для всех его членов.

Ко второй группе относятся остальные принципы.

Членство в кооперативе должно быть добровольное. Целью объединения в кооператив является совместная производственная деятельность.

Каждый член сельскохозяйственного производственного кооператива должен принимать личное трудовое участие в деятельности кооператива. Так как понятие личного трудового участия применимо к физическому лицу, следовательно, круг членов сельскохозяйственного производственного кооператива ограничен только гражданами.

Члены кооператива вносят паевые взносы, которые являются имущественной основой сельскохозяйственного производственного кооператива и дают право голоса на общем собрании членов кооператива.

Кооперативный принцип взаимопомощи членов сельскохозяйственного производственного кооператива проявляется не только в совместном ведении трудовой деятельности, но и их субсидиарной, то есть дополнительной ответственности по обязательствам кооператива.

При распределении прибыли и убытков в сельскохозяйственном производственном кооперативе учитывается не только стоимость изначального взноса, но и прирост стоимости за счет вложенного труда.

Необходимо ограничивать участие в хозяйственной деятельности кооператива лиц, не являющихся его членами, в том числе ассоциированных членов кооператива. Принцип позволяет сохранить кооператив как организацию, объединяющую лица, а не капиталы.

В сельскохозяйственном производственном кооперативе нужно ограничивать дивиденды по дополнительным паевым взносам членов кооператива и паевым взносам ассоциированных членов кооператива. Это продиктовано необходимостью обеспечить

финансовую устойчивость кооператива и его кооперативную сущность.

Принцип доступности информации реализуется во взаимодействии с принципом управления кооперативом на демократических началах: возможность каждому члену кооператива присутствовать лично на годовом общем собрании означает возможность владеть самой полной информацией об итогах и проблемах деятельности сельскохозяйственного производственного кооператива.

Перечисленные принципы позволяют сельскохозяйственным производственным кооперативам успешно осуществлять свою деятельность и отличаться от других организационно-правовых форм ведения хозяйства.

### ***7.3. Порядок создания кооперативного хозяйства***

Кооперативное хозяйство (коопхоз), является новым видом сельскохозяйственных производственных кооперативов, введенным ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации». Его аналога не было ни в дореволюционном, ни в советском кооперативном законодательстве. Преимущество выбора коопхоза состоит для глав К(Ф)Х и ЛПХ в том, что при его создании не требуется объединения в паевой фонд земельных участков его членов. Коопхоз создается с целью ведения совместной деятельности мелких производителей сельскохозяйственной продукции по обработке земли, заготовке и доставке на личные подворья кормов. Земельные отношения, производственно-хозяйственную и финансовую деятельность коопхоза регулирует устав, который определяет внутривозрастные отношения между его членами, систему расчетов за поставляемую продукцию и порядок распределения доходов.

Основным принципом, по которому коопхозы отнесены к производственным кооперативам, является личное трудовое участие их членов.

Создание коопхоза состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проводится организационное собрание глав К(Ф)Х и ЛПХ, на котором обсуждаются возможные варианты кооператива, выявляются преимущества и недостатки каждого из них. Этап завершается выбором конкретной формы объединения. Принимается решение о создании кооперативного хозяйства.

На втором этапе проводится анализ возможностей К(Ф)Х и ЛПХ, то есть анализируется ресурсно-сырьевая база, рассматривается их расположение относительно рынков сбыта. Проводится анализ финансово-экономического положения коллективного сельскохозяйственного предприятия, которое расположено на территории создания коопхоза. Помимо этого, необходимо проанализировать состояние социально-производственной инфраструктуры в данной местности. Затем осуществляется подача и прием заявлений о вступлении в коопхоз от владельцев личных подсобных хозяйств и глав крестьянских (фермерских) хозяйств.

На третьем этапе проводится общее организационное собрание, на котором главы малых форм хозяйствования вносят паевые взносы в паевой фонд коопхоза, оформляют свидетельства о внесении паевых взносов, утверждают проект устава кооператива, формируют органы управления коопхоза. При необходимости на третьем этапе оформляются отношения с сельскохозяйственным предприятием, находящимся на территории создания кооператива.

Четвертый этап является завершающим, здесь происходит регистрация коопхоза, разрабатываются нормативные документы, регулирующие внутреннюю деятельность кооператива, оформляются отношения с его ассоциированными членами.

При создании кооперативного хозяйства владельцами малых форм хозяйствования (ЛПХ) могут быть выбраны различные модели, в зависимости от особенностей региона. Для выявления особенностей каждой из моделей проводится дифференциация коллективных сельскохозяйственных предприятий и малых форм хозяйствования по признаку расположения относительно рынка сбыта и распределение их по группам:

- хозяйства пригородной зоны;
- хозяйства с благоприятным расположением относительно рынка сбыта;
- хозяйства с неблагоприятным расположением.

Создание коопхоза в пригородной зоне решает следующие основные задачи:

- формирование дополнительной сырьевой базы для предприятий перерабатывающей промышленности;
- создание условий для увеличения объемов производства продукции и повышения уровня ее товарности в малых формах хозяйствования;



- обеспечение населения продуктами питания своевременно и в ассортименте, соответствующем спросу.

Основными целями создания кооперативного хозяйства являются производство и сбыт, поэтому перед руководителем стоит задача обеспечения членов кооператива необходимыми ресурсами (например, кормами) и выгодная реализации произведенной продукции.

Коопхоз может осуществлять закупку сельскохозяйственной продукции в ЛПХ населения, не входящих в него, организовывать розничную торговлю, предоставлять населению услуги производственного характера, то есть заниматься предпринимательской деятельностью.

Эта модель предусматривает передачу в аренду коопхоза земельной площади из фонда перераспределения района. При этом размер земельной площади, передаваемой в аренду коопхозу, необходимо рассчитывать исходя из содержащегося в ЛПХ и К(Ф)Х поголовья коров и их продуктивности. Арендная плата за переданную землю распределяется между членами кооператива исходя из количества голов животных, находящихся в их хозяйствах.

Транспортные средства и техника, необходимые для доставки ресурсов, транспортировки готовой продукции и обработки земли можно арендовать у коллективного сельскохозяйственного предприятия, членами которого являются главы малых форм хозяйствования, входящих в коопхоз.

Создание коопхоза в пригородной зоне имеет ряд преимуществ:

- малые формы хозяйствования став членами коопхоза освобождаются от необходимости самостоятельно заниматься вопросами сбыта произведенной продукции;
- продукция реализуется по более высоким ценам, так как коопхоз самостоятельно определяет каналы реализации;
- сокращаются издержки обращения в расчете на единицу реализуемой через кооператив продукции;
- коопхоз имеет возможность формировать прибыль, которая подлежит распределению между его членами, за счет коммерческой деятельности;

- выход коопхоза в качестве юридического лица на рынок повышает интерес предприятий переработки, общественного питания и торговли.

Вторая модель создания коопхоза подходит владельцам малых форм хозяйствования с благоприятным расположением относительно рынка сбыта. ЛПХ могут объединяться с использованием базы одного из подразделений коллективного сельскохозяйственного предприятия, членами которого они являются.

Данная модель может быть использована, если коллективное сельскохозяйственное предприятие, в котором заняты владельцы личных подсобных хозяйств и члены их семей, находится в тяжелом экономическом положении. В этом случае часть земельного или имущественного пая передается личным подсобным хозяйствам, которые, объединившись в коопхоз, совместно ведут хозяйственную деятельность.

Сельскохозяйственное предприятие может быть в кооперативном хозяйстве в качестве ассоциированного члена и вносить свой вклад имуществом, то есть предоставлять транспорт, помещения, склады под продукцию и др.

Размер паевого вноса ассоциированных членов кооператива и условия выплаты по ним дивидендов определяются в соответствии с уставом коопхоза и утверждаемым на общем собрании договором, заключаемым кооперативом с ассоциированными членами.

Коллективное сельскохозяйственное предприятие, выступающее в качестве ассоциированного члена кооператива, вносит паевой взнос в паевой фонд кооператива, размер, сроки и условия внесения отражаются в договоре. Главной задачей председателя и правления коопхоза является эффективное использование капитала, предоставленного кооперативу в виде паев ассоциированных членов.

Создание коопхоза в зоне с благоприятным расположением относительно рынков сбыта имеет ряд преимуществ:

- владельцы личных подсобных хозяйств освобождаются от необходимости самостоятельно заниматься вопросами сбыта произведенной продукции;
- продукция реализуется по более высоким ценам, так как коопхоз самостоятельно определяет каналы реализации;

- издержки обращения в расчете на единицу реализуемой через кооператив продукции сокращаются;
- выход коопхоза на рынок в качестве юридического лица повышает интерес предприятий переработки, общественного питания и торговли.

Следующая модель создания коопхоза подходит владельцам малых форм хозяйствования с неблагоприятным расположением относительно рынка сбыта (значительная удаленность, неудовлетворительное состояние дорожной сети и отсутствие альтернативных каналов реализации). Сельскохозяйственное предприятие, находящееся на данной территории неплатежеспособно. Владелец ЛПХ может быть передано имущества, скот, техника сельскохозяйственного предприятия на условиях аренды с правом их дальнейшего выкупа при условии, если они будут использоваться в целях расширенного воспроизводства.

Создание коопхоза в зоне с неблагоприятным расположением относительно рынков сбыта имеет ряд преимуществ:

- сокращаются издержки производства и обращения производимой личными подсобными хозяйствами продукции;
- владельцы ЛПХ и члены их семей получают рабочие места и социальные гарантии.

Малые формы хозяйствования могут самостоятельно выбирают наиболее приемлемую для своих условий одну из перечисленных моделей кооперативных хозяйств.

#### ***7.4. Механизм функционирования рыболовецкой артели (колхоза)***

Рыболовецкой артелью (колхозом) признается сельскохозяйственный производственный кооператив, созданный гражданами на основе добровольного членства для совместной деятельности по производству, переработке, сбыту рыбной продукции и для иной не запрещенной законом деятельности путем добровольного объединения имущественных паевых взносов в виде денежных средств, земельных участков, земельных и имущественных долей и другого имущества граждан и передаче их в паевой фонд кооператива.

Деятельность рыболовецкой артели (колхоза) регулируется ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

Этот вид сельскохозяйственного производственного кооператива является коммерческой организацией, которая создается 5 и более гражданами. Члены рыболовецкой артели (колхоза) должны принимать личное трудовое участие.

Если производство рыбной продукции и объем вылова водных биоресурсов составляет в стоимостном выражении более 70% общего объема производимой продукции, то данный кооператив считается сельскохозяйственным товаропроизводителем и имеет льготное налогообложение.

Основными видами деятельности рыболовецкой артели (колхоза) являются отрасли рыбного хозяйства (рыбодобыча, рыбообработка и прудовое рыбоводство). Производственная структура основного производства представляет собой совокупность относительно самостоятельных в административном отношении производственных подразделений (цеха по обработке рыбы, участки по выращиванию прудовой рыбы, промысловые суда, рыболовецкие бригады и звенья). Между ними устанавливаются экономические связи, а также связи с правлением и функциональными службами хозяйства. Экипажи промысловых судов, рыбодобывающие бригады и звенья могут быть специализированными или комбинированными. Специализация рыболовецких судов основывается на вылове отдельных видов рыб, добыче морского зверя, морепродуктов с применением специализированных орудий лова, механизмов и оборудования, что дает большой экономический эффект. При прибрежном и речном лове создаются бригады комбинированного лова, осуществляющие добычу рыбы различными орудиями в зависимости от сезона и района добычи.

В рыболовецкой артели (колхозе) значительное распространение получило товарное рыбоводство – отрасль рыбного хозяйства, занимающаяся увеличением и улучшением качества рыбных запасов в водоемах, то есть выращиванием рыбы, других водных животных и растений искусственным путем.

Помимо основной товарной отрасли в рыболовецких артелях (колхозах) могут быть дополнительные товарные отрасли. Они представлены растениеводством, животноводством, пчеловодством, звероводством, пушным хозяйством и развиваются с учетом природно-экономических условий. Дополнительные товарные отрасли необходимы для повышения производства продуктов пи-

тания, рационального использования трудовых ресурсов и роста материального благосостояния членов кооператива.

Подсобно-вспомогательным производством в рыболовецких артелях (колхозах) является промышленное производство, в котором вырабатывается продукция, потребляемая основным и дополнительным производствами хозяйства: судостроение, судоремонт, сетевязальное производство, производство стройматериалов и т. п.

В настоящее время рыболовецкие артели (колхозы) стремятся ремонтировать флот не на специализированных судоремонтных базах, а в собственных мастерских или на межколхозных судоремонтных заводах, так как это дешевле. Они развивают мелкое судостроение, организуют сетевязальное производство, у них имеются мастерские по постройке и ремонту орудий лова.

Транспортное хозяйство в рыболовецких колхозах представлено водным и автомобильным транспортом. Водный транспорт состоит, главным образом, из вспомогательных судов, обслуживающих многоотраслевое хозяйство. В некоторых колхозах, занимающихся береговой обработкой рыбы, имеется приэмотранспортный флот, который представлен двумя группами судов: транспортными рефрижераторами и мелкотоннажными приэмотранспортными судами.

Развитие различных отраслей в рыболовецкой артели (колхозе) обеспечивает равномерное использование всех ресурсов производства: трудовых, основных фондов и оборотных средств.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные виды сельскохозяйственных производственных кооперативов.
2. Какие функции выполняют сельскохозяйственные производственные кооперативы?
3. Организационно-экономические принципы создания и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов.
4. Для чего сельскохозяйственные артели (колхозы) участвуют в объединениях на различных уровнях АПК?
5. Охарактеризуйте порядок создания кооперативного хозяйства.
6. Охарактеризуйте механизм функционирования рыболовецкой артели (колхоза).

## 8. ОСОБЕННОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ

### 8.1. Виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов

*Сельскохозяйственный потребительский кооператив* – это кооператив, созданный сельскохозяйственными товаропроизводителями (гражданами и (или) юридическими лицами) и (или) ведущими личное подсобное хозяйство гражданами при условии их обязательного участия в хозяйственной деятельности кооператива.

Потребительские кооперативы представляют собой одну из форм некоммерческих организаций, для которых извлечение прибыли не является основной целью деятельности. Осуществляя коммерческую деятельность, потребительские кооперативы преследуют цель удовлетворения материальных и иных потребностей членов кооператива путем оказания им необходимых услуг по хранению, переработке, реализации их продукции либо организации их материально-технического обеспечения, кредитованию, страхованию.

Членами сельскохозяйственных потребительских кооперативов могут быть гражданские и юридические лица.

Чтобы создать сельскохозяйственный потребительский кооператив необходимо минимум 5 гражданских или 2 юридических лица, максимальное количество членов кооператива не установлено. Исключением являются сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы, для их создания необходимо 15 граждан и (или) 5 юридических лиц.

Членство в сельскохозяйственном потребительском кооперативе не предполагает личного трудового участия его членов в деятельности кооператива, а предусматривает обязательное участие в хозяйственной деятельности. Член потребительского кооператива независимо от того, является ли он юридическим или физическим лицом, может в отдельных случаях быть одновременно членом других потребительских кооперативов.

Размер обязательных паевых взносов в сельскохозяйственном потребительском кооперативе устанавливается не одинаковым по величине, а пропорционально предполагаемому объему участия члена кооператива в его хозяйственной деятельности.

В Федеральном законе «О сельскохозяйственной кооперации» выделяются следующие основные виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов:

- **Перерабатывающие** – потребительские кооперативы, занимающиеся переработкой сельскохозяйственной продукции (производством мясных, рыбных и молочных продуктов, хлебобулочных изделий, овощных и плодово-ягодных продуктов, изделий и полуфабрикатов из льна, хлопка и конопли, лесо- и пиломатериалов).

- **Сбытовые (торговые)** – потребительские кооперативы осуществляют продажу продукции, а также ее хранение, сушку, мойку, расфасовку, упаковку и транспортировку, заключают сделки, изучают рынки сбыта, организуют рекламу продукции.

- **Обслуживающие** – потребительские кооперативы осуществляют мелиоративные, ремонтные, строительные и экологическo-восстановительные работы, телефонизацию и электрификацию в сельской местности, ветеринарное обслуживание животных и племенную работу, работу по внесению удобрений и ядохимикатов, осуществляют ревизионную деятельность, оказывают научно-консультационные, информационные, медицинские, санитарно-курортные услуги.

- **Снабженческие** – потребительские кооперативы, образующиеся в целях закупки и продажи средств производства, удобрений, известковых материалов, кормов, нефтепродуктов, оборудования, запасных частей, пестицидов, гербицидов и других химикатов, а также в целях закупки любых других товаров, необходимых для производства сельскохозяйственной продукции, тестирования и контроля качества закупаемой продукции, поставки семян, молодняка скота и птиц, производства сырья и материалов и поставки их сельскохозяйственным товаропроизводителям, закупки и поставки им необходимых для них потребительских товаров (продовольствия, одежды, топлива, медицинских и ветеринарных препаратов, книг и др.).

- **Садоводческие, огороднические и животноводческие** – потребительские кооперативы, образующиеся для оказания комплекса услуг по производству, переработке и сбыту продукции растениеводства и животноводства.

- **Кредитные** – потребительские кооперативы, создающиеся для кредитования и сбережения денежных средств своих членов.

- *Страховые* – потребительские кооперативы, образующиеся для оказания различного рода услуг по личному и медицинскому страхованию, страхованию имущества, земли, посевов.

Данный перечень сельскохозяйственных потребительских кооперативов не является исчерпывающим, так как могут создаваться и иные виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов. Кроме того, законодательство не препятствует созданию сельскохозяйственных потребительских кооперативов, которые относятся к нескольким из представленных видов.

## ***8.2. Региональные особенности развития потребительской кооперации***

Формируя концепции и разрабатывая перспективные модели развития кооперации в АПК необходимо учитывать природно-экономические условия региона, сложившуюся производственную и социальную инфраструктуру, а также инфраструктуру рынка. Главным критерием при этом выступает увеличение производства продукции и снижение ее себестоимости. Нецелесообразно в корне менять структуру рентабельных коллективных сельскохозяйственных предприятий, крупных специализированных предприятий индустриального типа, таких, как животноводческие комплексы, птицефабрики, тепличные комбинаты и т.д.

Административные районы краев (областей), республик имеют существенные различия по наличию перерабатывающих предприятий, видам, объемам производства и переработки сельскохозяйственного сырья, каналам реализации, рыночной инфраструктуры, местоположению относительно рынков сбыта, железных дорог и других транспортных связей, сложившимся взаимоотношениям сельскохозяйственных товаропроизводителей с перерабатывающими предприятиями.

Районы, где сосредоточены переработка и торговля продовольствием, расположенные вблизи от промышленных центров, имеют хорошую транспортную сеть и находятся в более выгодном положении по сравнению с районами, где доминирует сельскохозяйственное производство. В последних выше спад производства продукции, низкие цены реализации, большое количество продукции реализуется населению в счет оплаты труда или по бартерным сделкам.



Чем дальше районы расположены от крупных районных центров и железных дорог, тем ниже оценивается труд сельскохозяйственных товаропроизводителей. Хозяйства, находящиеся в худших природно-экономических условиях, отличаются:

- удаленность от рынков сбыта продукции и поставщиков материально-технических ресурсов;
- низкий уровень агроклиматического потенциала (качество почв, обеспеченность теплом и влагой);
- относительно высокая себестоимость продукции и ограниченный выбор покупателей;
- необходимость реализовывать продукцию по более низким ценам.

В период до начала 90-х годов различия в природно-экономических условиях нивелировались с помощью дифференциации закупочных цен, но этот механизм прекратил функционирование и в настоящее время не используется. Целесообразнее проводить кооперирование сельскохозяйственных товаропроизводителей по переработке и сбыту продукции в рамках административных районов. В первую очередь, в такой кооперации нуждаются районы, расположенные в худших природно-экономических условиях.

В последние годы были разработаны различные модели районных потребительских кооперативов, кооперативных союзов, выполняющих функции переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции.

Исходя из региональных особенностей, на практике созданы следующие кооперативные и интегрированные модели:

- районные сельскохозяйственные потребительские кооперативы по переработке и сбыту продукции;
- районные сбытовые или сбыто-снабженческие сельскохозяйственные потребительские кооперативы;
- районные сельскохозяйственные кооперативные или маркетинговые союзы (ассоциации).

Районные сельскохозяйственные потребительские кооперативы по переработке и сбыту продукции создаются по продуктовым подкомплексам. С учетом реальных условий региона возможно применение двух вариантов создания рассматриваемых кооперативов:

- во-первых, путем преобразования перерабатывающих предприятий района из акционерных обществ в кооперативы сельскохозяйственных производителей;

- во-вторых, путем совместного создания сельскохозяйственными товаропроизводителями района и другими заинтересованными лицами.

Районные сбытовые (сбыто-снабженческие) сельскохозяйственные потребительские кооперативы создаются в районах, не имеющих перерабатывающих предприятий и финансовых средств для их организации и закупки высокотехнологического оборудования.

Районные сельскохозяйственные кооперативы или маркетинговые союзы (ассоциации) выполняют следующие функции:

- маркетинговой деятельности;
- защиты различных интересов (экономических, правовых и социальных) членов союзов в государственных органах, органах местного самоуправления;
- координации действий в борьбе против предприятий-монополистов, деятельность которых наносит ущерб членам союзов (ассоциаций).

Экономико-географическое положение сельскохозяйственных товаропроизводителей различно и определяется расположением относительно рынков сбыта, степенью развития рыночной инфраструктуры и состоянием социально-производственной инфраструктуры села. Эти факторы необходимо учитывать при выборе модели кооперирования, чтобы созданный сельскохозяйственный кооператив успешно осуществлял свою деятельность.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов.
2. Охарактеризуйте региональные особенности развития потребительской кооперации.
3. Кооперация в растениеводстве и животноводстве – особенности и специфика.

## 9. КООПЕРАЦИЯ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

### 9.1. Малые формы хозяйствования

К малым формам хозяйствования относятся крестьянские (фермерские) хозяйства (К(Ф)Х) и личные подсобные хозяйства (ЛПХ).

Малые формы хозяйствования вносят существенный вклад в продовольственное обеспечение страны, производя 52% объема всей сельскохозяйственной продукции, а также имеют ключевое значение для обеспечения социальной стабильности сельских территорий.

**Крестьянское (фермерское) хозяйство** представляет собой объединение граждан, связанных родством и (или) свойством, имеющих в общей собственности имущество и совместно осуществляющих производственную и иную хозяйственную деятельность (производство, переработка, хранение, транспортировка, реализация сельскохозяйственной продукции), основанную на их личном трудовом участии.

К(Ф)Х может быть создано 1 гражданином, осуществляющим предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

**Личное подсобное хозяйство** – форма непредпринимательской деятельности по производству и переработке сельскохозяйственной продукции. Личное подсобное хозяйство ведется гражданином или гражданином и совместно проживающими с ним и (или) совместно осуществляющими с ним ведение личного подсобного хозяйства членами его семьи в целях удовлетворения личных потребностей на земельном участке, предоставленном и (или) приобретенном для ведения личного подсобного хозяйства.

В стране насчитывается более 16 млн. личных подсобных хозяйств, занимающих около 7 млн. га сельскохозяйственных угодий. Они производят около 78% картофеля, 67% овощей, до 46% молока, 25% мяса, около 21% яиц.

Крестьянских (фермерских) хозяйств в РФ насчитывается более 261 тыс., площадь сельскохозяйственных угодий, которую занимают эти хозяйства, составляет около 22 млн. га. Они производят более 26% зерна, 29% семян подсолнечника, около 11%

сахарной свеклы, примерно 9% картофеля, 15% овощей, около 6% мяса и 4% молока.

В Самарской области насчитывается более 267 тыс. ЛПХ, занимающих 40,3 тыс. га посевной площади и 2,3 тыс. – К(Ф)Х, занимающих 474,6 тыс. га посевной площади.

К(Ф)Х и ЛПХ заполняют нишу, образовавшуюся с началом реформ в стране в результате сокращения объемов производства сельскохозяйственной продукции в крупных и средних сельскохозяйственных предприятиях.

Структура производства продукции растениеводства и животноводства в Самарской области по всем категориям хозяйств изменилась с 1994 по 2014 гг. (рис. 4, 5).

В 1994 г. большая часть зерновых, сахарной свеклы и подсолнечника возделывалась в сельскохозяйственных предприятиях, здесь же производилось почти 30% овощей и 10% картофеля, почти 56% молока, 60% мяса, более 70% яиц и 51% шерсти.

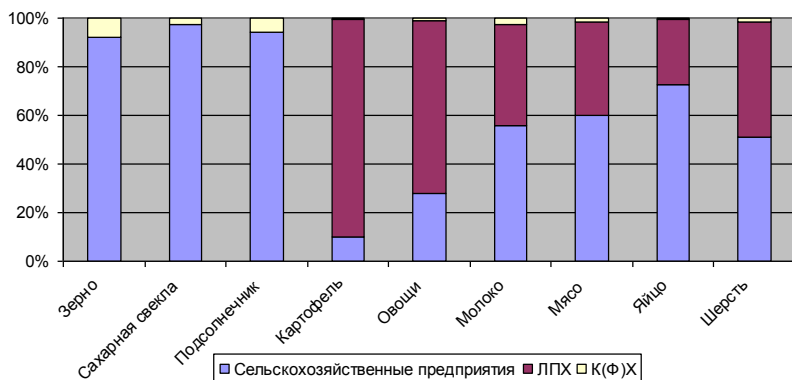


Рис. 4. Структура производства продукции растениеводства и животноводства по категориям хозяйств (Самарская область, 1994 г.)

В 2014 г. в структуре производства продукции растениеводства произошли изменения – сократилась доля сельскохозяйственных предприятий в производстве овощей – до 19,5%, подсолнечника – до 78,9%; зерновых – до 77,1%. Наиболее ощутимо в сельскохозяйственных предприятиях сократилось производство овощей, что связано в большей степени с трудоемкостью возделывания данных культур (необходим регулярный полив и значительное вложение ручного труда), а также с особенностями их хранения и

транспортировки и как следствие с затратами. Поэтому сельскохозяйственные предприятия в силу своей убыточности сократили производство данного вида сельскохозяйственной продукции.

Доля картофеля в сельскохозяйственных предприятиях Самарской области в 2014 г. увеличилась до 30,0%. Это связано с разработкой и внедрением картофельного проекта в Самарской области. В результате произошло значительное увеличение урожайности картофеля в сельскохозяйственных предприятиях (более чем на 200%).

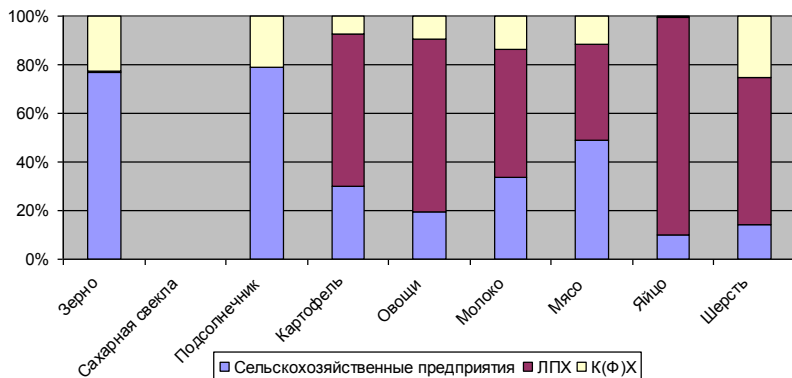


Рис. 5. Структура производства продукции растениеводства и животноводства по категориям хозяйств (Самарская область, 2014 г.)

Сахарная свекла в 2014 г. в сельскохозяйственных предприятиях не производилась.

В тоже время за рассматриваемый период увеличилась доля ЛПХ в производстве овощей до 71%, а в производстве картофеля уменьшилась до 62,7%. Доля ЛПХ в производстве зерновых культур и подсолнечника составила в 2014 г. по 0,1%.

С появлением в начале 90-х годов такой категории хозяйств как крестьянские (фермерские) хозяйства часть продукции растениеводства производится в них. Так, доля К(Ф)Х в производстве зерновых в 2014 г. составляет 23%; подсолнечника – 21%; картофеля и овощей – 7 и 10% соответственно.

Производство мяса в ЛПХ в 2014 г. по сравнению с 1994 г. увеличилось всего на 1 процентный пункт и составило 62,1 тыс. т.

Производство молока за рассматриваемые года увеличилось на 11 процентных пункта, а яиц – на 63.

Доля К(Ф)Х в производстве продукции животноводства незначительна.

Существуют различия как между личными подсобными и крестьянскими (фермерскими) хозяйствами:

- по правам на землю.

Крестьянские хозяйства осуществляют производство в основном на собственной земле, а также могут брать землю в аренду.

Участки для ведения личного подсобного хозяйства (приусадебные участки) могут предоставляться гражданам в собственность, пожизненное наследуемое владение и (или) в аренду. На условиях аренды или временного пользования также предоставляются земельные участки для сенокосения и выпаса скота, содержащегося в ЛПХ;

- по объему землепользования.

Площадь крестьянского землевладения значительно выше, чем в ЛПХ. Максимальный размер земельного участка, согласно законодательству РФ, не должен превышать 2,5 га, у К(Ф)Х ограничений нет;

- по предоставлению участка и его использованию.

Земельные участки для К(Ф)Х выделяются из фонда перераспределения земель или образуются за счет земельного пая работающих на селе граждан и сельских пенсионеров.

Участки для ведения ЛПХ предоставляются гражданам, проживающим в сельской местности, а также в городах и поселках (при наличии возможностей для ведения ЛПХ) «в индивидуальном порядке»;

- по уровню товарности.

К(Ф)Х изначально создаются как предпринимательские, товарные хозяйства.

Личное подсобное хозяйство отчасти, хотя и в небольшой степени, имеет товарный характер;

- по сфере занятости владельца.

Труд в крестьянском хозяйстве остается основной или единственной сферой занятости членов крестьянской семьи.

Труд в личном подсобном хозяйстве является для большинства трудоспособных, занятых в нем, круглогодичной, но вторичной сферой занятости;

- по уплачиваемым налогам.

К(Ф)Х в отличие от ЛПХ помимо налога на землю и имущество, выплачивают налоги на прибыль, на доходы с физических лиц и др.

От эффективности развития К(Ф)Х и ЛПХ во многом зависит укрепление экономики села, уровень благосостояния его населения.

Малые формы хозяйствования в процессе своей деятельности сталкиваются с различными трудностями: определение оптимального размера хозяйства, каналы реализации продукции, доходность и ресурсная обеспеченность производства, кооперационные и интеграционные связи с другими субъектами хозяйствования и др., справиться с которыми можно благодаря поддержке со стороны государства. В условиях становления многоукладной экономики важное значение приобретает научное обеспечение функционирования малых форм хозяйствования на селе, обоснование потенциальных направлений их развития в будущем.

Для дальнейшего роста мелкотоварного производства и создания устойчивой и конкурентоспособной среды на селе требуется поддержка со стороны государства.

## ***9.2. Кооперация крестьянских (фермерских) хозяйств***

Кооперация К(Ф)Х позволяет увеличить доходы, улучшить условия труда и сократить затраты на производство продукции, а также обеспечить их конкурентоспособность на рынках товаров и услуг.

С 1992 г. установилась практика взаимного сотрудничества между фермерскими организациями, с одной стороны, и Правительством РФ и региональными администрациями, с другой. Это был первый опыт функционирования институтов гражданского общества в аграрной сфере.

Необходимость кооперации К(Ф)Х обусловлена следующими причинами:

- высокая фондоемкость и материалоемкость производства, требующие больших инвестиций;
- дефицит собственных денежных средств, необходимых для эффективного функционирования;

- сезонность в использовании производственных ресурсов и получении продукции;
- отсутствие развитой производственной и социальной инфраструктуры на селе;
- недостаточная квалификация фермеров, дефицит знаний и опыта ведения индивидуального производства;
- родственные связи членов К(Ф)Х и др.

Объединение в кооперативы крестьянских (фермерских) хозяйств позволяет максимально использовать имеющиеся производственные ресурсы и получать дополнительную выгоду от совместно осуществляемых операций на разных стадиях производства.

Сельскохозяйственная кооперация защищает интересы отдельных фермеров, не разрушая индивидуальности хозяйства, создает крупную форму производства, имеющую несомненные преимущества над мелкой.

Опыт кооперации крестьянских (фермерских) хозяйств большинства регионов страны показывает, что изначально фермеры использовали, как правило, неформальные формы кооперации, в меньшей степени – юридически оформленные, в настоящее время фермерские производственные кооперативы принимают статус юридического лица.

Организация неформальных кооперативов позволяет избежать значительный экономический риск использования собственного капитала, их образование не приводит к большой ответственности перед партнерами в случае разрыва между ними деловых отношений, позволяет избежать двойного налогообложения. Экономические отношения между участниками такой кооперации строятся на основе устной договоренности. Поэтому кооперативные связи устанавливаются между фермерами, ранее работавшими на одном предприятии, товарищами по работе или родственниками, создавшими крестьянские хозяйства.

Происходит объединение нескольких компактно расположенных крестьянских хозяйств для оказания друг другу определенных услуг (при выполнении механизированных работ, обмена инвентарем и другими средствами производства). Таким образом, если один сосед покупает какую-либо машину, то другой – помогает ему окупить эту машину, используя ее определенное количество часов в год. В таком случае платежи покрывают все издержки на



выплату в рассрочку, выплату процентов, на ремонт, горючее и т. д. Владелец и наниматель получают выгоду от совместного использования техники, поскольку машинные часы будут обходиться дешевле, чем при условии, если бы каждый из них имел собственную машину этого типа.

Кооперативные отношения среди К(Ф)Х на основе простой устной договоренности получили наибольшее распространение в 90-х годах в некоторых областях (Курской, Липецкой, Тамбовской). Таким образом, простейшие формы производственной кооперации фермерских хозяйств, в которых развиваются подобные отношения, являются первоначальным звеном в сложной системе межфермерской кооперации, формируемой на подлинно добровольной основе.

Примером кооперации на основе устной договоренности может послужить сотрудничество трех фермерских хозяйств – «Майск», «Воронеж» и «Звезда», которые были организованы родственниками в 1992 г. на землях бывшего колхоза «Родина» Мичуринского района Тамбовской области. Размер каждого крестьянского надела был примерно 40 га. Механизированные работы фермеры выполняли совместно на договорной основе.

С целью более эффективного использования имеющихся производственных ресурсов фермерские хозяйства организуют производственные кооперативные формирования со статусом юридического лица (коопхозы). Создание производственного кооператива чаще всего происходит на базе экономически крепкого и крупного хозяйства, возглавляемого опытным и умелым хозяйственником, вокруг которого на добровольной основе объединяются главы других фермерских хозяйств. Деятельность кооператива строится в соответствии с законом «О сельскохозяйственной кооперации» и его уставом.

Фермерское хозяйство может быть ассоциированным членом производственного кооператива (колхоза). В данном случае фермер вносит паевой взнос и не принимает личного трудового участия в деятельности кооператива, а по результатам его работы получает дивиденды. Ассоциированные члены могут вносить паевые взносы в любых размерах, на любые сроки и на условиях, которые согласованы с правлением кооператива и зафиксированы в договоре. Суммарная выплата дивидендов по дополнительным паевым

взносам и взносам ассоциированных членов не должна превышать 30 % распределяемой в кооперативе прибыли.

Крестьянские (фермерские) хозяйства заинтересованы принимать участие в такой кооперации в том случае, если ставки на вложенный капитал в кооперативе будут не ниже рыночных. Производственные кооперативы тоже заинтересованы в такой участи, так как своими взносами фермеры укрепляют материальное и финансовое положение кооператива.

Важным направлением кооперации является развитие кооперативных связей крестьянских (фермерских) хозяйств с коллективными сельскохозяйственными организациями, а также промышленными предприятиями, осуществляющими заготовку, переработку, хранение и реализацию сельскохозяйственной продукции, сервисное обслуживание.

В странах с рыночной экономикой каждый фермер является членом одновременно нескольких кооперативов и без них практически не может вести производство. Эти связи проявляются в виде различных форм производственного содружества. Вариантов такого содружества может быть множество. Все зависит от конкретных условий, которыми располагает как коллективное, так и крестьянское хозяйство.

Направления производственного сотрудничества могут быть следующими:

- производство сельскохозяйственной продукции;
- переработка сельскохозяйственной продукции;
- снабженческо-сбытовая деятельность;
- зооветеринарное, агрономическое и техническое обслуживание.

Формы участия в производственных кооперативных формированиях как фермеров друг с другом, так и с сельскохозяйственными организациями могут быть следующими:

- предоставление основных и оборотных средств;
- выполнение отдельного процесса производства;
- вложение средств на паевых началах;
- выполнение отдельных видов работ;
- оказание консультационной помощи.

Формы и методы экономических взаимоотношений крестьянских (фермерских) хозяйств между собой и с сельскохозяйственными организациями могут быть следующими:

- аренда средств производства;

- контракт на производство продукции;
- подряд на выполнение работ;
- взаиморасчеты по расценкам за единицу работ, продукции, времени;
- распределение доходов по участию в производстве продукции;
- распределение доходов согласно паевому взносу.

К(Ф)Х необходимо постепенно переходить к совместному выполнению отдельных рыночных функций, осуществлять которые сообща выгодно. В первую очередь речь идет о создании кооперативов товаропроизводителей, в которые фермеры объединяются с целью организации переработки, хранения и сбыта сельскохозяйственной продукции, производственного снабжения и обслуживания, а также с целью кредитования и страхования своих членов и оказания им производственных услуг.

При низком уровне развития материально-технической базы более половины крестьянских (фермерских) хозяйств нуждаются в кооперации по использованию сельскохозяйственной техники.

Большое значение для нормального функционирования фермерских хозяйств в сложившихся экономических условиях имеет создание потребительских кооперативов, которые являются некоммерческими организациями.

На практике возникает немало обстоятельств, которые требуют объединения крестьянских (фермерских) хозяйств в ассоциации. Являясь органом самоуправления, ассоциация фермеров свою деятельность направляет на решение общих важнейших проблем крестьянских (фермерских) хозяйств региона.

В целом кооперация способна обеспечить:

- правовую защиту интересов крестьянства;
- повышение эффективности производства и конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции на рынке;
- формирование и реализацию экономических отношений, способствующих материальной заинтересованности работников;
- решение социальных проблем.

Кооперативы могут формироваться по-разному:

- из фермеров, ведущих производство на достаточно ограниченной территории;
- из граждан, проживающих в одном населенном пункте;
- смешанные сельскохозяйственные кооперативы, объединяющие сельское население.

Работа кооперативов крестьянских (фермерских) хозяйств базируется на принципах, изложенных в ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».

В настоящее время устойчивое развитие фермерских хозяйств невозможно без их кооперирования, как между собой, так и с другими сельскохозяйственными и промышленными предприятиями, осуществляющими заготовку, переработку и реализацию сельскохозяйственной продукции, сервисное обслуживание крестьянских хозяйств.

### ***9.3. Кооперация личных подсобных хозяйств***

Как показывает практика, мелкие товаропроизводители не могут конкурировать с крупными предприятиями. Поэтому для их эффективного функционирования в условиях многоукладной экономики необходима такая форма хозяйствования, которая объединяет имеющиеся ресурсы для совместного их использования, развития производства.

Личные подсобные хозяйства граждан прежде всего выполняют функцию самообеспечения продовольствием, внося существенный вклад в продовольственное обеспечение населения. Они выступают в качестве основного, а иногда и единственного, места приложения труда и главного источника дохода для большинства жителей села.

Личные подсобные хозяйства могут кооперироваться по следующим направлениям:

- объединение с крупными сельскохозяйственными организациями путем создания внутрихозяйственного подразделения для оказания различного рода услуг (продажа молодняка крупного рогатого скота и свиней, продажа кормов, вспашка огородов и др.);
- создание кооперативов смешанного типа, в которых учредителями являются и сельскохозяйственные организации, и владельцы личных подсобных хозяйств;
- объединение личных подсобных хозяйств и фермерских хозяйств для производства продукции, ее переработки, реализации и выполнения различных услуг.

Личные подсобные хозяйства могут объединяться в сельскохозяйственные производственный (коопхоз) и потребительский кооперативы. Паевой фонд кооператива создается из имущественных паевых взносов, в тоже время, земельные участки в паевой

фонд не передаются, за исключением земель общего использования. Земля остается в частной собственности личных подсобных хозяйств.

ЛПХ не могут существовать и развиваться без поддержки со стороны коллективного хозяйства, которое выполняет функции материально-технического снабжения и сбыта, транспортного и иного обслуживания, берет на себя основную часть затрат, связанных с социальным обеспечением.

Благодаря общественному разделению труда в ЛПХ сосредоточилось производство продуктов, составляющих основу потребления семьи, вместе с тем наиболее трудоемких и наименее эффективных для общественного производства видов продукции, таких как картофель, плоды, овощи, молоко, мясо. Обеспечение ЛПХ другими видами сельскохозяйственной продукции (например, зерном на кормовые цели) переместилось в сферу общественного производства.

ЛПХ необходима помощь при обработке земли, посевах, уборке и транспортировке урожая, так как они слабо оснащены техническими средствами. В этом им может помочь общественное производство.

По мере развития общественного производства и повышения его роли в обеспечении населения продовольствием процесс кооперации личных подсобного хозяйства набирает силу.

**Кооперация личных подсобных хозяйств** представляет собой взаимовыгодное объединение всех необходимых ресурсов отдельных ЛПХ для качественного скачка в производственной деятельности для достижения собственных целей.

Ранее кооперирование владельцев ЛПХ могло быть без создания юридического лица. Суть данного объединения личных подсобных хозяйств была следующей.

От личных подсобных хозяйств выбирался представитель, занимающийся заключением договоров с руководством сельскохозяйственного предприятия по вопросам обработки земельных участков, контроля за качеством работ, определения объемов необходимых работ и их оплаты с учетом затрат. Данное направление кооперации было возможно при наличии в населенном пункте К(Ф)Х или иного сельскохозяйственного предприятия, способного оказывать необходимые ЛПХ услуги (по обработке земли, хранению и переработке продукции и др.).

Схема кооперирования выглядела следующим образом:

- создание инициативной группы владельцев ЛПХ, желающих совместно пользоваться услугами сельскохозяйственного предприятия;
- составление списка владельцев ЛПХ, заключающих договор о совместной деятельности;
- проведение организационного собрания.

После выбора представителя и выделения земельного участка разрабатывалась программа совместного использования земли, с определением структуры посевов и размещением по полям, составляются технологические карты по каждой культуре и рассчитывается необходимое количество ресурсов для обработки всей земельной площади, а также затраты и доходы.

Далее определялось сельскохозяйственное предприятие, которое могло обслуживать ЛПХ. Данное сотрудничество должно было оптимально обеспечивать выгодность проекта как для владельцев ЛПХ, так и для сельскохозяйственного предприятия. Если на территории населенного пункта находилось только одно хозяйство, то основную часть кооперируемых приусадебных хозяйств составляли ЛПХ его работников и пайщиков.

У сельскохозяйственного предприятия появлялась дополнительная нагрузка по обработке земли кооперируемых ЛПХ. При этом стоимость выполняемых работ могла быть засчитана в счет арендных платежей и выплаты дивидендов, или к сельскохозяйственным предприятиям, должны применяться налоговые льготы.

Затем распределялись земельные участки между ЛПХ (если выделение земли в натуре шло единым массивом). При посадке например картофеля площади делились перед посадкой и каждый владелец ЛПХ использовал свой посадочный материал. При возделывании пропашных культур разделение на участки шло после появления всходов. Площади под сенокосы делили непосредственно перед уборкой.

Представитель ежемесячно определял объем механизированных работ и вел учет затрат. При распределении произведенной продукции составлялась сводная ведомость, учитывающая затраты со стороны обслуживающей организации (задолженность), трудового участия со стороны отдельных владельцев ЛПХ (представителя, механизаторов) и величиной обрабатывавшегося земельного пая.

После распределения каждый владелец ЛПХ самостоятельно определял пути реализации своей части продукции. Наиболее сложным в этой схеме кооперации был учет затрат и контроль за деятельностью обслуживающего предприятия и представителя владельцев ЛПХ. Данная форма была распространена в ряде регионов Российской Федерации (в Московской, Орловской и других областях). Например, в Краснозоренском и Волховском районе Орловской области владельцы личных подсобных хозяйств получали в счет своей земельной доли по 1 гектару земли в едином массиве для выращивания на ней картофеля, зерновых и сахарной свеклы. По данным С. Г. Протопопова и М. Д. Евсеева даже при расширении земельного участка до 1 га, но при возделывании картофеля на основе индивидуального труда, эффективность его более чем в три раза ниже, чем при коллективном на основе кооперации. Основными причинами являются повышение производительности машин при использовании их на едином массиве, уменьшение трудозатрат (для сравнения берется способ посадки «под соху»), снижение затрат при механизированных работах (уменьшение «пустого» пробега от участка к участку, уменьшение числа разворотов), увеличение урожайности.

В Самарской области примером данного вида кооперирования служит с. Домашка Кинельского района, где в начале 2000-х годов организовывалась коллективная заготовка сена для личных подсобных хозяйств. На 300 га земли, относящихся к администрации (главным образом лесные поляны), косили сено. Техника для заготовки кормов предоставлялась самими владельцами ЛПХ и Домашкинским ЖКХ.

Участие в заготовке сена происходило на следующих условиях: владельцы техники дают ее в пользование, другая часть – принимала трудовое участие в заготовке кормов, третья – оплачивала ГСМ.

Заготовленное сено распределялось на основании негласного коэффициента участия, учитывающего не только трудовое участие того или иного владельца ЛПХ, но и величину его материальных затрат (аренда техники, покупка ГСМ). Ежегодно в этом деле принимали участие 20-25 человек, заготавливая около 60 т сена.

Еще одним направлением кооперирования было выделение в севообороте общественного хозяйства части земли, продукция с которой передавалась владельцам ЛПХ.

Так в некоторых хозяйствах Большеглушицкого района Самарской области под производство кормов, для личных подсобных хозяйств работников сельскохозяйственного предприятия, выделялась часть земли в севообороте. Все обслуживание данного земельного участка проводилось специалистами и рабочими хозяйства. После уборки вся продукция, произведенная на этой земле, за вычетом производственных затрат, распределялась между владельцами ЛПХ.

В СПК «Михайловское» Самарской области действовала иная схема. Изначально рассчитывался планируемый объем затрат на возделывание общего поля и владельцы ЛПХ авансировали денежные средства в сельскохозяйственное предприятие. Окончательный расчет происходил в конце года в соответствии с фактическими затратами предприятия.

У данного направления кооперирования есть следующие преимущества:

- неизменным остается пользователь земли – сельскохозяйственное предприятие;
- уменьшаются затраты на юридическое оформление выделения земли;
- выделяя часть своей продукции, предприятие уменьшает долю «теневого» оборота ресурсов.

Недостатком является – отнесение всех затрат по обработке выделенного участка на результаты деятельности сельскохозяйственного предприятия, что приводит к завышению себестоимости произведенной продукции и ухудшению итогов работы предприятия.

В целом в будущем все зависит от руководства – разрешит или нет использовать часть арендуемой земли под производство кормов для ЛПХ, а при использовании схемы денежного аванса, существует проблема выплаты наличных денег владельцами ЛПХ. В тоже время возможно прекращение сотрудничества, в том случае, если поступления от реализованной продукции будут меньше, чем аванс.

Чтобы обеспечить владельцев ЛПХ кормами может быть создан сельскохозяйственный потребительский кооператив.

Сельскохозяйственным потребительским кооперативом признается сельскохозяйственный кооператив, созданный сельскохо-



зяйственными товаропроизводителями при условии их обязательного участия в его хозяйственной деятельности.

Владельцам ЛПХ не нужно принимать непосредственного трудового участия в деятельности данного кооператива.

К основным функциям сельскохозяйственного потребительского кооператива можно отнести:

- бесплатное обеспечение кормами членов кооператива по минимальным нормам, определяемым путем анкетирования;
- обеспечение кормами членов кооператива по льготной цене сверх определенных норм;
- бесплатное обеспечение хлебом или мукой по определенной норме;
- обеспечение транспортными услугами членов кооператива по низким тарифам;
- обеспечение ветеринарными услугами;
- оказание платных услуг сторонним лицам;
- финансовая поддержка отдельных элементов социальной инфраструктуры.

Размер земельного участка, отводимого под сельскохозяйственный потребительский кооператив, зависит от количества владельцев личных подсобных хозяйств, входящих в него, а также от величины затрат на обеспечение его деятельности.

Для определения размера необходимого земельного участка нужно провести опрос, позволяющий выявить специфические особенности традиционного набора животных в данной местности. Затем производится расчет примерных рационов кормления и необходимое количество кормов для них, которое будет обеспечивать кооператив.

Владельцы ЛПХ могут также создавать сбытовые, снабженческие потребительские кооперативы, кооперативы по переработке сельскохозяйственной продукции и др. виды потребительских кооперативов. Для многих владельцев ЛПХ остро стоит проблема реализации, произведенной продукции (особенно это касается товарных ЛПХ). Для решения этой проблемы необходимо объединение самих владельцев ЛПХ.

Владельцам ЛПХ труднодоступны кредитные ресурсы, поэтому для обеспечения своего производства необходимыми средствами, личные подсобные хозяйства создают сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы.

К функциям сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива относятся: сбор паевых взносов своих членов; выдача займов на хозяйственные цели; размещение временно свободных средств на депозитах в банках и высоко ликвидных ценных бумагах; выступление гарантом или поручителем по обязательствам своих членов; страхование выданных займов; оказание консультационных и финансовых услуг пайщикам по взаиморасчетам с третьими лицами; кредитование производства своих членов, которые испытывают недостаток финансовых средств и др.

В ряде субъектов РФ приняты законы «О сельскохозяйственных потребительских кредитных кооперативах» (Волгоградская, Саратовская область, Алтайский край) и программы создания и развития сельскохозяйственной кредитной организации (Волгоградская, Саратовская область).

Среди владельцев ЛПХ идея кредитной кооперации имеет хорошую поддержку. Сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы обеспечивает выгоду как для сельских товаропроизводителей, так и для государства. Через кредитные кооперативы мелкие хозяйства могут получать в непосредственной близости от хозяйства займ на более выгодных условиях, чем в коммерческом банке, по упрощенной процедуре, основанной на взаимном доверии членов друг к другу, и в более короткие сроки; использовать для получения кредитов специфическую форму коллективной ответственности и коллективного залога; устанавливать более низкий процент по сравнению с банковским. Государство посредством развития кредитных кооперативов решает проблему адресной поддержки сельскохозяйственного товаропроизводителя.

Таким образом, кооперация владельцев ЛПХ между собой, а также с сельскохозяйственными, заготовительными, перерабатывающими, обслуживающими и другими предприятиями позволяет им развиваться в сложившихся экономических условиях.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие хозяйства относятся к малым формам хозяйствования?
2. В какие кооперативы объединяются К(Ф)Х?
3. В какие кооперативы объединяются ЛПХ?

## 10. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ КРЕДИТНЫЕ КООПЕРАТИВЫ

### 10.1. Услуги, предоставляемые кредитным кооперативом

Основной целью кредитного кооператива является взаимное кредитование своих членов – пайщиков из сформированного фонда финансовой взаимопомощи.

Сельскохозяйственный потребительский кредитный кооператив осуществляет следующие основные виды деятельности:

- прием и выдачу займов членам кооператива;
- прием и сохранение сбережений членов кооператива (хранение вкладов населения на депозитных счетах с начислением процентов);
- размещение временно свободных денежных средств на депозитах в банках или в государственных и муниципальных ценных бумагах;
- оказание финансовых услуг пайщикам по взаиморасчетам с третьими лицами;
- оказание информационных, консультационных и иных услуг своим членам, не противоречащих действующему законодательству РФ.

Определенные виды деятельности кредитные кооперативы осуществлять не вправе:

- выдавать займы гражданам или юридическим лицам, не являющимся членами кредитного кооператива;
- эмитировать собственные ценные бумаги;
- покупать акции и другие ценные бумаги иных эмитентов (кроме государственных и муниципальных ценных бумаг), осуществлять другие операции на финансовых и фондовых рынках;
- выдавать займы юридическим лицам (только для кредитных потребительских кооперативов граждан);
- выступать поручителем по обязательствам своих членов и третьих лиц (только для кредитных потребительских кооперативов граждан);
- вносить свое имущество в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов и иным способом участвовать своим имуществом в формировании имущества юридических лиц (только для кредитных потребительских кооперативов граждан).

## ***10.2. Внутренний регламент кредитного кооператива***

Внутренний регламент – это документ, дополняющий и уточняющий устав кооператива (прил. 3).

Внутренний регламент является приложением к уставу. Его необходимо создавать для более точного и полного определения всего спектра отношений кооператива с его членами и членом с кооперативом. Положения, зафиксированные во внутреннем регламенте, обязательны для выполнения всеми членами кооператива, как и положения устава.

В статьях устава кооператива обязательно должна быть ссылка следующего содержания: «Для всего, что не предусмотрено данным уставом, правлением разрабатываются один или несколько внутренних регламентов, которые должны быть утверждены общим собранием кооператива».

В общих положениях внутреннего регламента приводится его структура (например: положения о взносах, о паевом фонде, о порядке формирования и использования фондов в кооперативе, о займах), содержание членской книжки, источники формирования собственных, заемных и привлеченных средств.

В положении внутреннего регламента о взносах может быть приведен перечень всех возможных взносов кооператива (вступительный, обязательный, дополнительный, членский и др.), назначение, размер и порядок внесения взносов, их возвратность.

В положении о паевом фонде представляется информация о цели его создания, размере фонда и источниках его пополнения.

В положении о порядке формирования и использования фондов в кооперативе приводится информация обо всех возможных неделимых фондах кооператива (фонд финансовой взаимопомощи, резервный фонд, фонд целевого финансирования и др.), порядок их использования и источники пополнения.

В положении о займах могут быть приведены виды займов, их целевое назначение, сроки и размер, документы, необходимые для получения займа (например, заявление, технико-экономическое обоснование запрашиваемого займа и др.), порядок заключения договора займа, процентная ставка по предоставленному займу, обеспечение обязательного исполнения займа, порядок его погашения.

Правление кредитного кооператива может дополнять «Внутренний регламент кооператива» положениями и разделами, при этом предложения о дополнениях и изменениях данного документа должны утверждаться общим собранием членов кооператива.

Для каждого конкретного кредитного кооператива следует разрабатывать собственный внутренний регламент или внутренние регламенты.

### **10.3. Отличие кредитного кооператива от коммерческого банка**

Кредитный потребительский кооператив выполняет операции аналогичные с банковскими, то есть привлекает денежные средства членов кооператива на депозит, а также выдает им займы. В тоже время существуют четкие различия между кооперативом и банком (табл. 2).

Таблица 2

Отличия кредитных кооперативов от банков

Признак	Кредитный кооператив	Банк
1	2	3
Способ организации	Создается гражданами по месту жительства или работы на основе объединения их личных сбережений	Создается бизнесменами – ограниченной группой лиц, объединивших крупные капиталы
Цель деятельности	Кредитный кооператив является некоммерческой организацией. Основной целью является не извлечение прибыли, а оказание финансовых услуг своим членам для развития их хозяйственной деятельности и повышения материального благосостояния, путем оказания друг другу финансовой взаимопомощи	Банк является коммерческой организацией. Целью деятельности банка является извлечение прибыли, путем предоставления широкого спектра финансово-кредитных и других услуг неограниченному контингенту клиентов
Собственность	Члены кредитного кооператива являются его собственниками и одновременно клиентами. Пай в общем капитале имеет определенную величину и не может быть продан на рынке ценных бумаг	Клиенты Банка не являются его собственниками, не будучи его акционерами, они лишь внешние клиенты. Акции имеют нарицательную стоимость и могут быть проданы на рынке ценных бумаг
Работа с клиентами	В кредитных кооперативах только члены кооператива могут получить заемные средства	В банке любой желающий, при соблюдении всех предъявляемых к нему требований, может получить кредит

1	2	3
Способ управления	Общее собрание членов кооператива является высшим органом управления кредитным кооперативом. В кооперативе действует демократический принцип: один член – один голос, независимо от размера паевого взноса члена кооператива в паевой фонд	Банки и их Филиалы возглавляются Директорами и Управляющими, политика Банка формируется Советом директоров и не зависит от мнения клиентов. Акционеры имеют число голосов, пропорционально числу акций
Вид деятельности	Ссудосберегательная деятельность кредитного кооператива осуществляется не в виде кредитных операций, а в виде заемных, т.е. займов денежных средств у членов кооператива и выдачи им займов. При этом заемные операции не относятся к лицензируемым видам деятельности, и кооперативу получение лицензии не требуется	Ссудосберегательная деятельность банка осуществляется в виде кредитных операций, которые относятся к лицензируемым видам деятельности
Контроль за принятием решений	Члены кооператива в полной и равноправной степени осуществляют контроль за работой всех управляющих органов кооператива в соответствии с уставом	Выборные органы из акционеров, вложивших наибольшие суммы денег и потому подвержены наибольшему риску, осуществляют и основной контроль
Распределение доходов	По итогам работы, согласно уставу кредитного кооператива, доходы распределяются в различные фонды, обеспечивающие устойчивость и безопасность деятельности кооператива, оставшиеся средства распределяются между членами кооператива	Прибыль распределяется между акционерами по решению собрания акционеров пропорционально вложенным суммам

В банке существует независимая от мнения большинства акционеров политика, проводимая руководством, а выдача дивидендов может привести к существенному финансовому риску.

В кредитном кооперативе методы контроля и способ распределения ресурсов обеспечивают прочную финансовую базу и равновесие среди пайщиков.

Кредитные потребительские кооперативы граждан позволяют обеспечить доступ каждого члена кооператива к финансовому управлению им. Любой член кооператива имеет право не только вносить паевые взносы и личные сбережения, но и получать

займы. В кредитном кооперативе исключаются рискованные вложения средств с целью их быстрой прокрутки и преумножения.

#### ***10.4. Понятие и классификация рисков сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива***

Деятельность сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива связана со множеством самых разнообразных рисков.

Риск имеет объективную природу и существует независимо от того, осознают его наличие или нет, учитывают его или игнорируют. Объективное наличие риска определяет вероятностная сущность реально присутствующих в жизни явлений, процессов, сторон деятельности. Кроме того, риск связан с выбором определенных альтернатив, расчетом вероятностей их исхода – в этом его субъективная сторона. Субъективизм риска проявляется и в том, что люди, в силу различных причин, неодинаково воспринимают одну и ту же величину риска. Таким образом, риск имеет субъективно-объективную природу.

Риску присущи определенные черты:

- противоречивость, проявляемая в столкновении объективно существующих рискованных действий с их субъективной оценкой;
- альтернативность, предполагающая необходимость выбора из двух или нескольких вариантов решений;
- неопределенность, связанная с непредсказуемостью существования риска, которая неоднородна по форме проявления и по содержанию.

В настоящее время отсутствует единое общепринятое определение понятия «риск» применительно к предпринимательской деятельности, как нет и единой классификации рисков. В экономической литературе чаще встречаются понятия «хозяйственный риск», «предпринимательский риск», «экономический риск», «риск коммерческой деятельности» и т.д. В мировой практике еще не сложились единые универсальные представления о риске, неоднозначно понимаются его содержание, соотношение объективных и субъективных сторон, нет единства в трактовке основных черт, свойств и элементов риска.

В словаре С. И. Ожегова риск определяется как возможность опасности, неудачи или как действие наудачу в надежде

на счастливый исход. Толковый экономический словарь И. Бернара и Ж. К. Колли идентифицирует риск как элемент неопределенности, который может отразиться на деятельности того или иного хозяйствующего субъекта или на проведении какой-либо экономической операции.

В экономической литературе также широко распространено суждение о риске как о возможной опасности или неудаче, например:

- риск – это вероятность убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом;

- риск – это событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском;

- риск – это вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов определенной производственной и финансовой деятельности.

Указанные определения выделяют такую характерную особенность риска, как опасность, возможность неудачи, но не полностью раскрывают его содержание.

Наиболее полной можно считать следующую формулировку понятия «риск». Экономический риск выступает как форма деятельности хозяйствующих субъектов, в которой преодолевается неопределенность в ситуации неизбежной альтернативы, в процессе которой имеется возможность оценить вероятность достижения желаемого результата, неудач и отклонений от цели на основе количественного и качественного анализа систем и операций в каждом из рассматриваемых вариантов. В этом определении, предложенном А. П. Альгиным, наряду с опасностью, возможностью неудачи присутствует такая черта риска, как альтернативность.

Существование риска непосредственно связано с наличием неопределенности (в первую очередь неопределенность внешней среды), которая неоднородна как по форме, так по содержанию. Внешняя среда включает объективные экономические, социальные и политические условия, в рамках которых осуществляется предпринимательская деятельность и к динамике которых она вынуждена приспосабливаться.

В процессе своей деятельности хозяйствующие субъекты сталкиваются с совокупностью различных видов рисков, которые различаются между собой по месту и времени возникновения, со-



вокупности внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень рисков, и, следовательно, по способу их анализа и методам описания.

Сельскохозяйственные кредитные потребительские кооперативы функционируют на рынке финансовых услуг, которая во всех ее формах сопряжена с многочисленными рисками. Процедура получения займа в кредитном кооперативе упрощена по сравнению с банковской и все же кредитный кооператив по своей сути остается кредитно-финансовым институтом, в деятельности которого присутствуют разнообразные риски: политические, общеэкономические, финансово-кредитные, риск потери деловой репутации и др. При этом перед кредитным кооперативом стоит задача поддержания высокого уровня финансовой стабильности с тем, чтобы иметь возможность в любой момент выполнить свои обязательства перед пайщиками и иными кредиторами. Таким образом, минимизация рисков имеет существенное значение для кредитного кооператива, несмотря на его незначительные размеры и ограниченный набор осуществляемых операций.

В теории рисков существует большое количество классификаций рисков хозяйственной деятельности, которые построены на выделении различных системообразующих факторов. Однако стройная единая система классификации рисков пока не разработана. Трудность состоит в поиске системообразующего принципа, который позволит организовать выделенные риски таким образом, чтобы классификация стала доступным орудием для их практического применения и изучения. Классификацию рисков сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов можно представить в виде следующей схемы (рис. 6).

Эта классификация построена на выявлении источника возникновения ситуации риска, т. е. все риски кредитного кооператива можно разделить на две большие группы – внутренние и внешние риски. В процессе изучения и управления рисками необходимо помнить, что на практике все виды рисков тесно взаимосвязаны, и зачастую оказывается весьма сложно разграничить их влияние.

Источник возникновения *внешних рисков* кроется во внешней среде (по отношению к кредитному кооперативу). Кредитный кооператив не может оказывать на них влияния, но должен предвидеть и учитывать их в своей деятельности. Таким образом, к

внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью кооператива.



Рис. 6. Классификация рисков сельскохозяйственных кредитных потребительских кооперативов

**Политические риски** проявляются в возможности получения убытков или сокращения доходов как следствия государственной политики. В условиях нестабильности (политической и правовой) возрастает риск ухудшения финансового состояния предпринимательских фирм.

**Отраслевой риск** – это вероятность потерь в результате неблагоприятных изменений в экономическом состоянии конкретной отрасли, обусловленная степенью этих изменений как внутри отрасли, так и по сравнению с другими отраслями народного хозяйства.

Существуют специфические риски кредитования сельскохозяйственных предприятий:

- неустойчивость финансового состояния заемщиков;
- несоответствие долгосрочных запросов заемщиков краткосрочности имеющихся у кооперативов ресурсов;
- сезонность сельскохозяйственного производства;

- зависимость от природно-климатических условий;
- трудности реализацией продукции;
- отсутствие у заемщиков ликвидного обеспечения кредитов и др.

**Процентный риск** возникает из-за непредвиденных изменений процентной ставки на финансовом рынке, что может отрицательно повлиять на доходность операций кредитного кооператива. При снижении процентной ставки кредитный кооператив может получить доступ к более дешевым финансовым источникам, а при размещении своих средств, получает меньший доход. При увеличении процентной ставки доход от активных операций растёт, но увеличивается и плата за ресурсы.

**Инфляционный риск** заключается в обесценивании активов кредитного кооператива, большую часть которых составляют денежные средства и финансовые вложения. Кредитный кооператив выдает займы, возвращаемые через определенное время в обесцененных инфляцией рублях, что приводит к снижению реальной стоимости активов кооператива. Минимизировать этот риск можно, если включать в состав кредитной ставки размер инфляционной премии.

**Локализованные риски** представляют собой выявленные и контролируемые руководством кооператива риски. Риски, недооцениваемые или выходящие из-под контроля, воздействующие на кредитные кооперативы являются **нелокализованными**.

На деятельность кредитного кооператива влияют **внутренние риски**.

Существует несколько причин внутренних рисков:

- недостаток профессионального опыта и квалификации руководства и персонала кооператива;
- финансовые просчеты;
- неэффективная структура активов;
- чрезмерная приверженность руководства к рискованным финансовым операциям;
- неправильная оценка хозяйственных партнеров;
- нестабильное финансовое положение кооператива и др.

Несмотря на разнообразие причин, их порождающих, они имеют единую субъективную природу, так как в значительной мере обусловлены ошибочными решениями и просчетами менеджмента кооператива.

**Кредитный риск** является основным внутренним риском, минимизация которого является ключевым фактором, определяющим эффективность деятельности кооператива. Под ним обычно понимают вероятность того, что стоимость активов кооператива, прежде всего выданных займов, уменьшится в связи с неспособностью или нежеланием пайщика (заемщика) вернуть долг или часть долга, включая причитающиеся по договору проценты. Главная задача заключается в том, чтобы оценить потенциальную доходность по отношению к вероятности непогашения займа пайщиком.

Кредитный риск можно оценить с точки зрения вероятности его наступления (риск, связанный с заемщиком) и с точки зрения величины денежных потерь (внутренний риск кредитного продукта).

Кредитный риск, связанный с заемщиком, можно разделить:

- *риск невыполнения пайщиком своих обязательств* – это риск того, что пайщик не сможет или не захочет выполнить свои обязательства перед кредитным кооперативом.

- *риск региона* – риск того, что все или большинство пайщиков данной местности окажутся неспособными выполнять свои обязательства.

- *риск концентрации* – риск, вызываемый недостаточной диверсификацией кредитного портфеля кредитного кооператива между отраслями сельского хозяйства и категориями заемщиков.

Кредитный риск, с точки зрения величины денежных потерь делится:

- *риск невыплаты основной суммы долга и процентов* – риск того, что кредитный кооператив не сможет возратить общую сумму кредита и процентные платежи при наступлении срока погашения займа.

- *риск завершения операции* возникает в том случае, если пайщик либо не выполняет свои обязательства по расчету, либо выполняет их с опозданием.

- *риск обеспечения кредита* появляется, если кредитный кооператив не сможет вступить во владение собственностью, предложенной в качестве залога, либо обеспечение упадет в цене.

**Риск недополучения дохода** тесно связан с кредитным риском. Причина его возникновения – недостаточно проработанная кредитная политика кооператива. Главным образом риск недополучения дохода зависит от степени профессионализма исполни-

тельной дирекции и кредитного комитета кооператива. В случае бесконтрольного движения денежных средств могут возникнуть потери времени на поиски новых заемщиков и оформление процедуры выдачи займа, в результате может быть потеря дохода.

Кредитным кооперативам присущ **риск ликвидности**. Ликвидность кредитной организации представляет собой способность своевременно и в полном объеме удовлетворять требования вкладчиков и других кредиторов. В свою очередь ликвидность является мерой способности кредитной организации удовлетворять не только текущие требования своих кредиторов, но и законные требования заемщиков.

Выделяют *риск недостаточной и излишней ликвидности* кредитного кооператива. При недостаточной ликвидности кредитный кооператив не может своевременно выполнить свои обязательства вследствие недостатка высоколиквидных активов или несоответствия сроков размещения и привлечения денежных средств. Риск излишней ликвидности – это риск потери доходов кооператива из-за избытка высоколиквидных активов и, как следствие, неэффективного использования платных для кооператива ресурсов. В этом случае кредитный кооператив вынужден ограничивать привлечение источников средств, в частности, приток новых сберегательных взносов.

Как правило, в течение года у кредитного кооператива бывают два периода недостатка ликвидных средств (март-апрель и июнь-сентябрь). Они совпадают с повышенным спросом на кредитные ресурсы в сельскохозяйственном производстве в периоды напряженных полевых работ. В межсезонье в сельскохозяйственных кредитных кооперативах наблюдается избыток свободных средств, и возникают трудности с их размещением.

Измерить риск ликвидности довольно сложно ввиду того, что на ликвидность кредитного кооператива влияет много факторов, причем на большинство из них сам кооператив влиять не может. Практически любая операция кредитного кооператива воздействует на его ликвидность: ошибочные решения в области кредитования, непредвиденные изменения процентных ставок или изменения в экономике в целом. В конечном итоге недостаточная ликвидность приводит к неплатежеспособности и банкротству кредитного кооператива. Если кооператив не выполнит своевременно свои обязательства хотя бы перед одним вкладчиком и об этом

станет известно, может возникнуть «эффект снежного кома» – лавинообразный отток сберегательных взносов, приводящий уже к принципиальной неплатежеспособности.

Одним из принципов формирования кредитного кооператива является взаимное доверие пайщиков, объединяемых общими интересами и целями. Но в этом факте скрывается еще один источник риска для кредитной кооперации, а именно **риск потери положительной деловой репутации**. Данный вид риска связан с возможной неспособностью кредитного кооператива поддерживать свою репутацию как надежного делового партнера. Большая зависимость от заемных средств делает кредитные кооперативы особенно уязвимыми. Даже если опасения по поводу надежности кооператива оказались необоснованными, потеря доверия к нему пайщиков может вызвать отток вкладов и реальную неплатежеспособность кооператива. Наряду с предотвращением потери репутации со стороны пайщиков кредитный кооператив должен обращать особое внимание на поддержание своей репутации перед федеральными и местными органами власти, деловыми партнерами. Мероприятиями по контролю данного вида риска могут быть: поддержание ликвидности (отсутствие задержек в расчетах), предотвращение сомнительных и рискованных операций, тщательный подбор кадров исполнительного менеджмента, тесное сотрудничество с региональными администрациями и органами местного самоуправления.

**Налоговый риск** относится, с одной стороны, к группе внешних рисков, но, с другой стороны, может являться и внутренним риском. В первом случае под ним следует понимать вероятность потерь, которые может понести кредитный кооператив в результате неблагоприятного изменения налогового законодательства в процессе деятельности. Во втором случае налоговый риск возникает в результате налоговых ошибок, допущенных при исчислении налоговых платежей.

Ошибки в налоговых расчетах караются серьезными финансовыми санкциями. В кредитных кооперативах налоговые ошибки возникают в связи с запутанностью и нестабильностью налогового законодательства, недостаточной квалификацией исполнителей, неразвитостью системы внутреннего контроля и аудита, техническими ошибками в расчетах и оформлении отчетности и т.д. Однако, несмотря на разнообразие, все ошибки в налоговых расчетах

имеют единую природу – это субъективные ошибки, т. е. ошибки бухгалтера и исполнительного директора кооператива.

Для уменьшения числа налоговых ошибок, необходимо использовать технические средства и применять автоматизированные технологии внутреннего контроля, которые обеспечивают комплексность процедур контроля операций финансового, управленческого и налогового учета.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие услуги предоставляет сельскохозяйственный кредитный потребительский кооператив своим членам?
2. Дайте характеристику внутреннему регламенту сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива.
3. Чем отличается сельскохозяйственный кредитный потребительский кооператив от коммерческого банка?
4. С какими рисками сталкивается СКПК в процессе своей деятельности?

## 11. РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

### *11.1. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в американских странах*

В США хорошо развита кооперация в кредитной сфере. Еще в 1916 г. по инициативе Конгресса была создана Система кредитования фермеров (Farm Credit System (FCS)), для обеспечения сельского хозяйства надежным источником кредита.

Эта система является частной собственностью входящих в нее банков и ассоциаций, владеющих ею на кооперативной основе. Членами FCS являются фермеры и их кооперативы, которые руководят системой через выборный Совет директоров. FCS состоит из 7 кооперативных банков (Farm Credit Banks), предоставляющих фонды 232 локальным ассоциациям заемщиков. Последние размещают кредиты среди сельских клиентов и одного банка, обслуживающего кредитные потребности сельскохозяйственных кооперативов (CoBank).

Локальные ассоциации занимаются краткосрочным и долгосрочным кредитованием. FCS обеспечивает более четверти всех кредитов, используемых американскими фермерами. Она является основным источником кредитования покупки недвижимости и деятельности фермерских кооперативов. Деньги для займов FCS получает под гарантии со стороны Федеральной корпорации по финансированию банков Системы кредитования фермеров (Federal Farm Credit Banks Funding Corporation). Займы FCS подлежат страхованию Страховой корпорацией Системы кредитования фермеров (Farm Credit System Insurance Corporation).

Правовую основу организации системы фермерского кредита в разное время составляли следующие законы США:

- «О федеральных фермерских кредитах» (1916 г.);
- «О сельскохозяйственном кредите» (1923 г.);
- «О сельскохозяйственном маркетинге» (1929 г.);
- «О фермерской ипотеке» (1933 г.);
- «О фермерском кредите» (1933 г.);
- «О фермерской ипотеке» (1934 г.);
- «О фермерском кредите» (1971 г.);
- «О сельскохозяйственном кредите» (1987 г.);



- «О реформе фермерской кредитной системы» (1996 г.).

Правовую основу деятельности кредитных союзов определяет Закон США «О кредитных союзах» (1934 г.).

Государство всегда оказывало существенную помощь кооперативному движению, участвовало и участвует в предоставлении специальных долгосрочных кредитов для системы кооперативного кредита. Например, в 20-х годах США выделило 9 млн. долл. для начала работы федеральных земельных банков (долг был возвращен в 1932 г.); в 1933-1937 гг. – 189 млн. долл. (возврат долга состоялся в 1947 г.). В 1983 г. долговые обязательства фермеров FCS составляли 86 млрд. долл., при этом данная система ничего не должна была бюджету. В 1987 г. государством было выделено 4 млрд. долл. для восстановления Farm Credit System после кризиса.

У кооперативов есть налоговые льготы. В соответствии с законодательством США уплата налога должна происходить на одном уровне – кооператива или его члена. Денежные средства, привлеченные в кооператив, не являются корпоративным доходом и не облагаются налогами. На деятельность кооперативов не распространяется антитрестовское законодательство, ограничивающее горизонтальное слияние. Кооперативы в США вовлечены в процессы образовательной деятельности, научных исследований, поддержки фермеров, представляют интересы своих членов в органах государственной власти.

В соответствии с законодательством США кооперативы могут быть коммерческими и некоммерческими организациями. Некоммерческие кооперативы поощряются правительством через льготную налоговую и кредитную политику. При этом налоговые и финансовые инспекции контролируют коммерческое или некоммерческое поведение кооперативов. Если увеличивается доля чистой прибыли, идущей на зарплату работников, это ведет к увеличению налогообложения.

В *Канаде* развита кооперация по переработке и предрыночной подготовке сельскохозяйственной продукции. Кроме этого в стране создаются специализированные торговые ассоциации производителей, тоже имеющих кооперативную форму.

В 30-е гг. XX века в Канаде начала развиваться кооперация производителей в сфере переработки продукции оптовой и розничной торговли. В настоящее время такая кооперация производи-

телей является общепризнанной нормой деятельности производителей.

Согласно канадскому законодательству на территории страны созданы две категории торговых ассоциаций:

- федеральные торговые управления и агентства;
- провинциальные кооперативные торговые ассоциации.

К первой категории относятся: Канадское пшеничное управление, Канадская молочная комиссия и четыре канадских агентства по торговле яйцами, бройлерными цыплятами, мясом птицы и индюшатиной.

Вторая категория торговых ассоциаций представлена в форме управлений, комиссий и агентств, создаваемых производителями отдельных видов продукции.

Федеральные торговые объединения созданы на основе отдельных законодательных актов. Специализированные торговые управления по видам продукции созданы в провинциях на основе федерального закона «Agricultural Product Marketing Act» – «Торговля сельскохозяйственными продуктами», который дает право провинциальным собраниям издавать регламентирующие акты по порядку формирования торговых управлений производителей отдельных видов продукции, по их полномочиям, порядку торговли и расчетов с производителями.

Торговые управления производителей наделены монопольным правом на экспорт своей продукции. При этом они могут использовать часть своих накоплений или фондов для экспортного маркетинга или компенсации потерь в тех случаях, когда экспортная цена оказывается ниже, чем на внутреннем рынке. Фонды торговых управлений формируются за счет членских взносов производителей, оплаты за лицензии и квоты отчислений от стоимости произведенной, переработанной и реализованной продукции.

Торговые ассоциации управляются советами директоров, избираемыми из числа членов ассоциации производителей.

Демократическая система управления и формирования производственной и торговой политики обеспечивает учет и удовлетворение интересов производителей.

Каждое торговое управление совместно с провинциальным союзом потребителей вырабатывает свою ценовую политику, отвечающую интересам производителей.

## ***11.2. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в европейских странах***

Правовой основой деятельности кооперативов в Европе являются специальные законы по кооперации, которые регламентируют их статус как добровольного объединения фермеров, функционирующего на демократических началах.

Деятельность кооперативов в *Германии* основана на законодательстве о производственных и потребительских кооперативах. Кооперативам, для стимулирования их развития, предоставляются налоговые льготы и материальная помощь. В фермерских кооперативах, производящих, перерабатывающих, сбывающих сельскохозяйственную продукцию, снабжающих и обслуживающих фермерские хозяйства, в облагаемые налогом суммы не входят экономические операции кооперативов с их членами. Кроме прямой материальной помощи, существенной поддержкой является косвенное поощрение кооперации. В последние годы в стране усилились контакты высших государственных чиновников с представителями кооперативных предприятий, практикуется приглашение ведущих кооперативных работников в государственные органы страны.

Во *Франции* в Законе «О кооперации» (1947 г.) кооперативы определяются как общества, целями которых являются: уменьшение себестоимости или продажной цены товаров и услуг, улучшение качества товаров и обслуживания. Министерство социальной экономики страны занимается созданием условий для развития кооперации, не вмешиваясь в оперативную хозяйственную деятельность кооперативов. Кооперация рассматривается государством как третий (после государственного и частного) сектор экономики.

Кредитованием сельскохозяйственных товаропроизводителей занимается крупнейшая кооперативная кредитная система «Креди Агриколь», обслуживающая 75 % кредитных потребностей в сельской местности. Правовое регулирование сельскохозяйственной кредитной кооперации осуществляется на основании специального кооперативного законодательства.

Кроме Закона «О кооперации», где представлены кооперативные принципы, в стране разработано более 10 законов, касающихся сельскохозяйственных кооперативов. Все эти законы систематизированы и включены в Аграрный кодекс Франции.

Помимо этого, разработано специальное законодательство, регулирующее деятельность касс взаимного сельскохозяйственного кредита. На организацию касс сельскохозяйственного кредита распространяется Закон Франции «О банках» (1984 г.), где определена специфика кооперативных кредитных учреждений, отличающих их от иных банковских учреждений.

Законодательством Франции признан коммерческий характер деятельности кооперативов, однако ремесленные, транспортные, морские и сельскохозяйственные кооперативы полностью освобождаются от уплаты налогов на прибыль. Также освобождаются от налогов сбытовые, снабженческие и обслуживающие кооперативы, за исключением операций с лицами, не являющимися членами кооперативов. Сельскохозяйственные кооперативы освобождены от налога на застроенные и незастроенные земельные участки. Кооперативы по совместному использованию техники, искусственному осеменению скота, а также зерновые кооперативы не платят налог на собственную деятельность, в том числе связанную с созданием или увеличением капитала, по операциям с третьими физическими и юридическими лицами (купля-продажа, аренда и т.д.). А кооперативы по совместному использованию техники и искусственному осеменению скота освобождаются от налога на добавленную стоимость.

Правовую основу кооперации в *Италии* составляет ст. 45 Конституции Итальянской Республики 1947 г., где сказано, что Республика признает социальную функцию кооперации, основанной на взаимопомощи и не преследующей целей спекуляции. Согласно Гражданскому кодексу Италии, задачей кооперации является предоставление непосредственно ее членам благ, услуг или места работы на более выгодных условиях, чем это может сделать свободный рынок.

В итальянском законодательстве различаются общества, основной целью которых является получение прибыли, и общества взаимопомощи, к которым относятся кооперативы.

Нормативные акты сгруппированы в три блока: по управлению сельским хозяйством; лесоводческие и животноводческие; по транспортировке, переработке, продаже и услугам. Кооперативы полностью освобождаются от уплаты налогов в течение первых десяти лет. Также, не облагаются налогом на добавленную стоимость товары и услуги, реализуемые внутри данного кооператива.

Государство освобождает потребительскую кооперацию от необходимости торговать в глубинных районах, где торговля является убыточной, и создает для этого собственные магазины.

В *Испании* законодательные акты содержат принципы и определения, применимые к кооперативам во всех отраслях. Кредитные кооперативы в аграрном секторе действуют на основании общего Закона Испании «О кооперативах» (1987 г.) и Закона Испании «О кредитных кооперативах». Кооперативы – это компании с переменным капиталом и демократической структурой управления. Каждый участник кооператива вносит пай, минимальная сумма которого устанавливается уставом. Регистрации кооператива предшествует проверка точности отражения положений закона в уставе со стороны служб Министерства труда. Средняя величина налоговой ставки отчислений от прибыли для кооперативов составляет 18 %, в то время как общая налоговая ставка равна 35 %. Министерство финансов компенсирует коммерческим банкам, предоставляющим кооперативам льготные кредиты, разницу между стоимостью льготного кредита и ставкой процента за кредит на свободном рынке.

В *Швеции* кооперативы не подвергаются двойному налогообложению. После уплаты налога на доход кооператива распределяемая между его участниками прибыль не облагается налогом, если это распределение не носит характера дивиденда на первоначальный капитал. Для расширения производства отдельных видов сельскохозяйственной продукции государство может приостановить выплату кооперативами налогов и предоставить прямые субсидии на стимулирование производства.

Кооперативам оказывается кредитная помощь в модернизации сельскохозяйственного производства, покупке земли, ремонте производственных помещений, строительстве дорог, приобретении сельскохозяйственной техники со стороны государства. Ставки по кредитам на покупку земли ниже среднего уровня процента по среднесрочным кредитам частных банков. Для приобретения земельных участков в северных районах Швеции предоставляются безвозмездные субсидии.

В отличие от других европейских стран в *Великобритании* государственное вмешательство в стимулирование кооперации довольно ограничено. В результате в стране фермерские кооперативы не получили широкого распространения. Кооперативы

приравнены к коммерческим организациям и льгот при налогообложении у них нет. В то же время прослеживается определенная тенденция государственной поддержки деятельности кооперативов.

В стране работает Агентство развития кооперативов, руководящий состав которого назначается правительством из представителей кооперативного движения. Бюджет этой организации формируется из выделяемых правительством субсидий. Агентство развития кооперативов стимулирует кооперативное движение в стране, предоставляет консультации кооперативам и лицам, которые намереваются основать кооператив, дают рекомендации правительственным учреждениям по вопросам кооперации, разрабатывают экономические проекты, выполняемые на кооперативной основе.

Таким образом, в большинстве стран Европы уделяется внимание развитию кооперации. Для стимулирования инвестиций разрешается выплачивать налог только из части чистого дохода кооператоров при условии, что другая часть будет оставаться в инвестиционных фондах кооператива. Правительственную кооперативную политику характеризует активное участие государства в разработке и реализации различных программ кооперативной деятельности.

В ряде стран сельскохозяйственные кооперативы выполняют возложенные на них государством определенные функции в осуществлении мер аграрной политики. В Швеции, Норвегии, Финляндии такие вопросы, как уровень цен на сельскохозяйственные продукты, размеры бюджетных ассигнований в сельское хозяйство, уровень поддержки мелкого производства, субсидирование экспорта и другие, решаются путем переговоров между представителями правительства и сельскохозяйственных кооперативов.

В Европе происходит смещение акцентов в политике государственного финансирования. В связи с острой проблемой перепроизводства аграрной продукции предполагается, что кооперативы будут получать государственные субсидии только при производстве продукции, пользующейся преобладающим спросом на рынке.

### ***11.3. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в азиатских странах***

Сельскохозяйственные кооперативы *Японии* занимаются снабжением сельскохозяйственных товаропроизводителей средствами производства и сбытом продукции (специализированные), кредитованием (комплексные), осуществляют социально-бытовое и медицинское обслуживание населения, переработку сельхозпродукции и т.д. Торгово-промышленные компании зачастую заключают контракты с кооперативными организациями, а те – с крестьянскими хозяйствами сроком от одного года до шести лет.

Кооперативы играют особую роль в развитии японского сельского хозяйства. В 1890 г. в этой стране были созданы специализированные сельскохозяйственные кредитные институты. После 1900 г. появляются предшественники сельскохозяйственных кооперативных кредитных ассоциаций – индустриальные кооперативные ассоциации. Они предоставляют займы мелким крестьянам без залога земель.

С принятием Закона Японии «О сельскохозяйственных кооперативах» (1947 г.) все крестьяне автоматически становились членами кооперации, благодаря которой правительство проводило новую аграрную политику, а накопившиеся финансовые фонды в кооперативной сельскохозяйственной системе Японии постепенно перекачивались в индустриальный и торгово-финансовый сектор. После земельной реформы, земля стала неликвидной, а центральные кооперативные банки были преобразованы в коммерческие. Финансирование сельского хозяйства стало происходить исключительно через Специальный счет финансов сельского, лесного хозяйства и рыболовства. В 1953 г. он получил статус Финансовой корпорации по сельскому, лесному хозяйству и рыболовству (Центральный кооперативный банк Японии для сельского, лесного и водного хозяйства). С этого момента финансирование Корпорация получает от правительства прямо из бюджета, либо через частных посредников.

В настоящее время финансовая система японской сельскохозяйственной кооперации состоит из пяти финансовых институтов, учрежденных законами «О центральном кооперативном банке для сельского и лесного хозяйства» и «О сельскохозяйственных кооперативах». Основой системы являются первичные кооперативы.

Во главе системы стоит Центральный кооперативный банк Японии для сельского, лесного и водного хозяйства. Промежуточное положение занимают: Кредитная федерация сельскохозяйственных кооперативов, Национальная страховая федерация сельскохозяйственных кооперативов и Федерация взаимного страхования сельскохозяйственных кооперативов.

Данная финансовая система сельскохозяйственной кооперации является мощным рычагом государственного регулирования аграрного сектора. Например, через эту систему производители риса получают государственные субсидии (около 75 % своих доходов).

Стержнем японской аграрной политики является протекционизм. Для каждого продукта имеется строго определенная система: для риса – политика твердых государственных закупочных цен; для зерна, картофеля, сахарной свеклы и сахарного тростника – гарантированные минимальные цены; для говядины, свинины, шелка – система поддержки путем манипулирования купли-продажи; для соевых бобов и рапса – субсидирование, использование разницы между текущими рыночными и стабильными государственными ценами.

В Японии государство способствует не только развитию кооперации в сельском хозяйстве, но и его интеграции с промышленностью. Так, в конце 60-х годов XX века правительство приняло постановление «О третьем плане освоения территории страны», в котором было намечено повсеместно осуществлять сельскую индустриализацию и развивать местную экономику.

Принятие Закона «О развитии в сельской местности промышленных предприятий», предусматривало систему мер по созданию сельской промышленности. В соответствии с этим законом было организовано движение «Один товар в одной деревне», т. е. в каждой деревне следовало организовать производство одного конкурентоспособного промышленного изделия. Постановление правительства «О развитии средних и мелких предприятий», рекомендовало осуществлять интеграцию средних и мелких предприятий села с такими же однопрофильными предприятиями городов, и создавать так называемые «районы кооперативов».

К началу 90-х годов в сельской местности было сформировано 1350 «районных промышленных кооперативов». В горных и рыболовных зонах, сохраняя связь с местными традиционными



отраслями, стали развивать промышленность по выработке морепродуктов.

В Японии кооперация показала чрезвычайную жизнестойкость, в настоящее время в кооперативное движение вовлечено практически все аграрное население.

В конце 70-х годов XX века в *Kumae* была разработана и стала внедряться программа четырех модернизаций: сельского хозяйства, промышленности, вооруженных сил, науки и техники, с приоритетом сельского хозяйства. В основу аграрной программы легли идеи В. И. Ленина о НЭПе.

Интеграционные процессы сельскохозяйственной и промышленной деятельности на селе, объединение промышленных и торговых предприятий с сельскохозяйственным производством в составе кооперативов и госхозов позволили ускорить решение многих проблем.

В настоящее время одно из основных направлений китайской аграрной реформы – формирование многоканального рынка сельского капитала, развитие системы сельской кредитной кооперации. Реформирование системы сельских кредитных кооперативов в 1996 г. позволило им стать вторым по величине источником кредитования сельского хозяйства.

В соответствии с решением Государственного совета Китая «О реформе денежной системы в деревне» (1996 г.) основной задачей является превращение кредитных кооперативов в настоящие кооперативные организации, восстановление их демократического управления, переход к самоокупаемости. Одновременно было признано, что одним из основных элементов банковской системы Китая должны стать городские и сельские кооперативные банки, созданные путем объединения городских и сельских кредитных кооперативов.

Правовую основу функционирования сельских кредитных кооперативов в Китае составляют принятые Сельскохозяйственным банком и Народным банком Китая временные положения «Об управлении финансовыми средствами сельских кредитных кооперативов» (1987 г.), решение Государственного совета КНР «О реформе денежной системы в деревне». Кроме того, на сельские кредитные кооперативы распространяют свое действие законы КНР «О компаниях» (1993 г.), «О коммерческих банках» (1995 г.). Помимо этих правовых актов важным источником правового регули-

рования сельской кредитной кооперации является Устав сельского кредитного кооператива, утвержденный Народным банком Китая в 1996 г.

Что касается всего региона, то сельскохозяйственные, производственные, рыболовецкие, кредитные, страховые виды кооперации нашли широкое распространение в странах Азии.

### **Контрольные вопросы**

1. Особенности сельскохозяйственной кооперации в США и Канаде.
2. Система кооперации в аграрной сфере Германии.
3. Дайте характеристику правового обеспечения и государственной поддержки кооперации в азиатских странах.

## ТЕСТЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ ПРОВЕРКИ

1. Учредительным документом сельскохозяйственного производственного кооператива является:

- а) Устав, утвержденный акционерами.
- б) Устав, утвержденный общим собранием.
- в) Учредительный договор, подписанный учредителями.
- г) Соглашение членов кооператива.

2. К какой форме кооперативных предприятий относятся кооперативы крестьянских (фермерских) хозяйств?

- а) К сельскохозяйственным потребительским кооперативам.
- б) К сельскохозяйственным производственным кооперативам.
- в) К производственным промысловым кооперативам.

3. Объединения, созданные в форме ассоциаций (союзов) кооперативов, являются:

- а) Некоммерческими организациями.
- б) Коммерческими организациями.
- в) Благотворительными организациями.

4. Как называлась одна из самых распространенных в прошлом форм кооперативной организации?

- а) Совхоз.
- б) Артель.
- в) Коммуна.
- г) МТС.
- д) ТОЗ.

5. Простейшее производственное объединение крестьян, предполагающее добровольное обобществление земли и труда при сохранении личной собственности на средства производства носит название:

- а) Коммуна.
- б) Артель.
- в) ТОЗ.

6. Как распределялись доходы в сельскохозяйственных коммунах в период НЭПа?

- а) По количеству труда.
- б) В зависимости от доли средств производства.
- в) По едокам.
- г) По качеству труда.

7. В этой форме производственной кооперации объединялись все средства производства и землепользование.

- а) Сельскохозяйственная коммуна.
- б) Сельскохозяйственная артель.
- в) Товарищество по совместной обработке земли.

8. Какие формы коллективных хозяйств стали возникать в деревнях в период НЭПа?
- а) ТОЗы.
  - б) Колхозы.
  - в) Совхозы.
  - г) Артели.
  - д) Коммуны.
  - е) Коопхозы.
9. Как Фурье назвал предприятие, объединявшее многие семьи, для ведения общего промышленного и сельского хозяйства?
- а) Общество пионеров.
  - б) Фаланга.
  - в) Братство.
  - г) Община.
10. Главным принципом кредитного кооператива, по Райффайзену, является:
- а) Использование ссуд для личных нужд членов кооператива.
  - б) Отсутствие неделимого фонда.
  - в) Безвозмездный труд выборных органов.
11. Кто первым в России научно исследовал крестьянскую кооперацию?
- а) Достоевский.
  - б) Чернышевский.
  - в) Чаянов.
  - г) Столыпин.
  - д) Ленин.
12. Какой принцип занимал важное место в теории кооперации Чаянова?
- а) Принцип отщепления.
  - б) Принцип дифференциации.
  - в) Принцип максимизации производства.
  - г) Принцип демократизации.
  - д) Принцип минимизации производства.
13. Какие существовали виды кооперативных организаций в период НЭПа после апреля 1925 г.?
- а) Специальные сельскохозяйственные товарищества.
  - б) Сельскохозяйственные кредитные товарищества.
  - в) Колхозы.
  - г) Совхозы.
  - д) Промхозы.
  - е) Кредитные товарищества.
14. Размер паевого фонда и источники его образования определяет:
- а) Председатель.

- б) Общее собрание.
- в) Организационный комитет.
- г) Наблюдательный совет.

**15.** Паевые фонды могут пополняться из:

- а) Имущества членов кооператива.
- б) Части прибыли.
- в) Средств неделимого фонда.
- г) Инвестиций;
- д) Бюджетных ассигнований.

**16.** Сколько процентов кооперативных выплат может быть направлено в паевой фонд кооператива?

- а) Не менее 60.
- б) Не менее 70.
- в) Не менее 50.
- г) Не менее 30.

**17.** Если член кооператива внес обязательный паевой взнос в большем размере, чем это требуется, то излишняя часть может быть: (выберите 2 верных ответа)

- а) Передана в резервный фонд.
- б) Передана в страховой фонд.
- в) Возвращена.
- г) Передана в займы кооператива.
- д) Передана в дополнительный паевой взнос.

**18.** Сколько процентов от паевого фонда должен составлять резервный фонд?

- а) Не менее 5.
- б) Не менее 10.
- в) Не менее 15.
- г) Не менее 20.

**19.** Резервный фонд используется для:

- а) Покрытия непроизводительных потерь и убытков.
- б) Выплат дивидендов ассоциированным членам кооператива.
- в) Перечисления средств в паевой фонд.
- г) Приобретения основных и оборотных средств.

**20.** До формирования в полном объеме резервного фонда кооператив не вправе: (выберите два верных ответа)

- а) Осуществлять кооперативные выплаты.
- б) Получать займы от членов кооператива и ассоциированных членов кооператива.
- г) Осуществлять начисления и выплату дивидендов по паевым взносам ассоциированных членов кооператива.
- д) Выдавать займы членам кооператива.
- е) Осуществлять погашение просроченных долгов.

- 21.** В производственном кооперативе резервный фонд формируется за счет:
- а) Внесения членами кооператива целевых взносов.
  - б) Ежегодных отчислений.
  - в) Внесения ассоциированными членами кооператива взносов.
  - г) Благотворительных взносов третьих лиц.
- 22.** В потребительском кооперативе резервный фонд формируется за счет:
- а) Отчислений от доходов.
  - б) Внесения ассоциированными членами кооператива взносов.
  - в) Благотворительных взносов третьих лиц.
  - г) Внесения членами кооператива целевых взносов.
- 23.** Сколько процентов от прибыли должны составлять ежегодные отчисления, идущие на формирование резервного фонда в производственном кооперативе?
- а) Не менее 5.
  - б) Не менее 15.
  - в) Не менее 10.
  - г) Не менее 11.
- 24.** Какой комитет формируют граждане и юридические лица, желающие создать сельскохозяйственный кредитный потребительский кооператив?
- а) Кредитный.
  - б) Организационный.
  - в) Наблюдательный.
  - г) Потребительский.
- 25.** Какой вопрос должен быть обязательно рассмотрен на первом этапе организации СКПК?
- а) Какие финансовые возможности у вступающих в СКПК?
  - б) Какие юридические лица могут вступить в СКПК?
  - в) Почему следует создавать именно кооператив?
  - г) Почему создаваемому кооперативу должны помогать местные органы власти?
- 26.** По результатам деятельности кооператива члены наблюдательно-го совета:
- а) Не получают никакого вознаграждение.
  - б) Получают дивиденды.
  - в) Получают премию.
  - г) Получают 10 дней отгулов.
- 27.** Кредитный кооператив осуществляет следующие основные виды деятельности (выберите два верных ответа).
- а) Оказание финансовых услуг пайщикам по взаиморасчетам с третьими лицами.

б) Оказание информационных услуг иностранным гражданам.  
в) Размещение свободных денежных средств в акциях нефтяных компаний.

- г) Прием и сохранение сбережений членов кооператива.  
д) Оказание финансовых услуг коммерческим банкам.

**28.** Члены наблюдательного совета СКПК не должны:

- а) Приостанавливать полномочия членов правления.  
б) Вмешиваться в текущее управление кооперативом.  
в) Давать заключения по заявлениям с просьбами о приеме и выходе из членов кооператива.

- г) Проверять бухгалтерский баланс и годовой отчет.

**29.** Что является основной целью СКПК?

- а) Взаимное кредитование своих членов.  
б) прием займов от членов кооператива.  
в) размещение средств на депозитах в банках.  
г) финансирование деятельности ассоциированных членов кооператива.

**30.** Кредитный потребительский кооператив граждан не вправе:

- а) Выдавать займы юридическим лицам.  
б) Оказывать информационные услуги своим членам.  
в) Принимать и сохранять сбережения членов кооператива.  
г) Составлять промежуточную ликвидационную отчетность.

**31.** Кредитный кооператив осуществляет следующие основные виды деятельности (выберите два верных ответа).

- а) Прием и выдача займов третьим лицам.  
б) Прием и сохранение сбережений коммерческих банков.  
в) Размещение временно свободных денежных средств на депозитах в банках или в государственных и муниципальных бумагах.  
г) Размещение свободных средств в акциях нефтяных компаний.  
д) Оказание финансовых услуг коммерческим банкам.  
е) Прием и выдача займов членам кооператива.

**32.** Кредитный кооператив не вправе:

- а) Эмитировать собственные ценные бумаги.  
б) Осуществлять инвентаризацию имущества.  
в) Осуществлять операции на финансовых и фондовых рынках.  
г) Оплачивать задолженности в бюджет.  
д) Выдавать займы членам кооператива.

**33.** Страна, где получила преимущественное развитие группа межотраслевого кооперирования в АПК, включающая в себя систему вертикальной интеграции в форме промышленно-торговых корпораций, занимающих доминирующее положение на рынках продовольствия.

- а) США.  
б) Франция.

- в) Норвегия.
- г) Швеция.
- д) Япония.

**34.** Страны, где получила преимущественное развитие группа межотраслевого кооперирования в АПК, характеризующаяся наибольшим удельным весом кооперативной системы в организации агропромышленного производства.

- а) США.
- б) Великобритания.
- в) Франция.
- г) Норвегия.
- д) Швеция.
- е) Япония.
- ж) Дания.

**35.** Какие предприятия являются главными интеграторами в странах Восточной Европы?

- а) Предприятия перерабатывающей промышленности.
- б) Предприятия сельского хозяйства.
- в) Обслуживающие предприятия.
- г) Кооперативные хозяйства.

**36.** В соответствии с законодательством в США кооперативы могут быть:

- а) Коммерческими.
- б) Централизованными.
- в) Монополистическими.
- г) Некоммерческими.
- д) Образовательными.
- е) Исследовательскими.

**37.** Страна, в которой кооперация рассматривается как третий сектор экономики.

- а) Франция.
- б) Германия.
- в) США.
- г) Япония.
- д) Италия.

**38.** Организационный комитет принимает:

- а) Заявления о вступлении в члены кооператива.
- б) Решение о приеме в члены кооператива.
- в) Устав кооператива.

**39.** Имущественный взнос члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в паевой фонд кооператива деньгами, земельными участками, земельными и имущественными долями либо иным имуще-



ством или имущественными правами, имеющими денежную оценку называют:

- а) Паем.
- б) Паевым взносом.
- в) Паевым фондом.
- г) Приращенным паем.

**40.** Минимальное число членов сельскохозяйственного производственного кооператива должно быть:

- а) Не менее двух.
- б) Не менее пяти).
- в) От двух до трех.
- г) Не менее четырех.

**41.** Минимальное число членов сельскохозяйственного потребительского кооператива должно быть:

- а) Не менее двух юридических лиц.
- б) Не менее пяти гражданских лиц.
- в) Не менее пяти юридических лиц.
- г) Не менее двух гражданских лиц.
- д) Не менее трех гражданских лиц.

**42.** Чайанов утверждал, что:

а) У крупного хозяйства больше преимуществ в выполнении всех функций и операций производственного процесса.

б) Кооперирование должно развиваться путем последовательного отщепления от мелких хозяйств функций и операций, которые приносят большой экономический эффект в кооперативных формах.

в) Мелкое хозяйство имеет больше достоинств, чем крупное.

**43.** Коопхоз создается:

- а) Юридическими лицами.
- б) Главами К(Ф)Х и юридическими лицами.
- в) Гражданами, ведущими ЛПХ и (или) главами К(Ф)Х.
- г) Гражданами, ведущими ЛПХ и юридическими лицами.

**44.** Часть пая члена кооператива, сформированная сверх его паевого взноса за счет кооперативных выплат или иных средств кооператива и погашаемая в порядке, предусмотренном ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации», называется:

- а) Дополнительным паевым взносом.
- б) Кооперативными выплатами.
- в) Приращенным паем.

**45.** В каких нескольких кооперативах граждане и юридические лица могут одновременно быть членами?

- а) Производственных.
- б) Потребительских.
- в) Горизонтальных.

## **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ»**

1. Роль сельского хозяйства в решении продовольственной проблемы страны.
2. Кооператив как организационно-правовая форма производства.
3. Социально-экономическое значение кооперации в сельском хозяйстве.
4. Сущность организационно-правовых форм производства.
5. Причины кризиса в сельском хозяйстве.
6. Состояние материально-технической базы сельского хозяйства.
7. Основные направления аграрной политики в России.
8. Пути достижения продовольственной безопасности.
9. Сельскохозяйственная кооперация в дореволюционный период.
10. Основные учения А. В. Чаянова о социально-экономическом назначении кооперации в сельском хозяйстве.
11. Значение «Союза сибирских маслодельных артелей» для экономики страны.
12. Роль Московского народного банка в развитии кооперации России.
13. Состояние и развитие сельскохозяйственной кооперации в современный период.
14. Союз сахаропроизводителей России «Союзроссахар».
15. Ассоциации сельхозтоваропроизводителей продукции в Канаде.
16. Зарубежный опыт кооперации в сфере производственно-технического сервиса.
17. Кооперация как фактор стабилизации и выхода сельского хозяйства из кризиса.
18. Что такое кооператив второго и третьего уровня?
19. Государственное регулирование сельскохозяйственных кооперативов.
20. Формы кооперации сельскохозяйственных предприятий в Германии.

## ГЛОССАРИЙ

**Ассоциированный член кооператива** – физическое или юридическое лицо, внесшее паевой взнос, по которому оно получает дивиденды, несущее риск убытков, связанных с деятельностью кооператива, в пределах стоимости своего паевого взноса и имеющее право голоса в кооперативе с учетом ограничений, установленных настоящим Федеральным законом и уставом кооператива.

**Дивиденд** – часть прибыли кооператива, выплачиваемая по дополнительным паям членов и паевым взносам ассоциированных членов кооператива в размере, установленном настоящим Федеральным законом и уставом кооператива.

**Договором** признается юридически правильно оформленное соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

**Дополнительный паевой взнос** – паевой взнос члена кооператива, вносимый им по своему желанию сверх обязательного паевого взноса, по которому он получает дивиденды в размере и в порядке, которые предусмотрены настоящим Федеральным законом и уставом кооператива.

**Концентрация** – это сосредоточение производства на небольшом числе крупных предприятий.

**Кооперативные выплаты** – часть прибыли кооператива, распределяемая между его членами пропорционально их личному трудовому участию либо участию в хозяйственной деятельности кооператива.

**Кооперативное хозяйство (коопхоз)** – сельскохозяйственный кооператив, созданный главами крестьянских (фермерских) хозяйств и (или) гражданами, ведущими личные подсобные хозяйства на основе добровольного членства для совместной деятельности по обработке земли, производству животноводческой продукции или для выполнения иной деятельности, связанной с производством сельскохозяйственной продукции и основанной на личном трудовом участии членов коопхоза и объединении их имущественных паевых взносов в размере и порядке, установленных законом и уставом коопхоза.

**Кредитная кооперация** – это объединение товаропроизводителей для удовлетворения их потребностей в кредите.

**Ликвидация кооператива** – прекращение его деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

**Личное трудовое участие** – участие члена кооператива в деятельности производственного кооператива, выраженное количеством отработанных им в кооперативе дней или размером оплаты труда либо объемом выполненной работы или произведенной продукции в тот или иной период.

**Неделимый фонд кооператива** – часть имущества кооператива, не подлежащая в период существования кооператива разделу на паи членов кооператива и ассоциированных членов кооператива или выплате при прекращении ими членства в кооперативе и используемая на цели, определенные уставом кооператива.

**Несостоятельность (банкротство)** – неспособность юридического лица удовлетворить требования кредиторов по оплате товаров (работ, услуг), включая неспособность обеспечить обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, в связи с превышением обязательств должника над его имуществом или в связи с неудовлетворительной структурой баланса должника.

**Обязательный паевой взнос** – паевой взнос члена кооператива, вносимый в обязательном порядке и дающий право голоса и право на участие в деятельности кооператива, на пользование его услугами и льготами, предусмотренными уставом кооператива, и на получение полагающихся кооперативных выплат.

**Паевой взнос** – имущественный взнос члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в паевой фонд кооператива деньгами, земельными участками, земельными и имущественными долями либо иным имуществом или имущественными правами, имеющими денежную оценку. Паевой взнос члена кооператива может быть обязательным и дополнительным.

**Паевой фонд** – сумма паев членов кооператива и ассоциированных членов кооператива в денежном выражении.

**Пай** – часть имущества кооператива, отражающая размер участия члена кооператива или ассоциированного члена кооператива в образовании имущества кооператива и учитываемая в стоимостном выражении. Пай члена кооператива складывается из его паевого взноса и приращенного пая. Пай ассоциированного члена кооператива равен его паевому взносу.

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

**Приращенный пай** – часть пая члена кооператива, сформированная сверх его паевого взноса за счет кооперативных выплат или иных средств кооператива и погашаемая в порядке, предусмотренном настоящим Федеральным законом.

**Работник** – лицо, которое не является членом кооператива и привлекается по трудовому договору (контракту) на работу по определенной специальности, квалификации или должности.

**Саморегулируемая организация ревизионных союзов сельскохозяйственных кооперативов** – некоммерческая организация, созданная в форме объединения (ассоциации, союза) ревизионных союзов сельскохозяйственных кооперативов.

зяйственных кооперативов и соответствующая требованиям Федерального закона «О сельскохозяйственной кооперации».

**Сельскохозяйственная артель (колхоз)** – это сельскохозяйственный производственный кооператив, созданный гражданами на основе добровольного членства для совместной деятельности по производству, переработке, сбыту сельскохозяйственной продукции, а также иной, не запрещенной законом деятельности путем добровольного объединения имущественных паевых взносов в виде денежных средств, земельных долей и другого имущества граждан и передачи их в паевой фонд кооператива.

**Сельскохозяйственный кооператив** – организация, созданная сельскохозяйственными товаропроизводителями и (или) ведущими личные подсобные хозяйства гражданами на основе добровольного членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на объединении их имущественных паевых взносов в целях удовлетворения материальных и иных потребностей членов кооператива. Сельскохозяйственный кооператив может быть создан в форме сельскохозяйственного производственного кооператива или сельскохозяйственного потребительского кооператива.

**Сельскохозяйственная кооперация** – система сельскохозяйственных производственных и сельскохозяйственных потребительских кооперативов и их союзов.

**Сельскохозяйственный потребительский кооператив** – кооператив, созданный сельскохозяйственными товаропроизводителями (гражданами и (или) юридическими лицами) при условии их обязательного участия в хозяйственной деятельности кооператива.

**Сельскохозяйственным производственным кооперативом** признается сельскохозяйственный кооператив, созданный гражданами для совместной деятельности по производству, переработке и сбыту сельскохозяйственной продукции, а также для выполнения иной, не запрещенной законом деятельности, основанной на личном трудовом участии членов кооператива.

**Сельскохозяйственный товаропроизводитель** – физическое или юридическое лицо, осуществляющее производство сельскохозяйственной продукции, которая составляет в стоимостном выражении более 50 процентов общего объема производимой продукции, в том числе рыболовецкая артель (колхоз), производство сельскохозяйственной (рыбной) продукции и объем вылова водных биоресурсов в которой составляет в стоимостном выражении более 70 процентов общего объема производимой продукции.

**Специализация** – это сосредоточение усилий предприятия, подразделения, территории на производстве определенного вида продукции (работ, услуг).

**Субсидиарная ответственность членов кооператива** – ответственность членов кооператива, дополнительная к ответственности кооператива по его обязательствам и возникающая в случае невозможности кооператива в установленные сроки удовлетворить предъявленные к нему требования кредиторов.

**Участие в хозяйственной деятельности кооператива** – поставки в кооператив продукции, сырья членами кооператива, приобретение ими товаров в кооперативе, пользование услугами кооператива, в том числе получение займов и сбережение денежных средств в кредитном кооперативе.

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

**Член кооператива** – принимающее личное трудовое участие в деятельности производственного кооператива физическое лицо либо принимающее участие в хозяйственной деятельности потребительского кооператива физическое или юридическое лицо, удовлетворяющие требованиям настоящего Федерального закона и устава кооператива, внесшие паевой взнос в установленных уставом кооператива размере и порядке, принятые в кооператив с правом голоса и несущие по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

*Образец заявления о вступлении в члены кооператива  
от физического лица*

В правление сельскохозяйственной артели (колхоз) «Дружба»  
от Иванова А. И.,

(Ф.И.О.)

проживающего по адресу  
г. Самара, ул. Дыбенко 1/1  
паспорт 3603 567891, выдан  
Кинельским ГРОВД,  
5 сентября 2003 года.

### ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу принять меня, Иванова Александра Ивановича,  
(Ф.И.О.)

1989 года рождения, в члены Сельскохозяйственной артели  
(колхоз) «Дружба»

(полное наименование кооператива)

Род занятий владелец личного подсобного хозяйства.

(крестьянское (фермерское) хозяйство, личное подсобное хозяйство, др.)

Обязуюсь внести паевой взнос в размере 150000 руб., вступительный взнос в размере 2000 руб. и годовой членский взнос в размере 5000 руб. на счет кооператива, принимать личное трудовое участие в деятельности кооператива, соблюдать требования, предъявляемые Уставом кооператива и нести субсидиарную ответственность по обязательствам кооператива.

Подпись \_\_\_\_\_ Иванов А. И.

Дата «10» октября 2015 года.

### **Резолюция кооператива:**

Решение правления кооператива принять Иванова А. И. в члены кооператива «Дружба».

Председатель кооператива \_\_\_\_\_ Булкин И. П.

Решение общего собрания членов кооператива принять Иванова А. И. в члены кооператива «Дружба».

Дата «21» октября 2015 года.

*Образец протокола общего организационного собрания*

**ПРОТОКОЛ  
ОБЩЕГО ОРГАНИЗАЦИОННОГО СОБРАНИЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ АРТЕЛИ (КОЛХОЗ)  
«ДРУЖБА» (далее кооператив)**

Место г. Самара, ул. Лесная 2 / 3

23.10.2015 г.

Присутствуют:

- |                   |                    |           |
|-------------------|--------------------|-----------|
| 1. Булкин И. П.   | 5. Приходько Е. Г. | 9. _____  |
| 2. Сидоров А. Н.  | 6. Иванов А. И.    | 10. _____ |
| 3. Ревизов К. Л.  | 7. Лапина Н. А.    | 11. _____ |
| 4. Кузьмина Е. М. | 8. Клят Р. Д.      | 12. _____ |

Председатель собрания: Булкин И. П.

Секретарь собрания: Лапина Н. А.

**Повестка дня:**

1. Принятие решения об учреждении кооператива.
2. Рассмотрение и утверждение Устава кооператива.
3. Выборы членов правления кооператива.
4. Избрание председателя кооператива.
5. Определение размера вступительных, членских, паевых и других взносов.

**По первому вопросу** председатель собрания предложил учредить кооператив «Дружба».

Голосовали: «за» 25, «против» 0, «воздержались» 0.

Решение: учредить кооператив «Дружба».

**По второму вопросу** председатель собрания предложил утвердить представленный Устав кооператива.

Голосовали: «за» 25, «против» 0, «воздержались» 0.

Решение: утвердить предложенный проект Устава кооператива.



**По третьему вопросу** предложены кандидатуры в правление кооператива:

Сидоров Анатолий Николаевич, Иванов Александр Иванович, Ревизов Кирилл Леонидович, Кузьмина Елена Михайловна, Клят Раиса Дмитриевна.

Голосовали 25 человек.

Решение: членами правления большинством голосов (единогласно) избраны Сидоров Анатолий Николаевич,

Иванов Александр Иванович,

Кузьмина Елена Михайловна.

**По четвертому вопросу** предложены кандидатуры председателя кооператива Лапина Наталья Алексеевна, Иванов Александр Иванович, Булкин Иван Петрович.

Решение: большинством голосов (единогласно) Булкин Иван Петрович избран председателем кооператива.

**По пятому вопросу** председатель собрания предложил установить следующие взносы для членов кооператива.

Предприниматели: обязательный паевой взнос 150000 рублей, вступительный взнос 2000 рублей, членский взнос 5000 рублей.

Крестьянские (фермерские) хозяйства: обязательный паевой взнос 150000 рублей, вступительный взнос 1500 рублей, членский взнос 4000 рублей.

Физические лица: обязательный паевой взнос 150000 рублей, вступительный 1500 рублей, членский взнос 3000 рублей.

Голосовали: «за» 25, «против» 0, «воздержались» 0.

Решение: утвердить размеры взносов.

Председатель собрания \_\_\_\_\_ Булкин И. П.

Секретарь собрания \_\_\_\_\_ Лапина Н. А.

*Образец внутреннего регламента***ВНУТРЕННИЙ РЕГЛАМЕНТ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО КРЕДИТНОГО КООПЕРАТИВА**

« \_\_\_\_\_ »

**Утверждено****общим собранием сельскохозяйственного потребительского  
кредитного кооператива « \_\_\_\_\_ »**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.**1. Общие положения**

1.1. Настоящий регламент разработан в соответствии с Уставом сельскохозяйственного потребительского кредитного кооператива « \_\_\_\_\_ » (далее Кооператив).

1.2. Настоящий регламент имеет 6 разделов, обязательных для всех членов Кооператива, и определяет механизм финансовых отношений между Кооперативом и его членами.

Он включает положения о деятельности кредитного кооператива, в том числе:

- положение о взносах;
- положение о паевом фонде;
- положение о порядке формирования и использования фондов Кооператива;
- положение о займах.

1.3. Члену Кооператива выдается членская книжка, в которой указывается:

- размер обязательного паевого, вступительного и членского взносов и сроки их внесения;
- размеры и количество дополнительных паевых взносов;
- размер приращенного пая и даты его начисления;
- размер выплат стоимости пая и даты этих выплат.

1.4. Для осуществления уставной деятельности Кооператив использует собственные, заемные и привлеченные средства:

- к собственным средствам относятся: вступительные взносы, паевые взносы, членские взносы, резервный фонд и иные поступления (в соответствии с действующим законодательством РФ);

- к заемным и привлеченным средствам (не являются собственностью Кооператива) относятся кредиты банков, заемные средства других организаций и членов Кооператива, целевые поступления из бюджетов всех уровней, гранты международных проектов, спонсорская помощь и т.п.

## 2. Положение о взносах

В целях осуществления уставной деятельности Кооператива устанавливаются следующие виды взносов: вступительный взнос; обязательный паевой взнос; дополнительный паевой взнос; членский взнос; целевой взнос.

### 2.1. Вступительный взнос

Форма внесения	Денежные средства.
Назначение	Административно-хозяйственные расходы Кооператива.
Размер взноса	Решением общего собрания (протокол №__ от «__» ____ г.) установлен взнос в размере __ руб. Размер взноса может быть пересмотрен
Порядок внесения	Единоразово, при вступлении в Кооператив
Возвратность	Невозвратен, является собственностью Кооператива

### 2.2. Обязательный паевой взнос

Форма внесения	Денежные средства
Назначение	Осуществление уставной деятельности Кооператива. Дает право члену-пайщику на пользование услугами Кооператива и право голоса по принципу «один пай – один голос»
Размер взноса	Решением общего собрания (протокол №__ от «__» ____ г.) установлен взнос в размере __ руб. Размер взноса может быть пересмотрен
Порядок внесения	Член Кооператива вносит не менее 25% от обязательного паевого взноса к моменту вступления в Кооператив, оставшуюся часть в течение – __ месяцев
Возвратность	Возвратен при выходе из Кооператива на условиях, определенных Уставом Кооператива

### 2.3. Дополнительный паевой взнос

Вносится после внесения обязательного паевого взноса по желанию члена-пайщика

Форма внесения	Денежные средства.
Назначение	Осуществление уставной деятельности Кооператива, формирование фонда финансовой взаимопомощи
Размер взноса	Без ограничения
Порядок внесения	Индивидуально
Возвратность	Возвратен при выходе из Кооператива

## 2.4. Членский взнос

Форма внесения	Денежные средства
Назначение	Хозяйственная деятельность Кооператива
Размер вноса	Решением общего собрания (протокол № ___ от «__» _____ 20__ года) установлен взнос в размере _____ рублей. Размер вноса может быть пересмотрен
Порядок внесения	Ежемесячно до ___ числа месяца, следующего за отчетным
Возвратность	Невозвратен, является собственностью Кооператива

## 2.5. Целевой взнос

Форма внесения	Денежные средства
Назначение	Реализация целевых проектов и программ Кооператива
Размер вноса	Без ограничения
Порядок внесения	Индивидуально
Возвратность	Возвратность устанавливается решением общего собрания членов (уполномоченных) Кооператива

## 3. Положение о паевом фонде\*

3.1. Паевой фонд создается с целью осуществления уставной деятельности Кооператива и предназначен для выдачи займов. Паевой фонд формируется из обязательного и дополнительного паевых взносов членов-пайщиков.

3.2. Средства паевого фонда являются источниками формирования имущества Кооператива.

3.3. Размеры паевого фонда и паевых взносов устанавливаются на общем собрании Кооператива, исходя из сметы доходов и расходов Кооператива.

3.4. Пополнение паевого фонда производится: при приеме новых членов Кооператива; при изменении размера обязательного паевого взноса; при внесении дополнительных паевых взносов.

3.5. Размер паевого фонда может быть уменьшен в случае выбытия пайщика или покрытия за счет его пая убытков, если такое решение будет принято правлением Кооператива или общим собранием.

## 4. Положение о порядке формирования и использования фондов

### 4.1. Фонд финансовой взаимопомощи

4.1.1. Фонд финансовой взаимопомощи является источником займов, предоставляемых членам Кооператива. Формируется за

---

\* Положение о паевом фонде может быть более подробным по усмотрению Кооператива

счет части собственных средств Кооператива и средств, привлекаемых в форме займов, полученных от членов-пайщиков, кредитных и иных организаций.

#### 4.1.2. Источники формирования:

- часть паевого фонда Кооператива;
- заемные средства членов Кооператива и других организаций, кредиты банков;
- целевые поступления по результатам деятельности Кооператива;
- бюджетные средства;
- спонсорские средства и иные поступления в соответствии с действующим законодательством РФ.

#### 4.1.3. Порядок использования:

- используется на предоставление займов членам;
- временно свободный остаток фонда финансовой взаимопомощи по решению общего собрания членов Кооператива может передаваться на основе договора займа в фонд финансовой взаимопомощи кредитного кооператива последующего уровня или использоваться для приобретения государственных и муниципальных ценных бумаг, либо передаваться на хранение в банк.

## **4.2. Резервный фонд**

4.2.1. Резервный фонд формируется в Кооперативе в соответствии с действующим законодательством.

#### 4.2.2. Назначение резервного фонда:

- возмещение балансового убытка;
- компенсация финансовых потерь Кооператива в случае невозврата (полного или частичного) займа или неисполнения других финансовых обязательств члена-пайщика перед Кооперативом.

#### 4.2.3. Порядок формирования резервного фонда:

- в соответствии с ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» № 193-ФЗ (ст. 34, п. 6) резервный фонд является неделимым и его размер составляет не менее 10 % от паевого фонда Кооператива;
- величина резервного фонда в денежном выражении формируется поквартально или по концу финансового года (по усмотрению Кооператива), начиная с первого года работы Кооператива;

### **4.3. Фонд целевого финансирования**

4.3.1. Формируется за счет целевых взносов членов Кооператива, спонсорских и иных привлеченных средств юридических и физических лиц.

4.3.2. Предназначен для реализации целевых проектов и программ Кооператива с целью финансово-экономического развития Кооператива.

4.3.3. Возвратность средств фонда устанавливается решением общего собрания членов-пайщиков (уполномоченных).

## **5. Положение о займах**

### **5.1. Общие положения**

5.1.1. Займы принимаются и выдаются только членам Кооператива.

5.1.2. Виды займов:

- займ от члена Кооператива (с пополнением и без пополнения);
- займ члену Кооператива.

5.1.3. Кооператив гарантирует тайну по всем операциям своих членов.

5.1.4. Займ выдается с соблюдением следующих принципов кредитования: целевого характера, срочности, возвратности и платности (за исключением беспроцентных займов).

5.1.5. В зависимости от сроков пользования займ может быть краткосрочным и среднесрочным.

5.1.6. Краткосрочный займ выдается на срок не более 3-х месяцев. Среднесрочный – на срок от 3-х до 6 месяцев (*по решению общего собрания срок займа может быть изменен*).

5.1.7. Целевое назначение займа: осуществление уставной деятельности в соответствии с учредительными документами, приобретение товарно-материальных ценностей и другое.

5.1.8. Целевое назначение займа указывается в договоре займа.

5.1.9. Максимальный размер займа члену Кооператива ограничивается возможностями залогового имущества заемщика или поручителя, размером дополнительного паевого взноса, а также положениями Устава. Исполнительная дирекция Кооператива имеет право самостоятельно принимать решение о предоставлении займа члену Кооператива на сумму до \_\_\_\_\_ тысяч рублей.

5.1.10. Займы члену Кооператива выдаются только при условии выплаты в Кооператив обязательного паевого взноса и отсутствия просроченной задолженности по ранее взятым займам и процентам по ним.

5.1.11. Заем предоставляется в пределах имеющихся в Кооперативе ресурсов в порядке поступления заявок от членов пайщиков.

5.1.12. При недостатке ресурсов и в спорных случаях очередность устанавливает правление Кооператива.

## **5.2. Документы для получения займа**

Для принятия решения о выдаче займа член Кооператива предоставляет в правление следующие документы:

- заявление;
- технико-экономическое обоснование запрашиваемого займа;
- копии свидетельства о государственной регистрации, Устава, протокола учредительного собрания и другие документы для юридических лиц;
- бухгалтерский баланс с приложениями за последний отчетный период, заверенный налоговым органом (для юридических лиц).

## **5.3. Заключение договора займа**

Выдача займа осуществляется на основании договора займа, в котором предусматриваются: цель и размер займа, срок и порядок погашения займа, обеспечение займа, порядок уплаты процентов, ответственность сторон за нарушение условий договора, перечень документов, предоставляемых заемщиком, а также другие условия.

До заключения договора займа Кооператив обязан рассмотреть кредитоспособность заемщика, используя предоставленные им бухгалтерские и другие документы, а также оценить обеспечение обязательств заемщика (залог, страхование, поручительство и т.д.).

### **5.3.1. Проценты по договору займа**

Процентная ставка по предоставленным займам не может быть ниже суммы средневзвешенной ставки по привлеченным денежным ресурсам и маржи, включающей расходы, связанные с осуществлением текущей деятельности Кооператива. Размер процентной ставки утверждается правлением Кооператива.

Изменение процентов по займу не распространяется на займ, выданный ранее до решения о повышении или уменьшении процентной ставки.

Процент по займу начисляется за весь срок и удерживается при выдаче займа сразу, ежемесячно или в последний месяц гашения займа в соответствии с договором займа.

### **5.3.2. Беспроцентный заем**

Беспроцентный договор займа в соответствии с ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» (ст. 40.1 прим., п.5) кооператив вправе заключать только на основании решения общего собрания членом-пайщиком (уполномоченных).

### **5.3.3. Займ от членов кооператива**

Прием средств от членом-пайщиков Кооператива осуществляется на основании договора займа (с пополнением и без пополнения).

Договор займа с пополнением предусматривает пополнение средств, находящихся на хранении у кредитного кооператива, с пропорциональным увеличением процентов на пополненную сумму.

Договор займа без пополнения не предусматривает увеличение суммы в течение срока действия договора.

Проценты по данным видам договоров займа устанавливаются правлением Кооператива индивидуально по согласованию с членом-пайщиком.

## **5.4. Обеспечение обязательств исполнения займа члену Кооператива**

Исполнение обязательств может обеспечиваться залогом, поручительством, банковской гарантией, паевыми взносами и другими сбережениями члена-пайщика, а также другими способами, предусмотренными договором или действующим законодательством РФ.

Залог – имущество, обращенное Кооперативом на погашение невозврата займа.

Поручительство – документ в виде двустороннего договора, по которому поручитель обязывается перед Кооперативом отвечать за исполнение членом-пайщиком финансовых обязательств.



Банковская гарантия – письменное обязательство банка об уплате Кооперативу задолженности по займу члена-пайщика в Кооперативе. При отсутствии залога со стороны члена займ обеспечивается банковской гарантией.

Сбережения – денежные средства членов, переданные в Кооператив во временное пользование и оформленные двусторонним договором займа.

Оформление залога производится в соответствии с действующим законодательством и условиями договора, заключенного между Кооперативом и заемщиком. Размер залогового коэффициента определяется Кооперативом в размере 1,5\*.

В качестве залога может быть принято следующее имущество: автотранспортные средства, сельскохозяйственная техника, сельскохозяйственная продукция, скот, недвижимое имущество и другое.

Кредитный кооператив проводит оценку стоимости и степени ликвидности предлагаемого в качестве залога имущества, привлекая при необходимости независимых специалистов. Расходы по проведению такой оценки возлагаются на заемщика.

Имущество, служащее залогом, может быть застраховано. Расходы по страхованию возлагаются на заемщика. В случае наступления страхового случая Кооператив в страховом свидетельстве должен быть указан как выгодоприобретатель застрахованного имущества.

Залог может быть оформлен как с оставлением имущества у залогодателя, так и с передачей имущества залогодержателю (заклад). Кооператив не вправе пользоваться переданным ему в качестве залога имуществом. Последующий залог заложенного имущества не допускается.

### **5.5. Погашение займа**

Погашение займа осуществляется на основании графика, являющегося неотъемлемой частью договора займа.

Заемщик может вернуть полученный им заем ранее указанного срока. При этом проценты по договору займа пересчитываются.

---

\* По усмотрению Кооператива может быть установлен другой размер залогового коэффициента.

При невозврате в установленный срок займа и процентов по нему на эту часть могут начисляться пени. Пени – денежная сумма в размере определенного процента от непогашенной суммы обязательств за каждый день просрочки, которую должник обязан уплатить в случае неисполнения обязательств.

Отдельным заемщикам, испытывающим финансовые затруднения по независимым от них причинам (форс-мажор) и не сумевшим обеспечить по этой причине своевременный возврат займа, по решению общего собрания членов (уполномоченных) Кооператива или, по его поручению, правлением Кооператива может быть предоставлена отсрочка погашения на срок до нескольких месяцев. Условия отсрочки определяются индивидуально по каждому заемщику.

### **6. Заключительные положения**

6.1. В случае необходимости правление Кооператива может дополнить «Внутренний регламент кооператива» другими положениями и разделами.

6.2. Предложения правления Кооператива о дополнениях и изменениях «Внутреннего регламента кооператива» утверждаются общим собранием членов (уполномоченных) Кооператива.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Российская Федерация. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс] : [принят Гос. Думой 20.02.1996 г. №186-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 №354]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
2. Российская Федерация. Законы. О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 19.06.1992 № 3085-1 : в ред. от 02.07.2013]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Российская Федерация. Законы. О сельскохозяйственной кооперации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 08.12.1995 № 193-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 292]. – Режим доступа: <http://ivo.garant.ru>.
4. Российская Федерация. Законы. Онекоммерческих организациях [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 12.01.1996 № 7-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 372]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Российская Федерация. Законы. О производственных кооперативах [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 08.05.1996 № 41-ФЗ : в ред. от 30.11.2011]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Российская Федерация. Законы. Об аудиторской деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 30.12.2008 № 307-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 360]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
7. Российская Федерация. Законы. О личном подсобном хозяйстве [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 07.07.2003 № 112-ФЗ : в ред. от 01.05.2016 № 119]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
8. Российская Федерация. Законы. О крестьянском (фермерском) хозяйстве [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 11.06.2003 № 74-ФЗ : в ред. от 23.06.2014 № 171]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
9. Российская Федерация. Законы. О саморегулируемых организациях [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 01.12.2007 № 315-ФЗ : в ред. от 03.07.2016 № 360]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
10. Российская Федерация. Совет при Президенте Российской Федерации. Развитие АПК до 2010 года [Электронный ресурс] : приоритетный национальный проект [утвержден президиумом по реализации приоритетных национальных проектов 21.12.2005 протокол №2]. – Режим доступа: <http://mcs.ru>.
11. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы // АПК: экономика, управление. – 2007. – №9 – С. 6-23.
12. Альгин, А. П. Риск и его роль в общественной жизни. – М. : Мысль, 1998. – 192 с.
13. Байтенова, А. А. Комментарии к Федеральному закону «О сельскохозяйственной кооперации». – М. : Юстицинформ, 2010. – 432 с.
14. Бернар, И. Толковый экономический и финансовый словарь : Фр., рус., англ., нем., исп. терминология : в 2 т. / пер. с фр. Ив Бернар, Жан-Клод

Колли ; под общ. ред. Л. В. Степанова ; ред. В. Б. Рыбаков. – М. : Международные отношения, 1997. – 759 с.

15. Володин, В. М. Кооперация и интеграция в АПК : учебник для вузов / В. М. Володин, Г. А. Дубова, Г. А. Баклаженко [и др.] ; под общ. ред. В. М. Володиной. – Пенза : ПГУ, 2005. – 244 с.

16. Жичкин, К. А. Личные подсобные хозяйства Самарской области и возможные направления их развития : монография / К. А. Жичкин, А. А. Пенкин. – Самара, 2004. – 182 с.

17. Жичкин, К. А. Государственное регулирование деятельности личных подсобных хозяйств (на материалах Самарской области) : монография / К. А. Жичкин, Н. Н. Липатова. – Самара : Изд-во Самарской государственной сельскохозяйственной академии, 2008. – 195 с.

18. Липатова, Н. Н. Государственное регулирование деятельности ЛПХ в Самарской области / Н. Н. Липатова, А. А. Пенкин // Известия ФГОУ ВПО Самарской ГСХА. – Самара, 2011. – №2. – С. 20-25.

19. Липатова, Н. Н. Кооперация в аграрном секторе / Н. Н. Липатова // Вклад молодых учёных в аграрную науку : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2013. – С. 227-230.

20. Липатова, Н. Н. Особенности личных подсобных хозяйств как сельскохозяйственных товаропроизводителей / Н. Н. Липатова, Р. Ш. Баймишева // Современная экономика: проблемы, пути решения, перспективы : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – С. 61-64.

21. Липатова, Н. Н. Совершенствование механизма кооперации малых форм хозяйствования кооперации // Вклад молодых ученых в аграрную науку : мат. Международной науч.-практ. конф. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – С. 783-788.

22. Липатова, Н. Н. Государственная поддержка развития сельскохозяйственной кооперации // Актуальные проблемы аграрной науки и пути их решения : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – С. 624-628.

23. Липатова, Н. Н. Развитие АПК Самарской области в условиях импортозамещения // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности : сб. науч. тр. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – С. 24-27.

24. Мамай, О. В. Экономика Самарской области: имеющийся потенциал // Проблемы и пути совершенствования экономического механизма предпринимательской деятельности : сб. науч. тр. V Международной науч.-практ. конф. : в 4-х т. Т. 2 : Экономика региона. – Днепропетровск : Видавель Біла К.О., 2013. – С. 67-72.

25. Мамай, О. В. Теоретические основы инновационного развития аграрной сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.

26. Мамай, О. В. Особенности инновационной деятельности в аграрном секторе региональной экономики / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Инновационное развитие аграрной науки и образования : сб. тр. Международной науч.-практ. конф. – Махачкала : ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный аграрный университет имени М. М. Джембулатова», 2016. – С. 437-447.

27. Мамай, О. В. Управление продовольственной безопасностью региона / О. В. Мамай, И. Н. Мамай // Современная экономика: обеспечение продовольственной безопасности : сб. науч. тр. – Кинель: РИЦ СГСХА, 2016. – С. 52-56.
28. Минаков, И. А. Кооперация и агропромышленная интеграция : учебник. – СПб. : Лань, 2016. – 352 с.
29. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка. Около 100000 слов, терминов и фразеологических выражений. – М. : АСТ, 2015. – 1315 с.
30. Производственная кооперация : учебное пособие / под ред. А. В. Ткача. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2007. – 176 с.
31. Самарастат (Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Самарской области) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.samarastat.ru/>.
32. Сельскохозяйственная кредитная кооперация : учебное пособие / под ред. С. Б. Коваленко, З. Н. Козенко. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 448 с.
33. Серова, Е. В. Сельскохозяйственная кооперация в СССР. – М. : Агропромиздат, 1991. – 160 с.
34. Ткач, А. В. Сельскохозяйственная кооперация : учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2006. – 364 с.
35. Туган-Барановский, М. И. Социальные основы кооперации. – М. : Эдиториал урсс, 2010. – 496 с.
36. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Главная страница [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
37. Чайнов, А. В. Краткий курс кооперации : монография. – СПб. : Лань, 2014. – 68 с.
38. Чернышевский, Н. Г. Избранные экономические произведения. Т. 2. – М. : ОГИЗ Государственное издательство политической литературы, 1948. – с. 377.
39. Шмелев, Г. И. Производство сельскохозяйственных продуктов населением России. – М. : Academia, 2002. – 288 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### А

АККОР 29, 54, 55  
Артель 14, 30, 46, 48, 51, 87, 88  
Ассоциированный член  
кооператива 31, 32, 80, 85

### В

Взнос 27, 28, 31, 33, 57, 61, 62, 73,  
79, 85, 95, 110  
- вступительный 121  
- паевой 27, 31, 33, 57, 61, 62, 73,  
79, 85, 95, 110, 121  
дополнительный 61, 62, 121  
обязательный 61, 62, 121

### Д

Дивиденд 31

### И

Имущество кооператива 60, 76

### К

Концентрация 41, 42  
Кооператив 6, 8, 9, 11, 15, 17, 27, 30,  
31, 32, 33, 34, 44  
Кооперативные выплаты 31, 32, 63,  
70, 71, 72, 73  
Коопхоз 30, 34, 46, 47, 87, 88, 89, 92,  
93, 94, 95, 113

### Л

Ликвидация кооператива 65, 74, 77  
Ликвидационная комиссия 75  
Личное трудовое участие 32, 52, 78,  
80, 91, 92, 96

### Н

Неделимый фонд кооператива 76  
НЭП 13, 15, 18

### О

Организационный комитет 56, 58,  
61  
Органы управления кооперативом  
57, 58, 63  
- наблюдательный совет 57, 63, 65,  
68, 69, 70, 84  
- общее собрание 63, 64, 74, 75, 81,  
84, 123

- правление 57, 63, 65, 66, 67, 68,  
75, 79, 81, 82, 83, 86, 122

### П

Пай 31, 57, 83, 85, 122, 138  
Представительство 69  
Прибыль 8, 9, 32, 44, 70, 71, 73, 94,  
108, 123, 137, 138  
Принципы кооперации 8, 43

### С

Сельскохозяйственная коммуна 14  
Сельскохозяйственная кооперация  
9, 15, 17, 18, 19, 50, 51, 109  
Сельскохозяйственный кооператив  
31, 34, 51, 56, 60, 61, 81, 82, 83, 87,  
88, 103, 118, 132  
- потребительский кооператив 31,  
99, 117, 118, 122  
- производственный кооператив  
52, 57, 80, 87, 96  
Сельскохозяйственный  
товаропроизводитель 31, 51  
Специализация 41, 42, 97

### Т

ТОЗ 13, 14  
Трудовой колледж 4  
ТЭО 56, 58

### У

Устав 14, 29, 36, 57, 58, 59, 60, 78,  
79, 92, 121, 143  
Участие в хозяйственной  
деятельности кооператива 52, 91, 99

### Ф

Факторы 29, 49, 50, 103  
- внешние 49  
- внутренние 49, 50  
Фаланга 6  
Фонд 20, 45, 57, 61, 62, 63, 70, 88,  
89, 92, 93, 95, 96, 113, 114, 121, 123  
- неделимый 62, 76  
- паевой 20, 44, 57, 59, 61, 62, 88,  
89, 92, 93, 95, 96, 113, 114, 123  
- резервный 62, 70, 71, 121  
Формы кооперации 46, 109

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
1. ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ.....	4
1.1. Зарождение кооперативных идей в странах Западной Европы.....	4
1.2. Зарождение кооперативных идей в России.....	7
1.3. Основные учения А. В. Чаянова о кооперации в сельском хозяйстве.....	10
1.4. Кооперация в период новой экономической политики.....	13
1.5. Сельскохозяйственная кооперация в 60-е – 90-е гг. XX века в России.....	19
2. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА ПО СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	23
2.1. Обзор нормативно-правовых актов по кооперации в сельском хозяйстве.....	23
2.2. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации».....	29
2.3. Нормативно-правовая база создания и функционирования ассоциаций (союзов).....	34
3. ПРИНЦИПЫ И ОСОБЕННОСТИ КООПЕРАЦИИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ.....	38
3.1. Необходимость кооперации и предпосылки ее развития.....	38
3.2. Взаимосвязь специализации, концентрации и кооперации производства.....	40
3.3. Международные принципы создания кооперативов.....	43
4. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ КООПЕРАТИВЫ: ТИПЫ, ФОРМЫ И ВИДЫ.....	46
4.1. Типы, формы и виды кооперации.....	46
4.2. Внешние и внутренние факторы деятельности сельскохозяйственных кооперативов.....	49
4.3. Кооперативы и их союзы в системе сельскохозяйственной кооперации.....	51
5. СОЗДАНИЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО КООПЕРАТИВА.....	56
5.1. Порядок образования кооператива.....	56
5.2. Источники формирования имущества кооперативов.....	60
5.3. Органы управления кооперативом.....	63
5.4. Распределение прибыли и убытков в кооперативе.....	70
5.5. Порядок ликвидации кооперативов.....	74
6. ПОРЯДОК ПРИЕМА И ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ ЧЛЕНОВ КООПЕРАТИВА.....	78
6.1. Члены кооператива и ассоциированные члены кооператива.....	78
6.2. Порядок приема в члены кооператива.....	81

6.3. Порядок прекращения членства в кооперативе и исключение из членов кооператива.....	82
6.4. Порядок возврата пая выходящему члену кооператива.....	85
7. ОСОБЕННОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КООПЕРАТИВОВ.....	87
7.1. Виды сельскохозяйственных производственных кооперативов и их функции.....	87
7.2. Организационно-экономические принципы создания и деятельности сельскохозяйственных производственных кооперативов...	90
7.3. Порядок создания кооперативного хозяйства.....	92
7.4. Механизм функционирования рыболовецкой артели (колхоза).....	96
8. ОСОБЕННОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ.....	99
8.1. Виды сельскохозяйственных потребительских кооперативов.....	99
8.2. Региональные особенности развития потребительской кооперации	101
9. КООПЕРАЦИЯ МАЛЫХ ФОРМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.....	104
9.1. Малые формы хозяйствования.....	104
9.2. Кооперация крестьянских (фермерских) хозяйств.....	108
9.3. Кооперация личных подсобных хозяйств.....	113
10. СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЕ КРЕДИТНЫЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ КООПЕРАТИВЫ (СКПК).....	120
10.1. Услуги, предоставляемые кредитным кооперативом.....	120
10.2. Внутренний регламент кредитного кооператива.....	121
10.3. Отличие кредитного кооператива от коммерческого банка.....	122
10.4. Понятие и классификация рисков сельскохозяйственного кредитного потребительского кооператива.....	124
11. РАЗВИТИЕ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ.....	133
11.1. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в американских странах.....	133
11.2. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в европейских странах.....	136
11.3. Правовое обеспечение и государственная поддержка кооперации в азиатских странах.....	140
ТЕСТЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ ПРОВЕРКИ.....	144
ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ».....	151
ГЛОССАРИЙ.....	152
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	156
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	168
АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....	171



Учебное издание

**Липатова Наталья Николаевна**

# **СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ КООПЕРАЦИЯ**

*Учебное пособие*

*Технический редактор О. Ю. Богачева*

Подписано в печать 7.12.2016. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 10,11, печ. л. 10,88.

Тираж 100. Заказ №404.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**О. И. Курлыков**  
**А. Г. Волконская**  
**Е. С. Казакова**

# **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

УДК 631  
ББК 65.32.Р  
К93

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление» ФГБОУ ВО Кубанского ГАУ им. И. Т. Трубилина

*Е. Н. Белкина;*

канд. экон. наук, проф., зав. кафедрой «Экономическая теория и экономика АПК» ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*А. А. Пенкин*

**Курлыков, О. И.**

**К93** Производственный менеджмент : учебное пособие /  
О. И. Курлыков, А. Г. Волконская, Е. С. Казакова. –  
Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 186 с.

**ISBN 978-5-88575-501-6**

Учебное пособие «Производственный менеджмент» содержит теоретический материал и задания по актуальным проблемам в области управления производством.

Издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, 38.02.01 Менеджмент, 38.04.01 Экономика.

УДК 631  
ББК 65.32.Р

**ISBN 978-5-88575-501-6**

© Курлыков О.И., Волконская А.Г., Казакова Е.С., 2018  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современное производство характеризуется постоянно изменяющимися параметрами внешней и внутренней среды, острой необходимостью оперативно применять прогрессивные технологии изготовления продукции, организации и управления предприятием, в короткие сроки внедрять эффективные технологические процессы, направленные на значительное снижение затрат ресурсов, повышение качества продукции и услуг, безопасности выполнения работ и улучшение экологической ситуации. Рыночная экономика естественно вынуждает находить новые эффективные управленческие решения по непрерывному повышению конкурентоспособности выпускаемой предприятием продукции. Постоянно усложняющаяся ситуация на рынке и предприятии сегодня не позволяет принимать безошибочные управленческие решения без глубокого знания принципов эффективного функционирования системы управления современным производством, без усвоения технологии управления организацией и основ производственного менеджмента.

Дисциплина «Производственный менеджмент» имеет исключительно важное значение при подготовке менеджеров производства. Менеджмент предприятия предусматривает управление его разносторонней деятельностью, имеет объединяющую часть – производство. Вокруг него функционируют остальные структуры, призванные обеспечить нормальную работу по выпуску продукции или оказанию услуг населению.

Сущность производственного менеджмента выражается в его функциях (планирование, организация, координация, мотивация и контроль). При этом используются организационные, административные, экономические и социально-психологические методы, которые реализуются в соответствии с определенными принципами, основными из которых являются: научность, целенаправленность, последовательность, оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой системы с ее саморегулированием, учет личных особенностей работников и общественной психологии, обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности всех участников управления в достижении целей производства, всемерное обеспечение состоятельности управленческих работников.

Основная цель дисциплины «Производственный менеджмент» – дать основополагающее представление о принципах эффективного функционирования системы управления современным производством, а также освоение технологии управления предприятием. Объектом производственного менеджмента является производство и производственные системы. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного – изделия, продукта, материала, услуги. Причем важнейшим элементом производственного процесса является технологический процесс, который определяет производственную и организационную структуру предприятия, квалификационный состав работников и многое другое.

Процесс изучения учебного пособия направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП) по направлению 38.03.01 Экономика:

- способность осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач;
- способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.

# 1. СУЩНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## *1.1. Понятие и задачи производственного менеджмента*

Производственный менеджмент – это направление профессиональной деятельности, связанное с эффективным и рациональным управлением любым производственным процессом.

Как комплексная система, обеспечивает конкурентоспособность выпускаемых изделий на конкретном рынке, рассматривает теоретические, методические, а также практические вопросы организации производственной деятельности. Очевидно, что производственный менеджмент не может обходиться без структурированной информации, поиск и обработка которой – это обязанность службы маркетинга на предприятии. Работа данной службы не должна ограничиваться только традиционным (внешним) маркетингом, целью которого является сбор информации о ценах, спросе на продукцию, конкурентах. Важную роль имеет также и внутренний маркетинг, который направлен на изучение процессов внутри предприятия. Только таким образом можно получить полную, достоверную и объективную информацию о существующем финансово-экономическом положении дел. Следует отметить, что лучше всего сущность производственного менеджмента раскрывают непосредственно его функции и задачи, для решения которых он предназначен.

Задачи производственного менеджмента:

- 1) постоянное освоение и внедрение в производство новых видов изделий;
- 2) систематическое уменьшение затрат всех видов на изготовление продукта;
- 3) повышение качества, потребительских характеристик при одновременном снижении стоимости выпускаемого продукта;
- 4) снижение издержек на всех этапах производственно-сбытового цикла, при этом постоянно осваивая новые виды изделий, расширяя номенклатуру выпускаемого продукта и изменяя его ассортимент.

## ***1.2. Функции производственного менеджмента***

Функции производственного менеджмента делят на тактические и стратегические.

Тактические функции содержат:

- тактику управления запасами, которая рассматривает запасы в качестве необходимого атрибута производственной системы, а управление ими — как один из элементов управления материальными составляющими производства;
- тактику расчета необходимости в компонентах изделий, которая определяет процесс планирования на предприятии в рамках зависимого спроса;
- тактику «точно в срок», которая руководствуется выбором путей минимизации запасов и рассматривает возможность работать без них;
- тактику агрегатного планирования, позволяющую принимать решения, направленные на эффективное планирование темпов производства за определенный период в условиях колеблющегося рыночного спроса;
- тактику составления производственного расписания на исполнительном уровне в зависимости от возникающих очередей, а также степени загруженности рабочих центров.

### *Стратегические функции*

- Стратегия товара, которая определяет направление выбора новых товаров и своевременную модернизацию уже производящихся. Данная стратегия напрямую связана с анализом всего жизненного цикла товара и с осуществлением маркетинговых исследований.
- Стратегия процесса, направленную на определение выбора способов производства товаров, резервирование и определение необходимой мощности. Под способом производства обычно подразумевают совокупность определенных технологий, средств труда, а также методов управления и организации производства. Эти составляющие во многом зависят от масштаба производства нового товара, устойчивости и повторяемости его выпуска, которые также во многом определяются во время маркетинговых исследований.
- Стратегия расположения новых производств в рамках регионального аспекта с учетом выполнения требований надежности

и гибкости распределительной, а также снабженческой сети, что оказывает определенное влияние на благоприятное развитие бизнеса.

- Стратегия организации производства, которая определяет организационную структуру предприятия, выбор методов и форм существующей производственной деятельности, построение рабочих центров и максимально возможное обеспечение их ресурсами.

- Стратегия обслуживания производства, выявляющую формы, способы организации и методы технического, складского, транспортного обслуживания и обеспечения предприятия.

- Стратегия качества, которая за последнее время приобрела все большее значение в связи с теми кардинальными изменениями, которые наблюдаются в бизнесе.

Все вышеперечисленные функции производственного менеджмента не только составляют единое целое, но и тесно переплетены друг с другом таким образом, что иногда их практически невозможно разделить. Их осуществление планируется, мотивируется, организуется, координируется и контролируется. А успешность их реализации зависит от определенных методов, то есть от способов приведения их в исполнение.

### *1.3. История исследований производства*

Исследования производства стали активно проводиться в XVIII в. и связаны со становлением и развитием капиталистического способа производства. Машинное производство привело к замене специализированной трудовой деятельности частичного мануфактурного рабочего действиями мощных высокопроизводительных механизмов. Весь процесс был разделен на составляющие фазы. Открылись широкие возможности для технологического применения науки, развития прикладных исследований, связанных с материальным производством.

Возник институт промышленных управляющих. Менеджеры появились, прежде всего, на крупных капиталистических предприятиях, которые были в состоянии оплачивать таких управляющих. На ранних стадиях капиталистического производства, когда предприятия были относительно небольшими и насчитывали немного рабочих, капиталист мог быть и участником производственного процесса. По мере развития капитализма функция



непосредственного надзора за отдельными рабочими и группами рабочих была передана менеджерам.

Начало исследований производств по праву связано с именем Ф. Тейлора (1856-1915). Результаты его исследований обобщены в ряде работ, среди которых наиболее крупными являются: «Управление фабрикой» (1903 г.), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией Конгресса» (1912 г.).

Тейлором выполнен ряд исследований по вопросам техники и технологии производства. Тейлором были выдвинуты прогрессивные идеи и положения, внесшие вклад в развитие крупного, научно организованного общественного производства. Выдвигая главной целью максимальное увеличение производительности труда, Тейлор предлагал конкретные решения, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства; ведение строгого регламента на применение материалов и инструментов; стандартизацию инструментов, рабочих операций; точный учет рабочего времени; исследование трудовых операций путем разложения их на составные элементы и хронометража, установления контроля за каждой операцией и др.

Идеи Тейлора способствовали усовершенствованию организации работы мастеров и бригадиров. Тейлор обосновал в результате своих исследований необходимость разделения труда непосредственно в сфере управления. По его рекомендации планирование было выделено в самостоятельную функцию управления. Тейлор предложил заранее планировать методы работы и всю производственную деятельность предприятия в целом. В исследованиях Тейлора содержится разработка различных систем сдельной оплаты труда в соответствии с научно обоснованными методами нормирования труда.

В 20-30-е годы последователями Тейлора стали Г. Л. Гантт, Ф. Б. Гилберт, Лириан Гилберт.

Гантт применил аналитические методы для исследования отдельных производственных операций. Он разработал методы планирования последовательности производственных операций. Эти методы не потеряли свое значение и в современных условиях. Исследование системы человек-машина позволило Гантту связать организационный и мотивационный аспекты производства. Графики Гантта нашли широкое применение в промышленности

и других отраслях.

Супруги Гилберт показали, что основные элементы производственных операций не зависят от содержания работы. Исследуя технологические операции, они разработали методику микроанализа движений, что положило начало научной организации рабочих мест.

Проблемы организации и управления промышленными предприятиями нашли отражение в исследованиях американского экономиста Г. Черча, который сформулировал ряд общетеоретических принципов к управлению промышленным предприятием. Он выделил главнейшие функции управления и принципы его организации. Исследуя работу производственной администрации, Г. Черч пришел к выводу, что эта работа включает следующие элементы.

1. Проектирование, которое *предписывает*.
2. Оборудование, которое создает необходимые физические условия.
3. Распорядительство, которое специфицирует задания и *приказывает*.
4. Учет, который измеряет, фиксирует и *сопоставляет*.
5. Оперирование, которое *делает* (исполняет).

Все перечисленные функции связаны с различными видами умственной деятельности. Искусство менеджмента состоит в том, чтобы возлагать эти различные виды умственной деятельности на подходящих лиц и осуществлять «верховный» надзор над их координацией.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Ситуация №1**

Идет собрание. Один из подчиненных говорит об организаторских способностях директора предприятия, умении воодушевлять людей и т.д. При этом он приводит конкретные примеры.

Вопрос для обсуждения:

1. Как вы (директор предприятия) реагировали бы на его выступление в своем заключительном слове?

### **Ситуация №2**

Заведующий ремонтной мастерской увидел нескольких рабочих, которые курили. Прямо над их головами висела табличка с надписью «Не курить».

Вопрос для обсуждения.

1. Как должен поступить заведующий мастерской?

### **Ситуация №3**

Механик работал до глубокой ночи. Срочно требовалось закончить ремонт трактора. Утром заведующий мастерской проводил совещание, на которое механик опоздал. Заведующий мастерской не знал о ночной работе механика. Он был возмущен опозданием механика на совещание и резко высказался по его адресу. Оцените поведение заведующего мастерской и предложите свой вариант.

### **Ситуация №4**

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, нарушая правила техники безопасности рискуя жизнью, устранил неисправность. Товарищи по работе восторгались его поступком. О случившемся узнал начальник цеха.

Вопрос для обсуждения. 1. Как он должен поступить?

### **Ситуация №5**

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

### **Ситуация №6**

Примите оптимальное решение при одном из условий.

- а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить  $n$ -число сотрудников.
- б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).
- в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

### **Ситуация №7**

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи. Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

### **Ситуация №8**

Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи. Какие действия вы предпримете? Почему?

### **Ситуация №9**

Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи. Как поступите вы? Почему?

### **Ситуация №10**

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи. Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

### **Ситуация №11**

Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

### **Контрольные вопросы**

1. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование эффективного производственного менеджмента?
2. Отрадите основные задачи производственного менеджмента.
3. Какие функции производственного менеджмента вы знаете?
4. Какие научные направления легли в основу формирования производственного менеджмента?
5. Что привело к замене специализированной трудовой деятельности частичного мануфактурного рабочего?

## 2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### 2.1. Методы производственного менеджмента

1. *Организационные методы.* Суть их состоит в том, что, прежде чем какая-то деятельность будет осуществляться, она должна быть правильно организована: спроектирована, нацелена, регламентирована, нормирована, снабжена необходимыми инструкциями, фиксирующими правила поведения персонала в различных ситуациях. Иными словами, необходимо сначала создать фирму, расставить по местам людей, дать им задания, показать, как действовать, и уже после этого руководить их действиями. Таким образом, организационные методы управления предшествуют самой деятельности, создают для нее необходимые условия, следовательно, являются пассивными, составляя базу трех остальных групп – активных методов.

2. *Административные методы.* По-иному они называются методами властной мотивации и сводятся, прежде всего, к открытому принуждению людей к той или иной деятельности, или к созданию возможностей для такого принуждения. Наиболее широкое распространение в настоящее время они имеют в армии и в других подобного рода структурах. Условием применения таких методов является преобладание однозначных способов решения задач, отклонение от которых недопустимо. Поэтому на практике административные методы реализуются в виде конкретных безвариантных заданий, допускающих минимальную самостоятельность исполнителя, вследствие чего вся ответственность возлагается на руководителя, отдающего распоряжения.

3. *Экономические методы.* В результате значительного усложнения форм деятельности, потребовавшего от людей оперативного решения многих возникающих проблем, административные методы перестали отвечать реальным потребностям управления. Нужны были другие, позволяющие исполнителям самим проявлять инициативу на основе материальной заинтересованности и отвечать за принятые ими решения. Такие методы, получившие название экономических, появились в начале XX века во многом благодаря усилиям американского инженера *Фредерика Тейлора* – основоположника научного менеджмента.

Экономические методы управления предполагают косвенное воздействие на его объект. Исполнителю устанавливаются только цели и общая линия поведения, в рамках которых он самостоятельно ищет наиболее предпочтительные для него пути их достижения. Проявляемая инициатива, выгодная не только для работника, но и для фирмы, своевременное и качественное выполнение (а в желательных случаях и перевыполнение) заданий всячески вознаграждаются, прежде всего с помощью денежных выплат. Таким образом, в основе этих методов лежит экономическая заинтересованность работника в результатах своего труда.

4. *Социально-психологические методы.* Экономические методы довольно быстро показали свою ограниченность, особенно при управлении деятельностью лиц интеллектуальных профессий, для которых деньги, конечно, существенный, но отнюдь не самый главный стимул работы.

И здесь на помощь пришли социально-психологические методы, появившиеся в 20-х годах XX столетия. Они сводятся к двум основным направлениям:

- *во-первых*, к формированию благоприятного морально-психологического климата в коллективе, способствующего большей отдаче при выполнении работы за счет повышения настроения людей;

- *во-вторых*, к выявлению и развитию индивидуальных способностей каждого, позволяющих обеспечить максимальную самореализацию личности в производственном процессе.

## **2.2. Принципы производственного менеджмента**

Перечисленные методы реализуются в соответствии с определенными принципами, правилами. Таких принципов может быть сколько угодно много, поэтому рассмотрим лишь наиболее важные.

1. *Научность в сочетании с элементами искусства.* Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации и к людям, что помимо знаний предполагает владение искусством межличностного общения, умением найти выход, казалось бы, из безвыходных ситуаций.

2. *Целенаправленность управления.* Управленческий процесс должен подчиняться принципу целенаправленности, то есть быть всегда ориентированным на решение конкретных проблем, осуществляться не «просто так», а ради чего-то определенного.

3. *Функциональная специализация в сочетании с универсальностью.* Суть его состоит в том, что к каждому объекту управления имеется свой подход, учитывающий его специфику – футбольной командой нельзя руководить так же, как актерами на сцене, а группой ученых – по аналогии с воинским подразделением. Но поскольку во всех этих случаях имеет место руководство людьми как таковыми, то должен существовать некий универсальный подход к ним, безразлично – кто они, солдаты или академики, строители или чиновники.

4. *Последовательность управленческого процесса.* Любой управленческий процесс строится в соответствии с принципом последовательности; иначе говоря, элементы или стадии, из которых он состоит, должны следовать друг за другом в определенном порядке. Нельзя, например, сначала отдать распоряжение, а затем уже обдумывать его правомерность. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, когда все они повторяются через определенные промежутки времени. Циклическости подчиняются планирование, составление отчетов, контроль.

5. *Оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемы с ее саморегулированием.* Жизнь общества непрерывна. Непрерывны соответственно и обеспечивающие ее процессы – производство, обмен, научные исследования и т. п., а следовательно, и управление ими, которое должно постоянно учитывать появление новых проблем и открытие новых, не существовавших прежде перспектив. Непрерывно приходится контролировать и поведение объекта управления, который все время стремится вырваться из-под опеки.

С учетом последнего обстоятельства важным принципом менеджмента необходимо считать оптимальное сочетание централизованного регулирования управляемой подсистемой с ее саморегулированием в определенных рамках.

6. *Учет личных особенностей работников и общественной психологии.* Он тесно связан с другими принципами, без которых



саморегулирование невозможно, так как они лежат в основе принятия самостоятельных решений.

7. *Обеспечение соответствия прав, обязанностей и ответственности.* Является одним из важнейших принципов управления. Избыток прав по сравнению с обязанностями приведет к управленческому произволу; недостаток же парализует деловую инициативу, поскольку проявление излишней активности может грозить крупными неприятностями.

8. *Обеспечение общей заинтересованности всех участников управления в достижении целей, стоящих перед фирмой.* Достигается путем материального и морального поощрения отличившихся работников, а также максимального вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений на самых ранних стадиях работы над ними. Это также один из основополагающих принципов менеджмента, базирующийся на том, что решения, в которые вложен собственный труд и идеи, будут выполняться быстрее и лучше, чем спущенные сверху.

9. *Всемерное обеспечение состязательности участников управления.* Речь идет не только о стремлении выполнить лучше других порученное дело, что должно всячески стимулироваться руководителем, но и о необходимости поощрения конкуренции при замещении должностей в сфере управления.

### **2.3. Законы организации производственных систем**

Производственные системы формируются и функционируют на основе общих и частных законов. Под законом организации производственных систем понимается *необходимое, существенное, устойчивое отношение между элементами производственной системы, а также между этой системой и внешней средой.* Законы организации производственных систем образуют систему законов, они взаимосвязаны и взаимообусловлены, а все вместе представляют единство, целостность.

#### **А. Законы статики организации производственных систем**

1. Закон соответствия производственных систем целям, перед ними поставленным.

Этот закон обусловлен главнейшей особенностью этих систем – их целенаправленностью.

Следствия.

1.1. Целеполагание системы, ее подсистем и элементов предусматривает разработку системы целей, подцелей и путей их осуществления.

1.2. Оценка функционирования системы, подсистем и элементов осуществляется измерением степени достижения цели.

1.3. Непрерывность функционирования системы обусловлена необходимостью постоянного достижения изменяющихся целей и повышением эффективности производства.

2. Закон соответствия организации производственной системы внешней среде. Обусловлен открытостью этих систем и их взаимодействием с динамичной внешней средой.

Следствия.

2.1. Соответствие экономическим законам формации.

2.2. Соответствие государственному устройству (правовым законам, нормам, инструкциям и т. п.)

2.3. Соответствие системе более высокого ранга.

2.4. Соответствие уровня специализации внешней среде.

2.5. Соответствие уровня кооперирования внешней среде.

2.6. Экологическое соответствие внешней среде (допустимые выбросы производственной системы в окружающую среду).

3. Закон соответствия элементов производственной системы друг другу.

Следствия.

3.1. Соответствие технологического процесса сырью и продукции.

3.2. Соответствие всех подсистем друг другу и системе в целом.

3.3. Соответствие оборудования технологическому процессу.

3.4. Соответствие квалификации рабочих оборудованию и технологическому процессу.

3.5. Соответствие каждого элемента системы выполняемой функции.

3.6. Соответствие форм организации производства виду выпускаемой продукции и размеру партии изделий.

4. Закон соответствия связей элементов производственных систем, их свойствам и сущности системы (связи взаимодействия, материальные, информационные и другие связи).

Следствия.

4.1. Упрощение связей.

4.2. Эластичность связей позволяет обойти элементы производственной системы, оказавшиеся неработоспособными.

4.3. Взаимное соответствие структур управляемых и управляющих подсистем во всех подсистемах и системе в целом.

5. Закон резервов в производственных системах. Обусловлен необходимостью компенсации отклонений в работе системы.

Следствия.

5.1. Взаимозаменяемость различных видов резервов (организационных, интенсивно-экстенсивных, ресурсных).

5.2. Выбор из разнообразия резервов эффективных видов.

5.3. Конкретность резервов, соответствие размещения резервов местам возникновения потребности в них.

5.4. Оптимизация резервов – установление оптимальной величины каждого конкретного вида эффективных резервов.

6. Закон устранения избыточности означает, что каждая производственная система должна быть завершённой, то есть отграниченной от других систем минимальными связями.

Следствия.

6.1. Завершённость производственной системы и ее подсистем, то есть создание такой ее структуры, которая позволяет выполнять стоящие перед системой цели, иметь четкие и ограниченные связи с внешней средой и не включает излишних подсистем и элементов.

6.2. Упрощение производственной системы и ее элементов – следует из необходимости постоянного рационального выбора элементов системы и связей, форм организации системы и подсистем в процессе достижения поставленных целей.

### ***Б. Законы развития производственных систем***

1. Закон инерции производственных систем отражает объективное свойство систем сохранять свое состояние, пока какие-либо воздействия его не изменят.

Следствия.

1.1. Управление системой можно представить как способ преодоления внутренних противоречий (изменение производственной структуры, хозяйственного механизма управления, отношений в коллективе и т. п.).

1.2. Прогнозирование динамики способов достижения цели производственной системы (прогнозирование улучшения качества, структуры ассортимента и объема выпуска продукции, изменения самой производственной системы в связи с достижениями научно-технического прогресса и т. п.).

2. Закон эластичности производственных систем отражает их способность деформироваться, изменяться с течением времени в соответствии с изменившимися условиями (проявляется в различных аспектах: количественном, качественном, оперативном, стратегическом).

Следствия.

2.1. Эластичность элементов производственной системы (производственных площадей, сооружений, оборудования, работников, трудового коллектива, предметов труда и т. д.).

2.2. Уменьшение влияния изменений внешней среды, на которые должна реагировать производственная система (унификация продукции, технологии и т. д.).

3. Закон непрерывности совершенствования производственной системы обусловлен изменениями внешней среды и целями системы.

Следствия.

3.1. Саморазвитие производственной системы осуществляется путем переподготовки и замены трудящихся, модернизации оборудования, замены изношенного оборудования, совершенствования технологии, изменения структуры системы и т. д.).

3.2. Реконструкция производственной системы – процесс существенного ее преобразования в соответствии с изменившимися внешними и внутренними условиями. В результате создается новая производственная система с использованием определенных элементов существующей (работников, зданий, сооружений, части оборудования).

## ***2.4. Особенности и свойства производственных систем***

Производственные системы имеют *ряд особенностей*, которые отличают их от систем других классов. Наиболее существенные из них.

Целенаправленность производственных систем – способность производить необходимую продукцию или оказывать услуги.

Полиструктурность производственных систем – одновременное существование в них взаимопереплетающихся подсистем, где каждый элемент системы одновременно входит в несколько подсистем и функционирует в соответствии с их требованиями.

Открытость производственных систем, проявляющаяся не только в материальном, энергетическом обмене, но и в обмене информацией.

Сложность производственных систем, обусловленная ее основными элементами: трудящиеся, орудия и предметы труда; целенаправленностью, полиструктурностью, открытостью, альтернативностью связей, большим количеством осуществляемых в системе процессов.

Разнообразие производственных систем, которое характеризуется понятиями: специализация, концентрация, пропорциональность отдельных частей системы и подсистем, прямоочность производственных процессов, ритмичность частичных производственных процессов, вид продукции, серийность производства. Эти особенности во взаимосвязи и взаимообусловленности определяют рациональность форм организации производственных систем и их подсистем.

В процессе проектирования и совершенствования производственных систем им придаются определенные свойства. Назовем главнейшие из них.

*Результативность* – способность создавать продукцию или услуги, необходимые народному хозяйству и населению. Она обеспечивается организацией производственной системы.

*Надежность* – устойчивое функционирование, способность к локализации в сравнительно небольших частях системы отрицательных последствий стохастических возмущений, происходящих как внутри системы, так и во внешней среде. Надежность системы обеспечивается внутрисистемными резервами, системой управления и кооперацией с другими производственными системами.

*Гибкость* – возможность приспособлять производственные системы к изменяющимся условиям внешней среды, прежде всего через улучшение выпускаемой продукции. Обеспечивается свойствами элементов системы и внутрисистемными резервами.

*Управляемость* – допустимость временного изменения процесса функционирования в желательном направлении

под влиянием управляющих воздействий. Обеспечивается внутрисистемными резервами и расчленением системы на относительно независимые подсистемы, а также ограничением размеров системы.

*Долговременность* – способность производственной системы в течение длительного времени сохранять результативность.

## **2.5. Предприятие и его технико-производственная база**

В теоретическом анализе предприятие рассматривается в качестве производственной системы, выступающей как совокупность элементов и связей между ними; ее функционирование обеспечивает выпуск определенных видов продукции, услуг, изменение свойств или форм продукта.

В экономической реальности предприятие представляет собой хозяйственную структуру, признаками которой считаются производственно-техническое единство, организационно-административная самостоятельность, полная или частичная экономическая и хозяйственная обособленность.

Основой *производственно-технического единства* является комплекс взаимосвязанных и взаимодополняющих производств, составляющих вместе единое целое. Для них характерна общность потребляемых сырья, материалов и услуг, технологических процессов, осуществляющих их переработку, и соответственно – общность готовой продукции.

*Организационно-административная самостоятельность* предприятия проявляется в том, что оно представляет собой замкнутую систему организационно-административных отношений и связей. В центре ее стоит руководитель, который в пределах своих полномочий принимает самостоятельные решения относительно механизма и результатов функционирования предприятия и деятельности персонала. Чаще всего эта самостоятельность подкрепляется правом юридического лица.

*Полная или частичная хозяйственная обособленность* (частичная – если предприятие входит составным элементом в фирму наряду с другими предприятиями) означает, что ему принадлежит установленной величины основной и оборотный капитал; оно выявляет окончательные финансовые результаты своей деятельности (прибыли или убытки); имеет возможность в тех или иных

пределах самостоятельно распоряжаться финансовыми ресурсами (чистой прибылью, накопленной амортизацией, кредитами); обладает расчетным счетом в банке (в том числе и валютным) и целостной системой бухгалтерского учета и отчетности.

Предприятия могут классифицироваться по различным признакам, и первое, что напрашивается – их *величина, размеры*. С этой точки зрения выделяются мелкие, средние и крупные предприятия; на мелких работают десятки человек; на средних - сотни; на крупных – тысячи; можно также говорить о сверхкрупных предприятиях, на которых работают десятки тысяч человек.

В зависимости от *характера выпускаемой продукции и сферы деятельности* предприятия принято делить на промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и т. и.

На основании *типа производственных процессов* различают предприятия с массовым (кондитерская фабрика), серийным (домостроительный комбинат) и единичным (судоверфь) производством.

По *степени специализации продукции* можно говорить о трех типах предприятий: универсальных, выпускающих разнообразную, не обязательно связанную друг с другом продукцию; специализированных, производящих однородные изделия (услуги); комбинатах, процесс изготовления продукции на которых состоит из отдельных переделов (этапов).

По *степени механизации и автоматизации* производственных процессов различаются автоматизированные предприятия, комплексно-механизированные, частично механизированные.

Материальную основу предприятия и осуществляющихся на нем производственных процессов составляет его технико-производственная база. Она включает *активные элементы*, с помощью которых происходит непосредственное воздействие на предмет труда: сырье, материалы, комплектующие изделия (прежде всего речь идет о технологическом оборудовании), а также *пассивные элементы*, создающие необходимые условия для такого воздействия; защиту от температурных изменений, ветра, осадков, освещение и многое другое (к ним относятся здания, сооружения, коммуникации). Рассмотрим классификацию этих элементов более подробно.

К *основным элементам* технико-производственной базы относятся прежде всего *здания и сооружения производственного*

назначения; корпуса цехов, трубы, эстакады, складские помещения. Другим важнейшим элементом являются *машины и оборудование*, которые настолько различны, что образуют несколько отдельных самостоятельных групп. Можно назвать еще два важнейших элемента технико-производственной базы предприятия – *транспортные средства и инструменты всех видов*.

Принятие управленческих решений, в том числе и общего характера, невозможно без знания того, в каком состоянии находится технико-производственная база и ее отдельные элементы и как они используются.

## 2.6. Функциональные подсистемы предприятия

Предприятие можно рассматривать в качестве *социально-экономической системы, состоящей из подсистем*, которые могут быть сгруппированы по различным признакам. В единой системе предприятия выделяются *иерархические, функциональные, кибернетические подсистемы*.

Предприятие является сложной **иерархической системой**, в которой в качестве ступеней иерархии выступают производство, цех, участок, рабочее место (рис. 1).

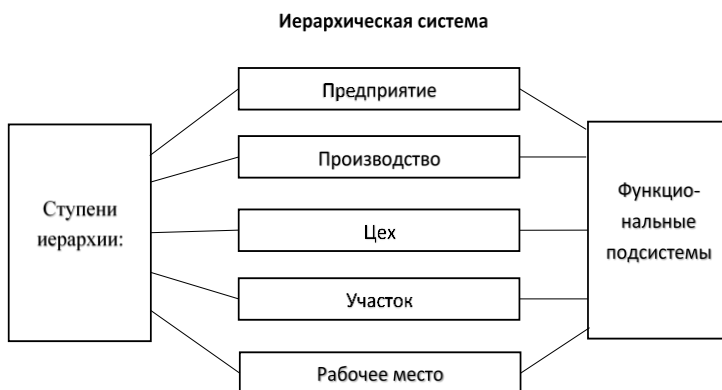


Рис. 1. Функциональные подсистемы предприятия

Каждая верхняя ступень представляет собой элемент внешней среды для нижних ступеней, а каждая нижняя является элементом внутренней среды для верхней. Все ступени иерархии могут



подразделяться на подсистемы функционального характера и как кибернетические системы имеют объект управления и субъект управления.

Применение системного подхода позволяет выделить в деятельности предприятий частные функции в виде относительно обособленных компонентов. В рамках подсистем осуществляются определенные виды деятельности, самостоятельность и определенность целей и содержание которых позволяет объединить их в функциональные подсистемы.

1) *Подсистемы производственных процессов*: техническая подготовка производства, основные производственные процессы, обеспечение качества продукции, организация живого труда.

2) *Подсистемы состава элементов производства*: основные производственные фонды, предметы труда, кадры.

3) *Подсистемы производственной инфраструктуры предприятия*: техническое обслуживание и ремонт основных производственных фондов, энергетическое обеспечение производства, транспортное обслуживание производства, складское и тарное хозяйство, материально-техническое обеспечение производства и сбыт готовой продукции.

4) *Подсистемы управления предприятием*: технико-экономическое планирование, финансирование, бухгалтерский учет, научно-техническое развитие предприятия, социальное развитие коллектива.

Каждое звено предприятия и каждая функциональная подсистема являются и кибернетическими системами. Они имеют объект и субъект управления, связанные между собой каналами связи.

Это не единственная группировка функциональных подсистем предприятия. Так, например, для целей организации управления однородные элементы и связи по функциональному содержанию объединяют в подсистемы: техническую, технологическую, организационную и социальную.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

1. Перечислите основные функции руководителя и попробуйте ранжировать их по степени важности, которую они имели

100 лет назад и имеют сейчас.

2. Объясните, почему в период становления и перестройки организации необходимы руководители-предприниматели и руководители-лидеры, а в спокойное время – руководители-плановики и руководители-администраторы.

3. Назовите наиболее важные задачи руководителей на каждом уровне управления.

## Задание 2

1. Оптимально расположите ресурсы в порядке их очередности, присваивая им приоритет размещения перед другими ресурсами (табл. 1).

Таблица 1

Структура себестоимости производства семян яровой пшеницы в СПК им. Ленина

№ п/п	Наименование затрат	№ статьи затрат	Сумма руб./га
1	Амортизация сельскохозяйственных машин		216
2	Амортизация энергетики		702
3	Заработная плата		2020
4	Минеральные удобрения		486
5	Налоги		263
6	Протравливание семян		102
7	Ремонт сельскохозяйственных машин		196
8	Ремонт энергетики		608
9	Семена		2107
10	Средства защиты растений		1702
11	Топливо		410
ИТОГО			8812

2. Расположите ресурсы в порядке их очередности в условиях, когда выручка не покрывает затраты на производства готовой продукции (например, выручка составляет 6200 руб./га). Какими ресурсами вы бы пожертвовали, и почему?

3. Обоснуйте расположение ресурсов в разных ситуациях?

4. Разработайте тактические мероприятия в случае увеличения затрат над себестоимостью продукции?

## Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть

предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие методы в производственном менеджменте вы знаете?
2. Отрадите основные принципы производственного менеджмента.
3. Что понимается под законом организации производственных систем?
4. Какими особенностями обладают производственные системы?
5. Что такое предприятие с точки зрения производственного менеджмента?

### 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК СИСТЕМА

#### 3.1. Производственные системы: понятие и закономерности

1. Системой называют совокупность взаимосвязанных элементов, предназначенную для достижения определенной цели. Система находится в постоянном взаимодействии с внешней средой, которая представляет собой совокупность всех объектов, изменение свойств которых влияет на систему, а также тех объектов, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

Существование и функционирование систем обусловлено рядом закономерностей: целостностью, интегративностью, коммуникативностью, иерархичностью, осуществляемостью и др.

Рассмотрим экономические (производственные) системы, которые обладают рядом особенностей, отличающих их от технических и иных систем. К их числу можно отнести:

- нестационарность (изменчивость) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
- уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях (благодаря наличию у нее активного элемента – человека) и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
- способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
- способность противостоять энтропийным (разрушающим систему) тенденциям;
- способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
- способность и стремление к целеобразованию, то есть формированию целей внутри системы.

Производственная система представляет собой обособившуюся в результате общественного разделения труда часть производственного процесса, способную самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять те или иные нужды, потребности и запросы потенциальных потребителей с помощью производимых этой системой товаров и услуг.

Возникновение той или иной производственной системы (ПС) обусловлено возникновением или формированием на рынке спроса на продукцию, способную удовлетворить требования покупателей.

Следовательно, ПС должна быть приспособлена

к длительному удовлетворению покупательского спроса.

Наиболее сложной проблемой, возникающей при определении ПС как объекта стратегического управления, становится проблема вычисления элементов, совокупность и взаимодействие которых создают объективные предпосылки для целеполагания, с одной стороны, и для выбора предпочтительной стратегии достижения долговременных глобальных целей – с другой.

Например, укажем, что элементами ПС являются производственные фонды и персонал с последующей их конкретизацией по видам (типам, моделям) оборудования или профессиональным признакам персонала (специальностям, квалификации). Подобное вычленение, однако, еще не позволяет правильно оценить состояние внешней хозяйственной среды для формулирования стратегических целей и определения готовности фирмы к их достижению.

### ***3.2. Состав производственной системы***

В состав производственной системы любого уровня иерархии (предприятие, цех, участок, рабочее место) традиционно включают ресурсы.

1. Технические ресурсы (особенности производственного оборудования, инвентаря, основных и вспомогательных материалов и т. п.).

2. Технологические ресурсы (гибкость технологических процессов, наличие конкурентоспособных идей, научные заделы и др.).

3. Кадровые ресурсы (квалификационный, демографический состав работников, их способность адаптироваться к изменению целей ПС).

4. Пространственные ресурсы (характер производственных помещений, территории предприятия, коммуникаций, возможность расширения и пр.).

5. Ресурсы организационной структуры системы управления (характер и гибкость управляющей системы, скорость прохождения управляющих воздействий и т. п.).

6. Информационные ресурсы (характер информации о самой ПС и внешней среде, возможность ее расширения и повышения достоверности и т. п.).

7. Финансовые ресурсы (состояние активов, ликвидность,

наличие кредитных линий и пр.).

Каждый из указанных видов ресурсов представляет собой совокупность возможностей ПС для достижения своих целей. Это означает, что, имея в своем распоряжении те или иные средства производства (станки, вспомогательное оборудование, сырье и материалы, инструменты и инвентарь и т. п.), кадры (рабочих соответствующих разрядов, ИТР соответствующей квалификации, научных сотрудников и т. д.), производственные помещения с определенными характеристиками, дороги, сооружения и прочие ресурсы, ПС способна в той или иной степени удовлетворять изменяющиеся нужды, потребности и запросы потенциальных покупателей.

В результате взаимодействия всех составляющих систему ресурсов получают новые свойства, которыми каждый отдельный вид ресурса не обладает. Эти свойства обозначаются таким понятием, как *эффект целостности системы*. Например, нельзя своевременно вывести на нужный сегмент рынка товар, отвечающий его требованиям, не располагая соответствующими ресурсами всех видов: возможностями применяемого оборудования и используемой технологии, квалификационными возможностями кадров и т. п. И, наоборот, каждый отдельный ресурс не может раскрыться полностью вне связи с другими ресурсами: возможности, которыми располагают станки, не могут быть реализованы без соответствующей квалификации работников, без применения соответствующих основных и вспомогательных материалов, без требуемых характеристик производственных помещений.

В рыночной экономике существенную роль играет такой человеческий ресурс, как *предпринимательская способность (предприимчивость)*. Это особый вид ресурса, который приводит в движение, организует взаимодействие всех остальных видов ресурсов ПС.

### **3.3. Предприятие как объект производственного менеджмента**

Предприятие представляет собой производственную систему. С управленческой точки зрения его можно рассматривать как организацию, под которой понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения общей цели с помощью различных вещественных, правовых, экономических и иных

условий.

Люди и условия их деятельности в своей совокупности образуют то, что называется организационной структурой. Действия людей, направленные на создание такой структуры, обеспечение необходимых предпосылок ее функционирования и обновления называются организационным процессом или организацией.

Слово «организация», восходящее к греческому «органон» – «инструмент» или «орудие», в русский язык попало круглым путем через французский, где основным его значением было «устройство».

Организация как структура характеризуется рядом основополагающих признаков, первым и едва ли не главным из которых является наличие цели, стоящей перед ней. Цель придает смысл существованию организации, определенность и направленность действиям ее членов, сплачивает и объединяет их в повседневной жизни, служит ориентиром для их личных задач. Вторым признаком организации можно считать наличие в ней некоторого числа участников, которые, дополняя друг друга, объединяя свои усилия, помогая друг другу, обеспечивают реализацию ее цели.

Такое единство действий членов организации достигается наличием внутреннего координирующего центра (в крупных организациях центров может быть несколько, один из которых – главный, а остальные как бы периферийные, подчиняющиеся ему). Центр придает организации стабильность, устойчивость внутренним и внешним связям, что представляется важным условием ее нормального функционирования и развития; существование центра представляет собой ее третий важнейший признак.

Четвертым признаком организации является координация всех ее внутренних процессов на основе принципа саморегулирования. Суть саморегулирования состоит в том, что организационный центр на основе имеющейся информации самостоятельно принимает решения, касающиеся внутренней жизни организации, и координирует действия ее членов.

Пятым признаком организации можно считать ее обособленность, наличие границ, отделяющих ее от внешнего окружения, в том числе от других организаций.

Наконец, шестой признак – организационная культура, представляющая собой совокупность норм поведения, традиций, символов, словом, всего того, что отличает данную организацию

от других. Организационная культура формируется постепенно, и в этот процесс вносит вклад каждый из членов организации. Лицо любой организации определяется несколькими группами переменных факторов.

Из первичных факторов главным на сегодняшний день является внешняя среда, во многом определяющая границы организации, ее структуру, особенности внутренних процессов, взаимоотношения между людьми. Организация постоянно приспосабливается к среде, оценивает по ее реакции успешность своих действий.

Другим первичным фактором является среда внутренняя. Ее образует совокупность средств производства, персонал с его культурными традициями, ценностями, производственные и информационные процессы, взаимоотношения в коллективе.

Внутренняя и внешняя среда во многом задают организационные цели. В окончательном варианте последние формулируются руководством в виде стратегического выбора, который часто носит субъективный характер. Цели оказывают обратное воздействие на организацию и особенности ее построения и функционирования.

Перечень и характер влияния различных переменных факторов на предприятие как объект производственного менеджмента представлены на рисунке 2.



Рис. 2. Влияние переменных факторов на предприятие



К факторам, влияющим на организацию, относятся также внутренняя расстановка сил, политика руководства по отношению к различным сторонам ее жизни: персоналу, нововведениям, мотивации и пр.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

Рассмотрите ситуацию и представьте доклад согласно приведенному ниже алгоритму.

КАМАЗ был функционирующим предприятием, но его задолженность, по разным источникам, достигала в определенное время 9 млрд. руб., управляемость оставляла желать лучшего, а менеджмент имел низкую эффективность, предприятие несло ощутимые убытки.

Правительство Татарстана приняло решение о введении внешнего управления КАМАЗом с целью определить экономическое состояние этого важнейшего для республики предприятия и вывести его из кризисной ситуации. Новая команда, прежде всего, определила реальную ситуацию на предприятии. Выяснилось, что КАМАЗ в последнее время сокращал свое присутствие на рынках, упуская не только перспективные секторы (нишу малолитражного грузовика прочно заняла «ГАЗель», нишу грузовиков для сверхдальних перевозок – «Мерседес»), но и те, которые контролировал ранее. У КАМАЗа не было четкой стратегии – ее заменяли бизнес-планы, под которые подтягивались кредиты. Так, привлеченных средств в размере 350 млн дол. не хватило даже на финансовую стабилизацию, не говоря уже о создании совместно с зарубежными партнерами завода двигателей, мостов и трансмиссий.

Причиной всех этих проблем был глубокий кризис менеджмента: страстная увлеченность процессом производства автомобилей сопровождалась полным отсутствием интереса к результату, к продаже автомобилей — главное, их произвести, и чем больше, тем лучше. Новая команда зафиксировала на предприятии следующую ситуацию: прежнее руководство компании не изучало рынки сбыта продукции, маркетинговые исследования не проводились, дилерская сеть разрушена, поставкой комплектующих и продажей автомобилей занимались посредники, оплата услуг которых включалась в себестоимость и которые, кроме того, активно

формировали «черный» рынок. При себестоимости в 200 тыс. руб. «КамАЗы» продавались по 85 тыс. руб., 80% расчетов шло по бартеру, «живых» денег не было. Кредиты, взятые под залог имущества, были исчерпаны, а новых никто не предоставлял.

### **Порядок разработки ситуации.**

Порядок разработки ситуации предусматривал следующее.

1. Анализ, обоснование и систематизация основных причин, приведших к кризисной ситуации на предприятии. Систематизацию причин вести в соответствии с их характером: финансово-экономические причины; производственно-технические причины; организационно-управленческие причины; причины социально-кадрового характера.

2. Формулировка и систематизация основных задач, которые должно решить руководство предприятия, чтобы вывести его из кризиса.

3. Формулировка основных проблем, стоящих перед руководством в процессе санации предприятия; их классификация: проблемы, сформированные внешней средой; проблемы, зависящие от внутренних факторов предприятия; формирование системы антикризисных мер для данного предприятия, их группировка.

4. Меры неотложного характера, требующие: немедленного претворения в жизнь; меры, носящие разовый характер; меры, носящие постоянно действующий характер.

### **Задание 2**

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу.

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- a) определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения и перечень альтернатив;
- b) рассчитать доходность;
- c) принять единственное решение.

## **Контрольные вопросы**

1. Чем отличаются производственные системы от технических и иных систем?
2. Что входит в состав производственной системы?
3. Какими признаками обладает организация?
4. Как влияют переменные факторы на предприятие?
5. Какие целевые установки преследует производственное предприятие?

## **4. ИМУЩЕСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### ***4.1. Права собственности на имущество производственных предприятий***

Материально-техническую основу деятельности предприятия (организации, учреждения) любой организационно-правовой формы и форм собственности составляет принадлежащее ему (на различных принципах – правах) имущество. Без определенного имущества не могут осуществлять свою деятельность как крупные предприятия, так и индивидуальные предприниматели.

Имущество субъектов рыночной экономики — участников гражданского оборота может принадлежать на правах частной, государственной, муниципальной и смешанной собственности. В ст. 212 ГК РФ говорится, что в Российской Федерации признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности. В ст. 8 Конституции Российской Федерации говорится о гарантии единства экономического пространства, свободного продвижения товаров, услуг и финансовых средств, поддержке конкуренции, свободе экономической деятельности.

В ГК РФ установлено, что в собственности граждан и юридических лиц может находиться любое имущество, за исключением видов имущества, которое в соответствии с законом не может принадлежать гражданам и юридическим лицам. Важно, что количество и стоимость имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц, не ограничивается, за исключением случаев, когда они установлены федеральным законом, и только в той мере, в какой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства. Таким образом, ограничение гражданских прав в части собственности на имущество должно иметь объективную основу.

Коммерческие и некоммерческие организации, кроме государственных и муниципальных предприятий, а также учреждений, финансируемых собственником, являются собственниками имущества, переданного им в качестве вкладов (взносов) их учредителями (участниками, членами), а также имущества, приобретенного по иным основаниям.

За государственными и муниципальными унитарными

предприятиями закрепляется имущество, состоящее в государственной и муниципальной собственности, на правах владения, пользования и распоряжения в соответствии с законодательством. В случаях, предусмотренных законом, имущество может находиться в собственности казенного предприятия на правах оперативного управления. Таким образом, собственниками имущества, закрепленного за государственными и муниципальными предприятиями, являются государство и субъекты Российской Федерации или уполномоченные ими органы, органы местного самоуправления.

В соответствии с законодательством собственник имущества вправе совершать по отношению к нему любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам и не нарушающие охраняемые законом права и интересы других лиц, в том числе отчуждать свое имущество в собственность другим лицам, передавать им, оставаясь собственником, права владения, пользования и распоряжения имуществом, отдавать имущество в залог и обременять его другими способами, распоряжаться им иным образом.

Государственное или муниципальное унитарное предприятие, которому имущество принадлежит на праве хозяйственного ведения, не имеет права продавать принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать под залог, вносить в качестве вклада в уставный (складочный) капитал хозяйственных товариществ и обществ или иным способом распоряжаться этим имуществом без согласия собственника, который осуществляет контроль за использованием по назначению и за сохранностью принадлежащего предприятию имущества. Остальным принадлежащим предприятию имуществом оно распоряжается самостоятельно, если иное не предусмотрено законом или иными правовыми актами.

Казенное предприятие имеет право отчуждать или распоряжаться закрепленным за ним имуществом лишь с согласия собственника этого имущества. Собственник имущества, закрепленного за казенным предприятием, имеет право изъять лишнее, неиспользуемое либо используемое не по назначению имущество и распорядиться им по своему усмотрению. Это положение предусмотрено не только в ГК РФ, но и в типовом уставе казенного предприятия.

При переходе права собственности на государственное или

муниципальное предприятие как имущественный комплекс к другому собственнику государственного или муниципального имущества такое предприятие сохраняет право хозяйственного ведения на принадлежащее ему имущество. Право хозяйственного ведения и право оперативного управления имуществом прекращаются в соответствии с порядком, предусмотренным ГК РФ, другими законами и правовыми актами для прекращения права собственности, например, в соответствии с Законом РФ «О несостоятельности (банкротстве) предприятий».

В соответствии с законодательством средства соответствующего бюджета и иное государственное имущество, не закрепленное за государственными предприятиями и учреждениями, составляют государственную казну Российской Федерации, казну республик в составе Российской Федерации, казну края, области, города федерального значения, автономной области, автономного округа. Средства местного бюджета и иное муниципальное имущество, не закрепленное за муниципальными предприятиями и учреждениями, составляют муниципальную казну соответствующего поселения (городского, сельского или другого).

Право собственности на имущество, которое имеет собственника, может быть приобретено лицом (физическим или юридическим) на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении этого имущества. Если происходит реорганизация предприятия, право собственника на принадлежащее ему имущество переходит к другим лицам – правопреемникам реорганизованного предприятия – юридического лица.

Право собственности на вновь создаваемое недвижимое имущество, здания, сооружения и другое имущество, подлежащее государственной регистрации, возникает с момента такой регистрации в установленном порядке. Если вещь приобретается по договору, то право собственности у приобретателя возникает с момента передачи вещи, а когда отчуждение имущества подлежит государственной регистрации, то право собственности возникает с момента государственной регистрации, если иное не установлено законом. Бремя содержания принадлежащего собственнику имущества несет он сам, если иное не предусмотрено законом или договором. Например, бремя содержания арендованного имущества несет не его собственник, а арендатор, что должно быть предусмотрено в договоре аренды. В соответствии с налоговым

законодательством собственник недвижимого имущества должен уплачивать налог, а также налог при приобретении транспортных средств, другие сборы и пошлины.

Право собственности на имущество в соответствии с законодательством прекращается при отчуждении собственником своего имущества другим лицам, отказе собственника от права собственности, в случае гибели или уничтожения имущества и при утрате собственности на имущество в иных случаях, предусмотренных законом. Как указывалось выше, принудительное изъятие у собственника имущества не допускается, кроме случаев, когда по основаниям, предусмотренным законом (ст. 235 ГК РФ), производится следующее.

1. Обращение взыскания на имущество по обязательствам, которые возникают у предприятий при их неисполнении в соответствии с законодательством или договором. Изъятие имущества путем обращения взыскания на него по обязательствам собственника, как правило, производится на основании решения суда. Право собственности на имущество, на которое обращается взыскание, прекращается у собственника с момента возникновения права собственности на изъятое имущество у лица, к которому переходит это имущество. Как известно, по законодательным актам о приватизации (государственная программа приватизации) имущество, находящееся в государственной или муниципальной собственности, отчуждается в собственность граждан и юридических лиц.

Обращение же имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц (кроме государственных и муниципальных предприятий) в государственную собственность должно производиться на основании законодательства с возмещением стоимости этого имущества и других убытков, причиненных собственнику имущества при его национализации. Однако споры о возмещении убытков должны разрешаться судом.

2. Отчуждение имущества, которое в силу закона не может принадлежать данному лицу. Это имущество должно быть отчуждено собственником в течение года с момента возникновения права собственности на имущество, если законом не установлен иной срок. Если же имущество собственником не отчуждено в установленный срок, то такое имущество, с учетом его характера и назначения, по решению суда, выносимому по заявлению государственного органа и органа местного самоуправления, подлежит

принудительной продаже с передачей бывшему собственнику вырученной суммы либо передаче в государственную или муниципальную собственность с возмещением бывшему собственнику вырученной суммы, определенной судом, с вычетом затрат на отчуждение имущества.

3. Отчуждение недвижимого имущества в связи с изъятием участка. Как отмечалось выше, юридические лица (предприятия) и граждане могут иметь в собственности земельные участки. Устойчивое развитие предприятий, особенно основанных на частной форме собственности, во многом зависит от гарантий государства. Земельные участки, на которых размещено предприятие как имущественный комплекс, не могут быть изъяты без веских (по закону) на то оснований. В ст. 279 ГК РФ говорится, что земельный участок может быть у собственника изъят для государственных или муниципальных нужд путем выкупа, но собственник земельного участка должен быть не позднее чем за год до предстоящего изъятия земельного участка письменно об этом уведомлен органом, принявшим решение об изъятии.

В случае когда изъятие земельного участка для государственных или муниципальных нужд либо ввиду ненадлежащего использования невозможно без прекращения права собственности на здание, сооружение или другое недвижимое имущество, находящееся на данном участке, это имущество может быть изъято у собственника путем выкупа государством или продажи с публичных торгов. Но если государственный орган или орган местного самоуправления, обратившийся в суд с требованием об изъятии земельного участка, не докажет, что изъятие земельного участка невозможно без прекращения права собственности на данное недвижимое имущество, то требование об изъятии недвижимого имущества не подлежит удовлетворению.

Выкуп бесхозяйственно содержащихся культурных ценностей, отнесенных в соответствии с законом к особо ценным и охраняемым государством, осуществляется в случаях, когда их собственник бесхозяйственно содержит данные ценности, что грозит утратой ими своего значения. Изъятие таких ценностей у собственника может быть произведено по решению суда путем выкупа государством или продажи ценностей с публичных торгов, при этом собственнику культурных ценностей возмещается их стоимость в размере, установленном оглашением сторон, а в случае



спора – судом. Если ценности продаются с публичных торгов, их собственнику передается вырученная от продажи сумма за вычетом расходов на проведение торгов.

Реквизиция у собственника имущества производится в интересах общества по решению государственного органа в случаях стихийных бедствий, аварий, эпидемий, эпизоотии и при иных обстоятельствах, носящих чрезвычайный характер. Изъятие имущества в данных случаях должно производиться в порядке и на условиях, установленных законом, с выплатой собственнику стоимости реквизированного имущества. Если собственник не согласен с оценкой стоимости реквизированного имущества, он может обратиться с иском в суд.

В соответствии с законодательством имущество у собственника может быть по решению суда безвозмездно изъято в виде санкций за совершение преступления или иного правонарушения, т. е. произведена конфискация имущества. Так, имущество может быть конфисковано за нарушение отдельных таможенных правил. В случаях, предусмотренных законом, конфискация может быть произведена в административном порядке, но собственник конфискованного имущества может такое решение обжаловать в суде.

В соответствии с Основами гражданского законодательства (ст. 133) лицо, которое без установленных законодательством или сделкой оснований приобрело имущество за счет другого, обязано возвратить последнему неосновательно полученное имущество. В случае неосновательного получения лицом имущества оно обязано возвратить или возместить все доходы, которые оно извлекло или должно извлечь из этого имущества с того времени, когда это лицо узнало или должно узнать о неосновательности обогащения.

В соответствии с ГК РФ (глава 60) лицо, которое без установленных законом, иными правовыми актами или сделкой оснований приобрело или сберегло имущество (приобретатель) за счет другого лица (потерпевшего), обязано возвратить последнему неосновательно приобретенное или сбереженное имущество (неосновательное обогащение). Однако не подлежит возврату в качестве неосновательного обогащения:

1) имущество, переданное во исполнение обязательства до наступления срока исполнения, если обязательством не предусмотрено иное;

2) имущество, переданное во исполнение обязательства

по истечении срока исковой давности;

3) заработная плата и приравненные к ней платежи, пенсии, пособия, стипендии, возмещение вреда, причиненного жизни или здоровью, алименты и иные денежные суммы, предоставленные гражданину в качестве средства к существованию, при отсутствии недобросовестности с его стороны и счетной ошибки;

4) денежные суммы и иное имущество, предоставленное в исполнение несуществующего обязательства, если приобретатель докажет, что лицо, требующее возврата имущества, знало об отсутствии обязательства либо предоставило имущество в целях благотворительности.

В соответствии с законодательством имущество, находящееся в государственной и муниципальной собственности, по установленным правилам отчуждается в собственность юридических лиц и граждан.

#### ***4.2. Состав имущества производственных предприятий***

В соответствии с гражданским законодательством к объектам гражданских прав в Российской Федерации относятся вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права; работы и услуги; информация; результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них (интеллектуальная собственность); нематериальные блага. В соответствии со ст. 132 ГК РФ предприятием как объектом прав признается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. Предприятие в целом как имущественный комплекс признается недвижимостью. В состав предприятия как имущественного комплекса входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания), и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором.

Имущество, находящееся в собственности (владении, оперативном управлении) предприятий, организаций и учреждений, подразделяется на недвижимое и движимое (вещи).

К недвижимым вещам (недвижимое имущество, недвижимость) относятся земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты и все, что прочно связано с землей, т. е. объекты, перемещение которых без несоразмерного ущерба их назначению невозможно, в том числе леса, многолетние насаждения, здания, сооружения.

К недвижимым вещам (недвижимому имуществу) относятся также подлежащие государственной регистрации воздушные и морские суда, суда внутреннего плавания, космические объекты. Законом к недвижимому имуществу может быть отнесено и другое имущество.

Вещи, не относящиеся к недвижимым, включая деньги и ценные бумаги, признаются движимым имуществом. Регистрация прав на движимые вещи не требуется, кроме случаев, указанных в законе.

Недвижимое имущество подлежит в установленном порядке государственной регистрации в едином государственном регистре учреждениями юстиции. Государственной регистрации подлежат следующие права на недвижимое имущество: право собственности, право хозяйственного ведения, право оперативного управления, право постоянного пользования, ипотека, сервитута, право пожизненного наследуемого владения, а также иные права, предусмотренные нормативными актами.

Право собственности на вновь создаваемое недвижимое имущество, здания, сооружения, которые подлежат государственной регистрации, возникает с момента такой регистрации. Право собственности на имущество, которое имеет собственник, может быть приобретено другим лицом на основании договора купли-продажи, мены, дарения или иной сделки об отчуждении этого имущества.

Полученные предприятием доходы (прибыль), произведенная продукция, работы в результате использования принадлежащего ему имущества принадлежат предприятию, использующему это имущество на законном основании, если иное не предусмотрено законом, иными правовыми актами или договором об использовании этого имущества.

Право собственности у приобретателя вещи по договору возникает с момента ее передачи, если иное не предусмотрено законом или договором. А если отчуждаемое имущество подлежит

государственной регистрации, то право собственности у приобретателя такого имущества возникает с момента регистрации.

Сделки юридических лиц по поводу отчуждения имущества должны совершаться в письменной форме путем составления документа, выражающего содержание сделки и подписанного лицом или лицами, совершившими сделку, или должным образом уполномоченными лицами. В соответствии со ст. 164 ГК РФ сделки с землей и другим недвижимым имуществом подлежат государственной регистрации в соответствии с ГК РФ и законом о регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним.

Предприятие как юридическое лицо, не являющееся собственником имущества, но добросовестно, открыто и непрерывно владеющее как своим собственным недвижимым имуществом в течение 15 лет либо иным имуществом в течение 5 лет, приобретает право собственности на это имущество (приобретательная давность). Но право собственности на недвижимое и иное имущество, подлежащее государственной регистрации, возникает у предприятия, приобретающего это имущество в силу приобретательной давности, с момента такой регистрации (п. 1 ст. 234 ГК РФ).

Помимо деления имущества предприятия (организации) на недвижимое и движимое, согласно Положению о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации все имущество, отражаемое в бухгалтерском балансе предприятия, подразделяется на следующие виды: капитальные и финансовые вложения, основные средства и нематериальные активы, сырье, материалы, готовая продукция и товары, незавершенное производство и расходы будущих периодов, капитал и резервы, расчеты с дебиторами и кредиторами, прибыль (убыток). Приведем краткую характеристику отдельных составляющих совокупности имущества предприятий (организаций).

**Основные средства** представляют собой совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда и действующих в натуральной форме в течение длительного времени как в сфере материального производства, так и в непроизводственной сфере.

К основным средствам относятся здания, сооружения, передаточные устройства, рабочие и силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная техника, транспортные средства, инструмент,

производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и прочие основные средства.

К основным средствам также относятся капитальные вложения на улучшение земель (мелиоративные, осушительные, ирригационные и другие работы) и в арендованные здания, сооружения, оборудование и другие объекты, относящиеся к основным средствам. Капитальные вложения в многолетние насаждения, улучшение земель включаются в состав основных средств ежегодно в сумме затрат, относящихся к принятым в эксплуатацию площадям, независимо от окончания всего комплекса работ.

В составе основных средств учитываются находящиеся в собственности предприятия (организации) земельные участки, объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы).

Основные средства отражаются в бухгалтерском учете и отчетности по первоначальной стоимости, т. е. по фактическим затратам их приобретения, сооружения и изготовления. Изменение первоначальной стоимости основных средств допускается в случаях достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации соответствующих объектов. Стоимость основных средств предприятия погашается путем начисления износа (амортизированной стоимости) и списания на издержки производства (обращения) в течение нормативного срока их полезного использования по нормам, утвержденным в установленном законодательством порядке (за исключением земельных участков, объектов природопользования и других объектов, относящихся к основным средствам, по которым порядок начисления износа устанавливается отдельными нормативными актами).

Накопленный износ (амортизированная стоимость) основных средств отражается в учете и отчетности отдельно.

**Оборотные средства** на предприятиях (в организациях) учитываются в составе средств в обороте, а в бюджетных организациях – в составе малоценных предметов и других ценностей:

а) предметы, служащие менее одного года, независимо от их стоимости;

б) предметы стоимостью на дату приобретения не более 100-кратного (для бюджетных учреждений – 50-кратного) установленного законодательством Российской Федерации

минимального размера месячной оплаты труда за единицу (исходя из стоимости, предусмотренной в договоре), независимо от срока их службы, за исключением сельскохозяйственных машин и орудий, строительного механизированного инструмента, а также рабочего и продуктивного скота, которые относятся к основным средствам независимо от стоимости;

в) орудия лова (тралы, неводы, сети, мережи и другие) независимо от их стоимости и срока службы;

г) бензодвигательные пилы, сучкорезки, сплавной трос, сезонные дороги, усы и временные ветки лесовозных дорог, временные здания в лесу сроком эксплуатации до двух лет (передвижные обогревательные домики, котлопункты, пиловочные мастерские, бензозаправки и т.д.);

д) специальные инструменты и специальные приспособления (инструменты и приспособления целевого назначения, предназначенные для серийного и массового производства определенных изделий или для изготовления индивидуального заказа) независимо от стоимости; сменное оборудование (многократно используемые в производстве приспособления к основным средствам и другие вызываемые специфическими условиями приготовления продукции устройства – изложницы и принадлежности к ним, прокатные валки, фурмы воздушные, челноки, катализаторы и сорбенты твердого агрегатного состояния и т. п.) независимо от их стоимости;

е) специальная одежда, специальная обувь, а также постельные принадлежности независимо от их стоимости и срока службы;

ж) форменная одежда, предназначенная для выдачи работникам предприятия (организации), независимо от ее стоимости и срока службы;

з) временные (нетитульные) сооружения, приспособления и устройства, затраты по возведению которых относятся на себестоимость строительных работ в составе накладных расходов;

и) тара для хранения товарно-материальных ценностей на складах или осуществления технологических процессов стоимостью в пределах лимита, установленного в подпункте «б», по цене приобретения или изготовления;

к) предметы, предназначенные для выдачи напрокат, независимо от их стоимости;

л) молодняк животных и животные на откорме, птица,

кролики, пушные звери, семьи пчел, а также ездовые собаки, сторожевые собаки, подопытные животные;

м) многолетние насаждения, выращиваемые в питомниках в качестве посадочного материала.

Стоимость находящихся в эксплуатации перечисленных средств труда и предметов (за исключением названных в подпунктах «д» и «к», а также по приводимым в подпунктах «л» и «м», износ по которым не начисляется) может погашаться предприятием (организацией) путем начисления износа в размере 50% стоимости при передаче их со склада в эксплуатацию и в размере остальных 50% (за вычетом стоимости этих предметов по цене их возможного использования) при выбытии за непригодностью или путем начисления износа в размере 100% при передаче указанных выше средств труда и предметов в эксплуатацию. Малоценные предметы стоимостью не более  $1/20$  установленного в соответствии с подпунктом «б» лимита за единицу могут списываться в расход по мере отпуска их в производство или эксплуатацию. В целях обеспечения сохранности этих предметов при эксплуатации в организации должен быть организован надлежащий контроль за их движением.

Стоимость специальных инструментов, специальных приспособлений и сменного оборудования погашается в соответствии с установленной нормой или сметной ставкой, рассчитанной исходя из сметы расходов на их изготовление (приобретение) и запланированного выпуска продукции с помощью этих инструментов и приспособлений. Стоимость специальных инструментов и специальных приспособлений, предназначенных для индивидуальных заказов или используемых в массовом производстве, разрешается полностью погашать в момент передачи в производство соответствующих инстинктов и приспособлений.

**Нематериальные активы.** В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации к нематериальным активам, используемым в течение длительного периода (свыше одного года) в хозяйственной деятельности и приносящим доход, относятся права, возникающие:

- из авторских и иных договоров на произведения науки, литературы, искусства и объекты смежных прав, на программы для ЭВМ, базы данных и другие;
- из патентов на изобретения, промышленные образцы,

селекционные достижения, из свидетельств на полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания и лицензионных договоров на их использование;

- из прав на ноу-хау и др.

Кроме того, к нематериальным активам относятся права пользования земельными участками, природными ресурсами и организационные расходы.

Нематериальные активы отражаются в учете и отчетности в сумме затрат на приобретение, изготовление и расходов по их доведению до состояния, в котором они пригодны для использования в запланированных целях. При реализации (продаже) нематериальных активов, передаче их в аренду применяют цены, установленные по договоренности (рыночные цены), если иное не установлено нормативными актами.

По объектам, по которым проводится погашение стоимости, нематериальные активы равномерно (ежемесячно) переносят свою первоначальную стоимость на издержки производства или обращения по нормам, определяемым предприятием (организацией) исходя из установленного срока их полезного использования. По нематериальным активам, по которым невозможно определить срок полезного использования, нормы переноса стоимости устанавливаются в расчете на 20 лет (но не более срока деятельности организации). Амортизация нематериальных активов учитывается и отражается в отчетности отдельно.

В соответствии со ст. 138 ГК РФ за гражданином и юридическим лицом признается исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и т. п.).

**Интеллектуальная собственность** – это понятие, применяемое к результатам интеллектуальной деятельности и к объектам индивидуализации юридических лиц и результатов их хозяйственной деятельности. Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, используемые в производстве, признаются промышленной собственностью. К ней относятся права на изобретения, полезные модели, промышленные образцы, секреты производства, а также используемые в гражданском обороте обозначения в целях индивидуализации отдельных юридических лиц



и производимой продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания).

Основными нормативными актами, регулирующими права предприятий (организаций) в сфере нематериальных активов, являются следующие: Закон РФ об авторских правах и смежных правах, Патентный закон РФ, Закон РФ о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров, Закон РФ об охране топологии интегральных микросхем, Закон РФ о правовой охране программ для электронных вычислительных машин и баз данных, ГК РФ и др.

Важное место в совокупности нематериальных активов занимают такие объекты промышленной собственности, как изобретения, полезные модели и промышленные образцы. К изобретениям относятся: устройство, вещество, способ, штамм микроорганизма, культуры клеток растений и животных, применение указанных объектов по новому назначению. Полезными моделями являются конструктивное выполнение средств производства, предметов потребления и их составных частей. Промышленным образцом является художественно-конструктивное решение изделия, определяющее его внешний вид.

Документами, удостоверяющими приоритет, авторство, исключительное право пользования объектом промышленной собственности, по законодательству является патент, свидетельство. Патент может действовать от 10 до 20 лет, а свидетельство – в течение 5 лет со дня поступления заявки в Роспатент. Патент выдается на 20 лет, если обеспечиваются следующие условия патентоспособности: новизна, изобретательский уровень и промышленная применимость; на 10 лет – при условии новизны, оригинальности и промышленной применимости. Срок действия данного патента может быть продлен, но не более чем на 5 лет. Свидетельство выдается при условии новизны и промышленной применимости. Срок действия свидетельства может быть продлен до 3 лет. Патентообладателю принадлежит исключительное право на использование охраняемых патентом изобретения, полезных моделей, промышленного образца по своему усмотрению, если такое использование не нарушает прав других патентообладателей. Если же патентообладатель не может использовать объект промышленной собственности, не нарушая при этом прав другого патентообладателя, он имеет право требовать от последнего заключения

лицензионного договора. Патентообладатель может уступить полученный патент другому лицу по договору, который должен быть зарегистрирован в Роспатенте.

Лицензионным договором является соглашение, по которому патентообладатель обязуется предоставить право на использование охраняемого объекта промышленной собственности другому лицу, обязанному вносить патентообладателю платежи и осуществлять иные действия согласно данному договору. В соответствии с законодательством в Российской Федерации действуют следующие виды лицензионных договоров: исключительная лицензия, неисключительная лицензия и открытая лицензия, регламентирующие соответственно права патентообладателя (лицензиара) и лицензиата.

Объекты промышленной собственности должны быть зарегистрированы Роспатентом: изобретения – в Государственном реестре изобретений РФ, полезная модель – в Государственном реестре полезных моделей РФ, промышленный образец – в Государственном реестре промышленных образцов РФ.

Не рассматривая сущность всех видов нематериальных активов, которые могут быть в собственности предприятия, необходимо дать характеристику понятия ноу-хау.

Под ноу-хау понимаются не являющиеся общеизвестными и практически применимые в производстве и хозяйственной деятельности различного рода технические, коммерческие, производственно-экономические знания и опыт, включая методы, способы и навыки, необходимые для проведения проектирования, расчетов, строительства и изготовления каких-либо объектов и изделий, научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ, разработки и использование технологических процессов, методы и способы лечения, знания и опыт административного, организационного, управленческого, экономического, финансового или иного порядка.

Как объекты ноу-хау могут рассматриваться также материалы заявок на выдачу патентов Российской Федерации на изобретения, по которым еще не сделаны выкладки и нет публикаций.

Нематериальные активы, как отмечалось выше, подлежат отражению в учете в сумме затрат на приобретение, включая расходы по их доведению до состояния, в котором они пригодны к использованию в запланированных целях, по нормам, определяемым

на предприятии, исходя из установленного срока их использования. Если же по отдельным видам нематериальных активов нельзя определить срок полезного использования, то нормы износа устанавливаются в расчете на 20 лет, но не более срока деятельности предприятия.

## Задания для самостоятельной работы

### Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 2 единицы комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены.

Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

#### Пример решения.

Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона.

Формула Вилсона (Wilson) имеет вид:

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{W}},$$

где  $Q$  – оптимальный размер заказа, шт.;  $A$  – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.;  $S$  – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.;  $W$  – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт.

Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 200 \cdot 1600}{0,15 \cdot 480}} = 94,28(\text{шт}).$$

Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

### **Задание 2**

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

### **Задание 3**

Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены.

Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

### **Задание 4**

Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированным размером заказа.

### **Задание 5**

Исходные данные те же, что и в задании 4.

Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

### **Задание 6**

Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч.

Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня.

Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а, именно:

- а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;
- б) срок расходования партии поставки;
- в) ожидаемое потребление за время поставки;
- г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
- д) гарантийный запас.

Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

### **Контрольные вопросы**

1. Что составляет материально-техническую основу деятельности предприятия?
2. Какие виды собственности вы знаете?
3. Каким предприятиям принадлежит имущество на праве хозяйственного ведения, при этом не имеют права продавать принадлежащее им на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать под залог?
4. Какие предприятия имеют право отчуждать или распоряжаться закрепленным за ним имуществом лишь с согласия собственника этого имущества?
5. В каких случаях возможно принудительное изъятие у собственника имущества?

## 5. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА. ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВА

### 5.1. Производственный процесс и его структура

*Производственный процесс* на промышленном предприятии представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов труда и естественных процессов, в результате которых исходные материалы превращаются в готовую продукцию (изделия).

Изделием называется любой предмет или набор предметов труда, подлежащих изготовлению на предприятиях (детали, сборочные единицы, комплексы и комплекты).

Технология изготовления изделия состоит из ряда операций, выполняемых в определенной последовательности.

Операцией называется часть технологического процесса, выполняемая над определенным предметом труда на одном рабочем месте одним рабочим или бригадой.

Организация производственных процессов требует комплексного подхода, начиная с классификации этих процессов и кончая их построением в пространстве и во времени.

Производственные процессы по их роли в общей структуре производства делятся на основные, вспомогательные и обслуживающие.

Основным называется производственный процесс, который выполняется непосредственно для изготовления предусмотренной планом продукции предприятия. Совокупность основных производственных процессов составляет *основное производство* данного предприятия.

Основное производство предприятия обычно состоит из трех стадий: заготовительной, обработочной и сборочной.

На заготовительной стадии изготавливаются заготовки (отливки, поковки, штамповки и т. п.), которые подвергаются дальнейшей обработке. На обработочной стадии заготовки или основные материалы подвергаются обработке (механической, термической, электрохимической и т. п.) и превращаются в готовые детали, которые направляются на сборку или реализуются на сторону. Сборочная стадия производства охватывает слесарно-сборочные, испытательные, окрасочные, упаковочные и другие процессы,

в результате которых получается готовая продукция предприятия.

Основной производственный процесс, осуществляемый на промышленном предприятии, представлен на рисунке 3.

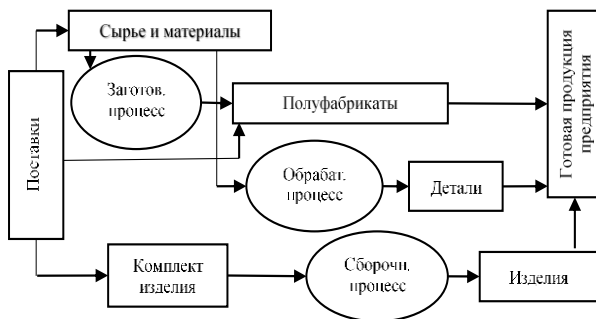


Рис. 3. Схема основного производственного процесса предприятия

*Вспомогательным* называется процесс, обеспечивающий осуществление основного производства, например, производство для собственных нужд инструмента и приспособлений, различных видов энергии, ремонт оборудования и сооружений и т. д. Совокупность вспомогательных процессов образует *вспомогательное производство* предприятия (например, инструментальное, ремонтное, энергетическое и т. п.).

*Обслуживающие* процессы питают основное и вспомогательное производство материалами, полуфабрикатами, инструментами и приспособлениями, осуществляют погрузку, разгрузку и складирование материально-энергетических ресурсов. Совокупность таких процессов образует *обслуживающее производство* (хозяйство) (например, транспортное, складское и др.).

Вспомогательные и обслуживающие процессы непосредственно не связаны с выпуском продукции, но они необходимы для обеспечения ритмичного, эффективного хода основного процесса.

Опыт работы предприятий показывает, что эффективность основных производственных процессов и предприятия в целом во многом зависит от уровня организации вспомогательных и обслуживающих процессов.

При организации производственных процессов в каждом

конкретном случае необходимо научно обоснованно учесть влияние основных факторов.

Основными факторами, определяющими организацию производственных процессов, являются: конструктивно-технологические особенности (характер) выпускаемой продукции, объем выпуска продукции (годовая производственная программа) и вид специализации производства.

## ***5.2. Принципы организации производственных процессов***

Производственный менеджмент должен обеспечить высокие результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, всемерную экономию времени, высокое качество и эффективность производства продукции. Для этого необходимо, чтобы организация производства в целом и организация производственного процесса основывались на следующих научных принципах.

Специализация производственного процесса предполагает его расчленение на составные части и закрепление за отдельными рабочими местами, производственными участками ограниченного количества деталей операций, технологических процессов.

В этих условиях появляются объективные возможности эффективного использования высокопроизводительного оборудования.

Пропорциональность – это согласованность по производительности и производственным мощностям всех производственных подразделений предприятия и отдельных рабочих мест. Повышение степени пропорциональности позволяет более полно использовать производственное оборудование, основные фонды в целом.

Непрерывность – этот принцип заключается в том, что каждая последующая операция технологического процесса данного объекта производства начинает выполняться сразу же после завершения предыдущей, т. е. отсутствуют перерывы во времени. Благодаря этому сокращается длительность цикла производства, улучшается использование оборотных фондов.

Параллельность предполагает в определенной степени одновременное выполнение технологических процессов по изготовлению деталей (сборочных узлов) одного и того же изделия



во времени. Повышение уровня параллельности приводит к сокращению длительности цикла изготовления продукции, улучшению использования оборотных фондов предприятия.

Прямоточность заключается в том, что все объекты производства в процессе изготовления в пространстве проходят по кратчайшему пути без возвратных движений. Этого можно достигнуть при предметной специализации и применении поточных форм организации производства. В результате повышается эффективность использования транспортных средств, а также производственного оборудования, снижается себестоимость продукции.

Ритмичность предполагает такую организацию производственных процессов, когда в равные отрезки времени выполняются определенные (равные) объемы работ и выпускается равное количество продукции. Наиболее высокий уровень ритмичности достигается при полном соблюдении требований отмеченных выше принципов. В результате выполнения данного принципа повышаются все основные технико-экономические показатели производства.

Автоматичность представляет собой максимально возможную и экономически целесообразную автоматизацию как частичных процессов, так и производственного процесса в целом. Главный результат автоматизации – значительное повышение производительности труда.

Достаточно полное соблюдение требований перечисленных принципов организации производственных процессов возможно при применении соответствующих форм организации производства и труда, начиная от рабочих мест, производственных участков и кончая цехами и производственными единицами.

### ***5.3. Организация подготовки производства новой продукции***

*Обновление производства конкурентоспособной продукцией* является важнейшим фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятия на рынке. Для этого должен осуществляться постоянный анализ факторов эффективности нововведений, по результатам которого формируется техническая политика.

Техническая политика предприятия – генеральная линия, система стратегических мер, проводимая его руководством в области повышения качества продукции, ресурсосбережения,

организационно-технического развития производства как компонентов целевой подсистемы системы менеджмента. Техническая политика направлена на достижение стратегических целей в области обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров, технологий, производства и других объектов предприятия.

К этапам разработки и воплощения в жизнь технической политики предприятия относятся следующие. 1) Проведение маркетинговых исследований с целью определения уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров. 2) Разработка стратегии предприятия, техническая политика. Одним из важнейших компонентов технической политики предприятия является ресурсосбережение, стратегию которого следует формировать во взаимосвязи с решением проблемы качества.

На рисунке 4 приведена матрица «качество-ресурсоемкость» (количество ресурсов, необходимое для производства единицы продукции).

		КАЧЕСТВО	
		Низкое	Высокое
РЕСУРСОЕМ- КОСТЬ	Низкая	1. Товар некачественный, но дешевый	2. Товар качественный и дешевый
	Высокая	4. Товар некачественный и дорогой (неэффективный)	3. Товар качественный, но дорогой

Рис. 4. Матрица «качество-ресурсоемкость»

После нахождения сектора, в котором располагается товар по уровню качества и ресурсоемкости, можно предварительно определить направление стратегии его развития (рис. 5).

		КАЧЕСТВО	
		Низкое	Высокое
РЕСУРСОЕМ- КОСТЬ	Низкая	1. Повышать качество товара	2. Расширять рынок сбыта товара
	Высокая	4. Переходить на новую модель товара	3. Снижать ресурсоемкость товара

Рис. 5. Стратегии развития товара в зависимости от уровня его качества и ресурсоемкости

3) Проведение НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) по созданию конкурентоспособных товаров и техническому расширению предприятия. Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба.

Основными направлениями ускорения и повышения эффективности НИОКР являются:

- оптимизация уровня межвидовой и внутривидовой унификации продукции, технологических процессов, элементов производства;
- повышение научно-технического потенциала НИОКР;
- применение современных форм организации НИОКР;
- повышение уровня организованности управленческих и производственных процессов.

4) Организационно-технологическая подготовка производства новых товаров включает:

- технологическую подготовку производства (ТПП);
- организационную подготовку производства (ОПП).

Технологическая подготовка производства (ТПП) – это совокупность взаимосвязанных процессов, обеспечивающих технологическую готовность предприятия в плановом порядке выпускать продукцию, установленную ГОСТами и техническими условиями качества.

Организационная подготовка *производства (ОПП)* состоит из следующих этапов:

- проектирование новых производственных участков;
- заключение договоров с новыми поставщиками ресурсов;
- разработка оперативно-календарных планов запуска и выпуска продукции;
- оперативное управление производством новой продукции.

5) Производство и реализация новых товаров предприятия.

#### ***5.4. Типы производства и их технико-экономическая характеристика***

Под *типом производства* понимается совокупность признаков, определяющих организационно-технологическую характеристику производственного процесса, осуществляемого как на одном рабочем месте, так и на совокупности их в масштабе участка, цеха, завода.

Тип производства является важнейшим параметром, определяющим формы и методы организации труда, производственного процесса, оперативно-календарного планирования, системы управления и т. д.

В основу классификации типов производства положены следующие факторы: характер (конструктивно-технологические особенности) и номенклатура выпускаемой продукции, объем выпуска (годовая производственная программа), степень постоянства номенклатуры. В зависимости от этих факторов меняется также вид и уровень специализации производства, начиная от рабочего места и кончая предприятием.

Исходя из указанных основных факторов на промышленных предприятиях различаются три основных типа производства: единичное, серийное и массовое.

Единичный тип производства характеризуется изготовлением широкой номенклатуры изделий, производство которых в течение длительного времени (год и более), как правило, не повторяется. При этом рабочие места не имеют определенной специализации.

Серийный тип – характеризуется производством ограниченной номенклатуры изделий с определенной конструктивно-технологической однородностью. При этом изготовление каждого из изделий повторяется с определенной периодичностью. В зависимости от степени повторяемости различают следующие разновидности серийного производства: мелкосерийное, среднесерийное и крупносерийное. При этом рабочие места имеют определенную специализацию, прямо пропорциональную уровню серийности.

Массовый тип производства характеризуется узкой номенклатурой изделий (одно или несколько), выпуск которых непрерывно повторяется в течение продолжительного времени (года и более). При этом рабочие места максимально специализированы (одна, две, до трех деталиеопераций).

Тип производства определяется *коэффициентом закрепления операций* за рабочим местом, производственным участком, цехом и предприятием в целом.

Коэффициент закрепления операций производственного участка можно определить по формуле:

$$k_3 = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{w}; i = 1, 2, \dots, n,$$

где  $k_i$  – число технологических операций по  $i$ -й детали;  $w$  – число рабочих мест на участке;  $k_3$  – количество типоразмеров деталей, обрабатываемых на данном участке в течение месяца.

В зависимости от величины  $k_3$  определяется серийность:

$k_3 > 21 - 40$  – единичное и мелкосерийное производство;

$k_3 = 11 - 20$  – среднесерийное, производство;

$k_3 = 4 - 10$  – крупносерийное производство;

$k_3 = 1 - 3$  – массовое производство.

Тип производства цеха определяется по типу производства участка, на котором выполняются наиболее важные ответственные операции или установлено наиболее ценное оборудование, например, в механических цехах – это участки по обработке валов или станин, а в штамповочных цехах – участки с наиболее мощными прессами.

Тип производства предприятия, которое специализировано на выпуске одного вида продукции, определяется типом производства ведущего цеха. На промышленном предприятии ведущим цехом является сборочный или механосборочный.

На одном и том же предприятии возможно наличие нескольких типов производства. Следовательно, если предприятие специализировано на изготовлении нескольких видов изделий, то тип его производства определяется по типу производства тех изделий, где занята основная часть рабочей силы или где сосредоточена значительная часть основных производственных фондов.

Технико-экономическая характеристика каждого типа производства дается исходя из следующих факторов: применяемого оборудования, квалификации рабочих, уровня разработки технологических процессов, взаимозаменяемости изделий, уровня экономических показателей.

В условиях единичного типа производства применяется универсальное оборудование, высокая квалификация рабочих, технологические процессы разрабатываются укрупненно. В условиях серийного типа применяется частично специализированное, гибко перенастраиваемое оборудование, технологические процессы разрабатываются более точными методами – по детально,

по маршрутным картам, изделия получают частично взаимозаменяемыми. Экономические показатели по сравнению с единичным типом высокие (производительность в 1,5-2,0 раза выше, себестоимость в 1,3-1,6 раза ниже).

Таблица 2

Особенности типов производства

Элементы производственного процесса	Единичное производство	Массовое производство
1. Количество конечной продукции, выпускаемой за год, шт.	1-2	Тысячи и более
2. Уровень технологической и функциональной специализации	Низкий	Высокий
3. Количество деталей-операции, выполняемых на одном рабочем месте за месяц	Свыше 40	1
4. Уровень межпроектной и внутривидовой унификации изделия и его элементов	Высокий	Низкий
5. Технологический процесс изготовления	Маршрутная технология	Пооперационная технология
6. Технологическое оборудование	Универсальное	Специальное
7. Режущий и мерительный инструмент	Универсальный	Специальный
8. Рабочие	Высокой квалификации	Низкой квалификации
9. Коэффициент использования металлов	0,40-0,60	0,80-0,95
10. Уровень автоматизации производства	0,30-0,50	0,90-0,99
11. Трудоемкость и себестоимость изготовления единицы продукции	Высокая	Низкая
12. Качество продукции	Удовлетворительное	Хорошее

В условиях массового типа применяется в основном специальное, частично также гибко переналаживаемое оборудование, технологические процессы разрабатываются высокоточными методами – подетально, пооперационно, изделия полностью взаимозаменяемы. Экономические показатели наиболее высокие, высокое и качество продукции.

Известно, что мелкосерийный тип производства по важнейшим экономическим показателям стоит ближе к единичному производству, а крупносерийный – к массовому типу производства.

Следовательно, на стадии проектирования нового производства или при реконструкции и техническом его перевооружении необходимо разработать такие организационно-технические мероприятия, которые позволили бы внедрить элементы форм и методов крупносерийного и массового производств (например, повышение уровня специализации, ритмичности и автоматичности производства).

В первую очередь можно внедрить группу организационно-технических мероприятий.

К организационно-техническим мероприятиям относятся унификация и стандартизация выпускаемой продукции, которые повышают серийность производства при неизменности годовых производственных программ; применение принципов групповых и поточных методов организации производства и др.

Применение прогрессивных форм организации производства позволяет при относительно низкой его серийности достигнуть результатов, свойственных более высоким типам производства.

### ***5.5. Методы организации производственного процесса***

Тип производства определяет метод его организации. Различают поточный, партионный и единичный методы организации производства.

Поточный метод организации производства – метод, основанный на ритмичной повторяемости согласованных во времени и в пространстве основных, вспомогательных и обслуживающих производственных операций, выполняемых на специализированных рабочих местах, расположенных по ходу технологического процесса. Этот метод характерен для массового и крупносерийного типов производства.

Партионный метод организации производства – метод, при котором периодически изготавливается продукция относительно ограниченной номенклатуры в количествах, определяемых партиями пуска и запуска. Партионный метод характерен для серийного типа производства.

Единичный метод организации производства – метод, при котором изготавливается широкая номенклатура продукции в единичных экземплярах, повторяющихся через определенный промежуток времени либо не повторяющихся.

Факторы, влияющие на выбор метода организации производства:

- номенклатура выпускаемой продукции;
- масштаб (годовая программа) выпускаемой продукции;
- периодичность выпуска;
- трудоемкость выпуска;
- характер технологии производства.

Основными принципами рациональной организации любых процессов являются пропорциональность, непрерывность, параллельность, прямоточность, ритмичность, а также концентрация однородных предметов труда (деталей, информации, документов и т.п.) в одном месте, гибкость процесса.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

На однопредметной прерывно-поточной (прямоточной) линии (ОППЛ) обрабатывается кронштейн. Технологический процесс состоит из четырех операций: токарной, сверлильной, фрезерной и шлифовальной. Длительность операций соответственно составляет, мин:  $t_1 = 1,9$ ;  $t_2 = 1,1$ ;  $t_3 = 2,1$ ;  $t_4 = 1,3$ . Месячная программа – 12 600 шт. В месяце 21 рабочий день. Режим работы линии – двухсменный. Продолжительность рабочей смены – 8 ч. Период оборота линии – 0,5 смены. Брак на операциях отсутствует.

Определите такт линии, число рабочих мест и их загрузку, число рабочих-операторов. Составьте график регламентации рабочих мест и рабочих-операторов на линии (постройте стандарт-план работы ОППЛ). Рассчитайте величину межоперационных оборотных заделов и постройте график их движения. Определите величину среднего оборотного задела на линии, величину незавершенного производства и длительность производственного цикла обработки партии деталей.

### **Задание 2**

Определить длительность производственного цикла обработки партии деталей, состоящей из 6 шт. при последовательном, параллельном и параллельно-последовательном видах движения, если трудоемкость обработки по операциям составляет:



005-4 мин, 010-2 мин, 015-5 мин, 020-4 мин. Передача деталей поштучная. Построить графики для всех видов движения и сделать выводы об эффективности этих видов движения.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое технология?
2. Отрадите классификацию производственных процессов?
3. Из каких стадий состоит производственный процесс?
4. Какие принципы организации вы знаете?
5. Что такое техническая политика и какие этапы ее разработки вы можете назвать?

## **6. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАЮЩИХ ПРОИЗВОДСТВ**

### ***6.1. Роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента***

Рациональная организация материально-технического снабжения и сбыта в значительной мере предопределяет на предприятии уровень использования средств производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции, увеличение прибыли и рентабельности. Этим определяется роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента.

Снабжение производства необходимыми материальными ресурсами является начальным звеном производственного процесса, а сбыт готовой продукции – его завершением. Под материально-техническим снабжением предприятия понимается процесс обеспечения его всеми видами материально-технических ресурсов в требуемые сроки и в объемах, необходимых для нормального осуществления его производственно-хозяйственной деятельности. От организации снабжения, своевременности поступления материальных ресурсов в производство в необходимых ассортименте, количестве и должного качества в значительной мере зависят равномерный и ритмичный выпуск готовой продукции, ее качество и эффективность деятельности коллектива предприятия.

Основной задачей предприятия по организации и управлению материально-техническим снабжением является своевременное, бесперебойное и комплектное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами для осуществления производственного процесса в точном соответствии с утвержденными плановыми заданиями. При этом сам процесс снабжения должен осуществляться при минимальных транспортно-складских расходах и наилучшем использовании материальных ресурсов в производстве.

В практике работы предприятий различают две формы снабжения: транзитную и складскую. При транзитной форме снабжения предприятие получает сырье и материалы непосредственно от предприятий, их добывающих, облагораживающих или производящих. Применение этой формы экономически оправдано во всех случаях, когда потребное на данный промежуток времени

количество сырья и материалов равно транзитной норме или больше ее. Складскую форму снабжения, при которой необходимые материальные ресурсы предприятие получает с баз и складов снабженческо-сбытовых организаций, экономически целесообразно использовать для материалов, потребляемых в небольших количествах.

Хозяйственные связи предприятий с поставщиками материальных ресурсов организуются как непосредственно с предприятиями–поставщиками, так и с территориальными органами снабжения. В первом случае важнейшей задачей является развитие прямых длительных связей, под которыми понимается такая форма хозяйственных отношений, когда конкретные условия поставки, ассортимент, качество, сроки, взаимная материальная ответственность и другие вопросы согласовываются непосредственно на основе прямых договоров.

Однако коммерческая деятельность предприятия не ограничивается лишь снабжением. Другой важной составной частью является сбыт готовой продукции. Любая продукция производится, в конечном счете, для потребления, поэтому она должна быть не только изготовлена, но и реализована, т. е. доведена до потребителя и оплачена последним. Этим и определяется роль и значение оперативно-сбытовой деятельности предприятий. Основная задача управления сбытом на предприятии заключается в обеспечении своевременного и наиболее полного выполнения плана по реализации продукции в соответствии с заключенными договорами. Поставка продукции потребителям должна быть своевременной, ритмичной, точно соответствовать по объему и ассортименту, отвечать действительным нуждам потребителей.

Как известно, материально-техническое снабжение и сбыт в масштабе народного хозяйства представляют собой две стороны единого процесса товарного обращения средств производства. Поэтому некоторые виды хозяйственных договоров могут быть лишь условно отнесены к снабжению или сбыту. Они могут одновременно служить для одного хозяйственного органа правовой формой материально-технического обеспечения, для другого – формой сбыта, реализации продукции.

Кроме этих форм снабжения, в настоящее время получили широкое распространение и другие формы и методы обеспечения предприятия материальными ресурсами: через товарно-сырьевые

биржи; аукционы; конкурсы; спонсорство; оптовые закупки; регулярные закупки мелкими партиями; снабжение производства по запросам; собственное производство и др.

Конкретную форму (метод) обеспечения материально-техническими ресурсами предприятие выбирает, исходя из особенностей ресурсов, продолжительности его получения, количества предложений, качества и цены, ресурса и других факторов. При определении формы обеспечения предприятия ресурсами следует изучать надежность поставщика и уровень конкурентоспособности выпускаемой им продукции.

В отношениях с поставщиками надлежит соблюдать несколько основных принципов.

1. Обращаться с поставщиками так же, как и с покупателями своей продукции.

2. Не забывать демонстрировать на деле общность взаимных интересов.

3. Знакомить поставщика со своими планами. Особенно быть в курсе его деловых операций.

4. Учитывать в деловой практике интересы поставщика.

5. Соблюдать принятые на себя обязательства.

6. Стремиться к поддержанию стабильных деловых контактов с поставщиком.

### ***Управление материально-техническим снабжением производства***

Снабжение предприятий сырьем, основными и вспомогательными материалами, другими видами материально-технических ресурсов осуществляется отделами материально-технического обеспечения, выполняющими ряд функций.

1. Планирование потребности предприятия в материально-технических ресурсах, необходимых для функционирования основных и вспомогательных производств, а также для эксплуатационного и капитального строительства.

2. Составление заявок и спецификаций на потребные материально-технические ресурсы и представление их в отделы материально-технического снабжения и плановые отделы вышестоящих органов.

3. Осуществление всей оперативной деятельности по реализации планов снабжения (заключение договоров, получение

материальных ресурсов в соответствии с выделенными фондами и по договорам с поставщиками и др.).

4. Приемка, размещение, хранение, подготовка к отпуску и отпуск материально-технических ресурсов цехам и службам предприятия.

5. Установление совместно с планово-экономическим, техническим и финансовым отделами предприятия обоснованных дифференцированных норм запасов материально-технических ресурсов и доведение этих норм до работников складов; регулирование размеров запасов и контроль за их состоянием.

6. Участие в разработке организационно-технических ресурсов, замене дефицитных сырья и материалов менее дефицитными.

7. Организация контроля за расходом материально-технических ресурсов цехами, службами по их назначению.

8. Ведение оперативного учета поступлений материально-технических ресурсов на предприятие, их отпуска цехам и службам, состояния производственных запасов.

Организационная структура отдела материально-технического снабжения зависит от типа производства, его масштабов, номенклатуры потребляемых сырья и материалов, степени кооперирования с поставщиками и форм снабжения предприятия средствами производства. На небольших предприятиях функции снабжения выполняют отдельные работники или группы в составе хозяйственного отдела предприятия. На средних и крупных предприятиях их выполняют отделы материально-технического снабжения.

В производственном объединении на головном предприятии действует централизованная служба снабжения, централизуется также складское хозяйство; в филиалах создаются группы снабжения и подкомплектовочные склады для обеспечения цехов материалами.

Организационное построение служб снабжения предприятий отличается большим разнообразием. В каждом конкретном случае оно варьируется в зависимости от размера и типа производства, объема и номенклатуры потребляемых материалов и изделий, уровня специализации и кооперирования, наличия транспортных путей и сети снабженческо-сбытовых баз в данном районе, территориального размещения предприятий и ряда других факторов.

На большинстве предприятий служба снабжения предприятия

представлена отделом (управлением) материально-технического снабжения. В его состав, как правило, входят: планово-экономическая группа (бюро); материальные группы, специализированные по видам материалов; диспетчерская группа (бюро); материальные склады (рис. 6).



Рис. 6. Примерная структура службы снабжения на предприятии

Управление материально-техническим снабжением на предприятии возложено на заместителя директора. В его подчинении находится отдел материально-технического снабжения, который обеспечивает согласованность действий всех отделов, служащих и должностных лиц организации по решению следующих задач снабжения:

- 1) анализ и определение потребности, расчет количества заказываемых ресурсов;
- 2) определение методов и форм снабжения;
- 3) выбор поставщиков материальных ресурсов;
- 4) согласование цен на ресурсы и заключение договоров с поставщиком;
- 5) организация контроля качества, количества и сроков поставок ресурсов;
- 6) организация размещения ресурсов на складах предприятия.

### ***Анализ, определение потребности и расчеты количества заказываемых ресурсов***

В процессе планирования материально-технического снабжения необходимо определить:

1) какие виды материальных ресурсов необходимы для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности предприятия;

2) количество материальных ресурсов, которое потребуется для выполнения производственной программы;

3) затраты на материально-техническое снабжение;

4) возможности организации производства некоторых материальных ресурсов (полуфабрикатов, деталей, комплектующих изделий и др.) на своем предприятии.

5) выбор методов и форм снабжения.

Снабжение зависит от сложности выпускаемой продукции, состава комплектующих изделий и материалов. Все перечисленные факторы имеют свои особенности, преимущества и недостатки, которые необходимо учитывать, чтобы сберечь время и сократить затраты.

#### ***Наиболее часто используемые методы и формы снабжения***

*Закупка товара (материальных ресурсов) одной партией.* Предполагает поставку товаров одной партией за один раз (оптовые закупки на товарно-сырьевых биржах, конкурсах, аукционах, у поставщиков и др.). Преимущества: простота оформления документов, гарантия поставки всей партии, повышенные торговые скидки. Недостатки: большая потребность в складских помещениях, замедление оборачиваемости капитала.

*Регулярные закупки мелкими партиями.* В этом случае покупатель заказывает необходимое количество товаров, которое поставляется ему партиями в течение определенного периода. Основные преимущества: ускоряется оборачиваемость капитала, так как товары оплачиваются по мере поступления отдельных партий; достигается экономия складских помещений и затрат на содержание излишних запасов. Недостатки: вероятность заказа избыточного количества товара; необходимость оплаты всего количества товара.

*Ежедневные (ежемесячные) закупки по котировочным ведомостям.* Используется для закупки дешевых и быстро

используемых товаров. Преимущества: ускорение оборачиваемости капитала; снижение затрат на складирование и хранение; своевременность поставок.

*Получение товара по мере необходимости.* Этот метод похож на регулярную поставку товара, но характеризуется следующими особенностями:

- количество товара строго не устанавливается, а определяется приблизительно;
- поставщики перед выполнением каждого заказа связываются с покупателем;
- оплачивается только поставленное количество товара;
- по истечении срока контракта заказчик не обязан принимать и оплачивать товары, которые предположительно должны быть поставлены.

Преимущества: отсутствие твердых обязательств по покупке определенного количества товаров; ускорение оборота капитала, минимум работы по оформлению документов.

### ***Выбор поставщика***

Процедура получения и оценка предложений от потенциальных поставщиков может быть организована по-разному.

*Конкурентные торги (тендеры)* – проводятся в случае, если предполагается закупить сырье, материалы, комплектующие на большую денежную сумму по соображениям формирования долгосрочных связей между поставщиком и потребителем. Конкурентные торги выгодны как поставщику, так и потребителю.

*Письменные переговоры* между поставщиком и потребителем; могут быть организованы двумя способами:

- 1) инициатива вступления в переговоры исходит от поставщика товара;
- 2) инициатива вступления в переговоры исходит от покупателя.

Независимо от выбираемого способа оценка предложений, поступивших к потенциальному потребителю, может вестись различными способами. Это может быть строго регламентированный процесс, как в случае конкурентных торгов или более свободная процедура. Чаще всего основными критериями выбора поставщика являются: стоимость потребления товара или услуг; качество обслуживания.



Стоимость потребления включает в себя цену товара или услуг и не имеющую точного и прямого денежного выражения прочную стоимость (изменение имиджа организации, социальную значимость сферы деятельности предприятия, перспективы роста и развития производства).

Качество обслуживания включает качество товара или услуг и надежность обслуживания. Под надежностью обслуживания понимается гарантированность обслуживания потребителя нужными ему заказанными ресурсами в течение заданного промежутка времени. Надежность можно оценить через вероятность в удовлетворении заявки потребителя.

Кроме основных критериев выбора поставщика существуют и прочие критерии, количество которых превышает 60. К ним относятся: удаленность поставщика от потребителя; сроки выполнения текущих и экстренных заказов; наличие у поставщика резервных мощностей; система управления качеством продукции у поставщика; психологический климат в трудовом коллективе поставщика; риск забастовок у поставщика; способность поставщика обеспечить поставку запасных частей в течение всего срока службы поставляемого оборудования; кредитоспособность и финансовое положение поставщика и т. д.

#### ***Заключение договора с поставщиками***

Осуществляется на основе стандартного бланка «Заказ на поставку», который должен включать: название документа; порядковый номер; название и адрес покупателя; ответственность и санкции за невыполнение заказа; дату, наименование и адрес поставщика; сроки поставки и количество поставляемых товаров; описание товаров; адрес поставки; цены товаров; банковские реквизиты.

### ***6.2. Организация транспортного обслуживания производства***

#### ***Состав и задачи транспортного хозяйства предприятия***

Деятельность современного промышленного предприятия требует повседневного перемещения большого объема различных грузов. Перевозку сырья, материалов, полуфабрикатов как внутри предприятия, так и за его пределами, отправку готовой продукции ведут транспортные хозяйства предприятий, основными задачами которых являются:

- наиболее быстрое передвижение предметов труда, топлива и готовой продукции в соответствии с требованиями производственного процесса;
- эффективное использование транспортных средств и труда рабочих;
- механизация и автоматизация транспортных и погрузочно-разгрузочных операций;
- снижение себестоимости транспортных операций;
- обеспечение строгой согласованности технологических и транспортных операций;
- постоянное поддержание транспортных средств в работоспособном состоянии.

Уровень функционирования транспортного хозяйства оказывает влияние на важнейшие показатели деятельности предприятия. Около 30-40% всех вспомогательных рабочих занято на погрузочно-разгрузочных и транспортных операциях. Затраты на них составляет 5-8% себестоимости, а в строительстве транспортные расходы могут составить и более 50% себестоимости выпускаемой продукции. Рациональная их организация способствует ритмичности, сокращению длительности цикла, росту производительности труда и снижению себестоимости продукции.

Промышленные предприятия используют различные транспортные средства. Их состав зависит от масштабов и типа производства, выпускаемой продукции, технологии и расположения цехов. В этой связи в составе транспортного хозяйства крупного промышленного предприятия могут быть цеха (участки): железнодорожный, речной, автотранспортный, авиационный, погрузочно-разгрузочный. Кроме этого, производственные подразделения предприятия часто имеют в своем составе внутрипроизводственный транспорт.

По виду и назначению транспорт подразделяется на железнодорожный, речной, автомобильный, авиационный, механический, трубопроводный, пневматический и др.

По характеру действия транспорт подразделяется на устройства периодического и непрерывного действия. По видам выполняемых работ различают: межцеховой транспорт, который выполняет операции по перевозке грузов в пределах территории предприятия между цехами и складскими помещениями; внутрицеховой транспорт, обеспечивающий перемещение предметов труда

между рабочими местами и агрегатами по ходу технологического процесса.

Кроме того, к внутренним транспортным средствам относятся средства, которые служат для перемещения в горизонтальном и вертикальном направлениях. Их можно разделить на две основные группы: стационарные транспортные устройства; мобильные или подвижные транспортные средства.

К стационарным относятся транспортные устройства, с помощью которых сырье, материалы, изделия производства перемещаются по горизонтальному, вертикальному или наклонному направлениям (конвейеры, трубопроводы, транспортеры различных видов). Стационарные устройства потребляют малое количество энергии, отличаются небольшими затратами на обслуживание и обладают большей надежностью и безопасностью.

К передвижным относятся транспортные средства, которые выполняют либо вертикальную транспортировку (подъемники), либо горизонтальное перемещение (тележки, электрокары, автомобили, автопогрузчики и др.). Все большее значение приобретают в настоящее время транспортные средства без водителя (безлюдные) и с дистанционным управлением.

Безлюдные транспортные системы хорошо подходят для рационализации логистических функций и могут использоваться как на частично механизированных, так и на полностью автоматизированных предприятиях. Совершенствование технологии перевозки и ее связь с центральной компьютерной системой обеспечивают их экономичность, большую гибкость и высокую степень использования подъемно-транспортных устройств. Безлюдные транспортные системы могут выполняться в виде тележек с собственным приводом и использоваться для внутрипроизводственного перемещения (запрограммированного или дистанционно управляемого) грузов всех видов.

#### *Организация транспортного обслуживания предприятия*

Под организацией транспортного обслуживания предприятия понимается система мероприятий, обеспечивающих эффективную и рациональную организацию транспорта, грузопотоков и труда транспортных рабочих и направленных на выявление и использование резервов в работе транспортного хозяйства и улучшение его качественных показателей. Для того чтобы обоснованно выбрать рациональный вид транспортных средств, который наиболее

полно отвечает требованиям конкретного производства, необходимо, прежде всего, изучить грузооборот предприятия в целом, его отдельные грузовые потоки, а также ознакомиться с характером грузов и маршрутами их транспортирования.

Грузооборот (общий) представляет суммарное количество грузов, перемещаемых на предприятии за определенный период времени (сутки, месяц, квартал, год). Он подразделяется на внутренний и внешний.

Внутренний грузооборот включает перемещение грузов внутри территории предприятия.

Внешний грузооборот включает доставку материальных ценностей на предприятие и вывоз готовой продукции.

Расчет грузооборота оформляется в виде шахматной ведомости, в которой указываются как отправители, так и получатели грузов. Она составляется по цехам и предприятию в целом.

Грузовой поток – это количество грузов, перемещаемых за определенный период времени между отдельными погрузочно-разгрузочными пунктами. Грузопотоки рассчитываются, как правило, по ходу технологического процесса. В основу их расчета принимают планы производственных цехов по выработке продукции за смену. Грузопотоки являются базой для выбора наиболее целесообразного транспортного средства и разработки комплексной технологии перемещения грузов на предприятии, которая должна учитывать неравномерность грузопотоков на основе маршрутизации перевозок сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции. Грузопотоки рекомендуется оформлять на генплане предприятия в масштабе. Линии, характеризующие потоки различных грузов, наносятся разными цветами (знаками, штриховкой). На схеме грузопотоков указываются также расстояния между грузопунктами, для чего предварительно составляется соответствующая таблица. Анализ существующих грузопотоков может установить необходимость их корректировки, возможность (а в отдельных случаях и необходимость) перепланировки участков для сокращения грузопотоков, устранения лишних перевалок, использование непрерывных средств транспорта. Необходимо обратить внимание на расположение таких участков, как упаковочные, расфасовочные, складские.

По данным грузооборота и грузопотоков исчисляются потребность транспортных средств по видам, численность

транспортных рабочих, их производительность труда и фонд заработной платы, объем и себестоимость погрузочно-разгрузочных работ. Потребности в транспортных средствах для межцеховых перевозок необходимо определять по каждому грузопотоку (исходя из объема перевозок и производительности транспортных средств). Для сокращения холостых пробегов и простоев оборудования необходимо разработать маршруты движения транспорта.

Существуют две системы внутризаводских маршрутов: кольцевая и маятниковая.

Маятниковый вид перевозок применяется для транспортирования грузов между двумя постоянными пунктами обслуживания. Он может быть односторонним, когда транспорт движется в одну сторону с грузом, а обратно порожняком; двухсторонним – при движении транспорта в оба конца нагруженным; лучевым – при движении транспорта с грузом из одного пункта веерообразно в несколько пунктов; обратным – из ряда пунктов в один. Двухсторонняя маятниковая система на предприятиях применяется редко.

Кольцевая система используется для обслуживания ряда пунктов, связанных последовательной передачей грузов от одного к другому. Наиболее экономичными являются двухсторонняя маятниковая и кольцевая системы обслуживания.

При разработке маршрутов необходимо иметь в виду, что, независимо от объема работ, единовременная транспортировка двух или нескольких видов грузов или одного груза для разных потребителей приводит к значительной экономии времени по сравнению с последовательным получением каждого вида груза и вывоза его заказчиком (односторонний маятниковый маршрут). Кроме того, при больших объемах транспортных работ и значительной территории предприятия маршруты движения рекомендуются разделить на территориальные зоны.

Транспортным хозяйством на крупных и средних предприятиях управляет транспортный отдел. Он планирует объем перевозок и погрузочно-разгрузочных работ, руководит эксплуатацией подвижного состава, организует его ремонт и путей сообщения, учитывает объем сделанного, анализирует результаты производственно-хозяйственной деятельности. В его подчиненности имеются специализированные транспортные средства, цехи (железнодорожный, автотранспортный, ремонтный и др.).

Основными направлениями повышения эффективности транспортного хозяйства являются:

- механизация и автоматизация погрузочно-разгрузочных и транспортных операций;
- внедрение современного подъемно-транспортного оборудования, единых систем с автоматическим адресованием грузов, автоматических складов, сортирующих и выдающих грузы по специальной программе;
- широкое применение специальной тары и контейнеров;
- совершенствование планирования и управления внутризаводским транспортом на основе математических методов и электронно-вычислительной техники;
- организация централизованной доставки грузов внутри предприятия;
- совершенствование организации работы внутризаводского транспорта.

**Принципы и формы централизованной доставки грузов внутри предприятия.** Основной целью выполнения работ по централизованной доставке грузов является снижение транспортно-складских затрат путем рационального использования транспортной и подъемно-транспортной техники, сокращения численности рабочих, занятых переработкой грузов, освобождения работников цеха от обязанностей, связанных с доставкой грузов в производство и вывозом готовой продукции.

Централизованное обеспечение подачи сырья, материалов и вывоз готовой продукции устраняют нерациональные перевалки грузов, сокращают простои оборудования и людей, холостые пробеги транспорта, улучшают технологическую связь в производстве. При осуществлении работ по внедрению централизованной доставки необходимо руководствоваться следующими *принципами и формами*.

**1. Сокращение количества операций перемещения (перевалок).** Сюда входит ликвидация лишних пунктов складирования, временных промежуточных точек погрузки-разгрузки, совмещение транспортных операций с операциями основного производства. Устранение операций, не вызываемых производственной необходимостью, является не менее важной задачей, чем механизация работ по перемещению грузов.

**2. Сокращение цикла транспортных операций**, который включает время: подготовки машин к выходу из гаража, движения машин к месту погрузки, ожидания погрузки и оформления документации, погрузки, транспортировки груза, ожидания и оформления документации, выгрузки. Время на цикл транспортных операций должно соответствовать установленным нормативам.

**3. Совершенствование технологических процессов переработки грузов.** Эти процессы должны быть составной частью технологического процесса основного производства. Основными направлениями совершенствования технологии переработки грузов являются:

- установление наиболее рациональных и экономичных способов переработки грузов с учетом их специфики и наличия транспортных средств;
- обеспечение единства методов и средств погрузки, разгрузки и транспортировки различных грузов, связанных общностью транспортно-технологических признаков;
- разработка транспортно-технологических карт основных грузов.

**4. Приведение в соответствие уровня организации** и оснащения операций по перемещению грузов с уровнем организации основного производства.

**5. Комбинированное применение различных транспортных и погрузочно-разгрузочных средств** и переход к созданию **транспортной системы**, которая позволит связать отдельные транспортные машины в единую систему, обеспечивающую рациональное транспортирование грузов.

**6. Максимальное укрупнение транспортных партий и широкое применение пакетных перевозок и контейнеров.**

**7. Рациональное обслуживание** операций по перемещению грузов, включающее:

- технико-экономическое и оперативное планирование;
- ремонт транспортного и подъемно-транспортного оборудования, тары, контейнеров;
- снабжение необходимыми вспомогательными материалами.

Параллельно с разработкой мероприятий по централизованной доставке грузов необходимо усовершенствовать технологию их приемки. Для этого в цехах необходимо периодически

анализировать процесс приемки грузов и его хранения в цеховых складах и на рабочих местах с целью сокращения количества перевалок, механизации доставки грузов к местам хранения и непосредственно к рабочим местам, взаимоувязки процесса доставки и отгрузки готовой продукции с технологическими процессами основного производства. В некоторых случаях целесообразно несложные операции подготовки сырья производить на центральном или прицеховых складах.

**Разработка транспортно-технологических карт.** На основные, наиболее трудоемкие в перемещении грузы или группы грузов разрабатываются транспортно-технологические карты, способствующие сокращению затрат на операции по перемещению грузов: уменьшению трудоемкости транспортных и подъемно-транспортных работ, сокращению объема тяжелых ручных работ, повышению коэффициента загрузки оборудования.

Основным принципом построения транспортно-технологических карт является комплексная механизация процессов перемещения грузов от прибытия сырья на предприятие до вывоза готовой продукции. Исходные данные для разработки транспортно-технологических карт включают: вид и количество груза; вес, габариты и упаковку транспортной пачки; периодичность доставки; место погрузки и выгрузки; маршрут движения.

**Технологический процесс транспортировки** требует рационального решения следующих вопросов: выбор соответствующей площадки для погрузки, выгрузки и хранения грузов; выбор оборудования и оснастки для перемещения грузов, в том числе средств непрерывного транспорта (конвейеры, транспортеры, канатные дороги, пневмотранспорт и др.); выбор оптимальной транспортной партии; выбор маршрута и трассы перемещения груза, разработка нормативов и определение трудозатрат на перемещение грузов; технико-экономическое обоснование выбранной технологии.

При определении способов перемещения грузов и выборе транспортных и подъемно-транспортных средств необходимо учесть следующие факторы:

- состояние и перспективы развития производства;
- объем и характер производства;
- грузооборот;
- транспортно-технологические потоки и расстояние



перемещения;

- объемы транспортных партий и транспортной пачки;
- транспортные свойства грузов;
- периодичность подачи грузов;
- технологическое назначение транспортной операции.

### ***6.3. Организация складского хозяйства предприятия***

Складское хозяйство представляет собой важный объект производственного менеджмента. Основными задачами складского хозяйства являются:

- своевременное обеспечение производства сырьем, материалами, оборудованием, запасными частями, комплектующими изделиями;
- обеспечение сохранности материальных ценностей на складах;
- снижение затрат, связанных с осуществлением складских операций и содержанием складов;
- повышение производительности труда и улучшение условий труда рабочих, обслуживающих склады.

В процессе выполнения этих задач складское хозяйство осуществляет следующие функции:

- аккумуляцию материальных ресурсов в требуемых объемах и номенклатуре, достаточных для устойчивой ритмичности процесса производства;
- надлежащее хранение и учет предметов труда и готовой продукции;
- планомерное, бесперебойное и комплектное снабжение цехов и участков материальными ресурсами;
- подготовка материалов к их непосредственному потреблению;
- отгрузка готовой продукции потребителям;
- различные виды выравнивания хранимых запасов готовой продукции.

Выравнивание объемов требуется там, где местоположение производства не соответствует нахождению потребителя продукции. Это вызывает необходимость привлечения транспортных средств. Путь к потребителю может пролегать непосредственно или через промежуточный склад. Выравнивание ассортимента

необходимо для предприятий, производящих широкий ассортимент, потребность в котором возникает в разные периоды времени или который изготавливается как собственными, так и сторонними предприятиями. Так как потребители часто заказывают не только товары из спектра производственной программы, удовлетворение спроса достигается с помощью склада, где хранится общий ассортимент продукции.

Складское хозяйство крупного промышленного предприятия представляет сложную систему, состоящую из сети складов со специальными устройствами и оборудованием для перемещения, штабелирования и хранения материалов, а также с весовым и измерительным оборудованием, вычислительной техникой, противопожарными средствами.

Склады являются одним из важнейших элементов системы складского хозяйства. Это здания, сооружения и разнообразные устройства предназначенные для приемки, размещения и хранения поступивших на них товаров, подготовки их к потреблению и отпуску потребителю. Объективная необходимость в специально обустроенных местах для содержания запасов существует на всех стадиях движения материального потока, начиная от первичного источника – сырья и заканчивая потребителем. Этим объясняется наличие большого количества разнообразных видов складов, которые на промышленных предприятиях имеют различное назначение, в частности:

- склады покупных комплектующих;
- склады материалов (сырья) вспомогательного и производственного назначения);
- склады полуфабрикатов;
- промежуточные производственные склады;
- склады готовой продукции.

В системе распределения и сбыта продукции различают централизованные и децентрализованные склады. Первые – это большей частью заводские склады или так называемые центральные склады. Децентрализованные склады ориентированы, с точки зрения их объемов, на требования клиентов и количество хранимых товаров.

Склады классифицируются и по другим признакам. В широком диапазоне варьируются размеры: от небольших помещений, общей площадью в несколько сотен квадратных метров,

до складов-гигантов, занимающих площади в сотни тысяч квадратных метров. Различаются склады и по высоте укладки грузов. В одних случаях груз хранится не выше человеческого роста, в других необходимы специальные устройства, способные поднять и уложить груз в ячейку на высоте 24 м и более.

Склады могут иметь разные конструкции: размещаться в отдельных помещениях (закрытые); иметь только крышу и одну, две или три стены (полузакрытые). Некоторые грузы вообще хранятся вне помещений на специально оборудованных площадках, в так называемых открытых складах может создаваться и поддерживаться специальный режим, например, температура, влажность. Склад может предназначаться для хранения товаров, отходов предприятия (склад индивидуального пользования), а может на условиях лизинга сдаваться в аренду физическим или юридическим лицам (склад коллективного пользования).

Различаются склады и по степени механизации складских операций: немеханизированные, механизированные, комплексно-механизированные, автоматизированные и автоматические.

Существенным признаком склада является возможность доставки и вывоза груза с помощью железнодорожного или водного транспорта. В соответствии с этим признаком различают пристанционные или портовые склады (расположенные на территории железнодорожной станции или порта), рельсовые (имеющие подведенную железнодорожную ветку для подачи и уборки вагонов).

### ***Организация и планирование складского хозяйства***

*Складские операции* можно условно свести к двум группам – собственно складские или система складирования (выгрузка, приемка поступающих грузов, размещение и хранение продукции, отпуск ее потребителям и т. п.); вспомогательные производственного характера (распаковка, сортировка, комплектование, сборка материалов и изделий, упаковка готовой продукции и т. д.). Объем этих операций определяется параметрами складской системы.

Работа складского хозяйства планируется. Цель планирования – обеспечить деятельность складского хозяйства в тесной взаимосвязи с работой всего предприятия.

#### ***6.4. Организация ремонтного хозяйства***

Технологическое оборудование подвергается физическому и моральному износу и требует постоянного технического обслуживания. Работоспособность оборудования восстанавливается путем его ремонта. Организация ремонта и управление им составляет основное содержание производственного менеджмента в производственной инфраструктуре предприятия.

Ремонтное хозяйство предприятия представляет собой совокупность отделов и производственных подразделений, занятых анализом технического состояния технологического оборудования, надзором за его состоянием, техническим обслуживанием, ремонтом, разработкой мероприятий по замене изношенного оборудования на более новое и прогрессивное, обладающее высокими эксплуатационными показателями. Выполнение этих работ должно быть организовано с минимальными простоями оборудования, в кратчайшие сроки и своевременно, качественно и с минимальными затратами. Эффективность работы ремонтного хозяйства во многом предопределяет себестоимость выпускаемой продукции, ее качество и производительность труда на предприятии, так как удельный вес затрат на содержание и ремонт оборудования в себестоимости продукции достигает 6-14%.

Главной причиной значительных затрат на ремонт и техническое обслуживание технологического оборудования является его низкое качество, вследствие чего затраты в сфере эксплуатации продукции машиностроения за нормативный срок использования в 5-25 раз больше ее цены. По сравнению с лучшими зарубежными видами аналогичного класса отечественное технологическое оборудование и транспортные средства требуют в 3-5 раз больше средств на техническое обслуживание, эксплуатацию и ремонт.

Удельный объем неисправной техники в разных отраслях материального производства составляет 3-15%, в ремонте постоянно находится до 10% технического оборудования, ремонтом занято более трети станочного парка.

В свою очередь, низкое качество отечественной продукции машиностроения объясняется низким качеством маркетинговых исследований и НИОКР. И как итог – удельный вес отечественной продукции машиностроения, конкурентоспособной на внешнем рынке, составляет не более 10%. Отсюда следует, что

эффективность ремонтного хозяйства зависит как от качества технологического оборудования, закладываемого на стадиях стратегического маркетинга и НИОКР, реализуемого на стадии производства, так и от уровня организации работы ремонтного хозяйства в сфере потребления оборудования.

Основными задачами ремонтного производства предприятия являются:

- поддержание технологического оборудования в постоянной эксплуатационной готовности и его обновление;
- увеличение срока эксплуатации оборудования без ремонта;
- совершенствование организации и повышение качества ремонтного оборудования;
- снижение затрат на ремонт и техническое обслуживание технологического оборудования.

Эти задачи решаются путем:

- разработки рациональной системы производственного менеджмента по техническому обслуживанию оборудования в целях предупреждения прогрессирующего износа и аварий;
- своевременности качественного планово-предупредительного ремонта оборудования;
- модернизации устаревшего оборудования;
- повышения организационно-технического уровня ремонтного производства.

Организация ремонтного хозяйства крупного предприятия включает выполнение комплекса работ:

1) анализ производственной и организационной структуры предприятия с точки зрения обеспечения пропорциональности, прямоточности, непрерывности, параллельности и автоматичности производственных процессов;

2) анализ уровня специализации, комбинирования с целью оптимизации этих параметров;

3) анализ технологического оборудования по следующим показателям (факторам): необходимость данного оборудования; удельный вес не установленного оборудования; удельный вес оборудования, находящегося в ремонте; средний возраст технологического оборудования (по группам); удельный вес физически изношенного оборудования; коэффициент сменности работы технологического оборудования; коэффициент использования оборудования по производительности (по группам); коэффициент

использования оборудования во времени (по группам); анализ фондоотдачи; анализ структуры активной части основных производственных фондов; анализ уровня механизации производства;

4) разработка предложений по совершенствованию форм организации производства, производственной и организационной структуры предприятия;

5) разработка предложений по улучшению использования оборудования (по видам);

6) разработка норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения и капитального строительства;

7) разработка норм потребности в запасных частях для технологического оборудования;

8) разработка норм потребности в различных видах материалов и энергии для технологического оборудования и других элементов основных производственных фондов (ОПФ);

9) расчет потребности в производственных площадях для ремонтного хозяйства;

10) расчет потребности в трудовых ресурсах для ремонтного хозяйства и его фонда заработной платы;

11) расчет показателей планово-предупредительного ремонта (ППР) оборудования (по видам): анализ соблюдения графика ППР на предприятии; структура межремонтного цикла по видам оборудования; продолжительность межремонтного периода; трудоемкость ремонта оборудования (по видам ремонта и видам оборудования); потребность в ресурсах для различных видов ремонта; годовой объем ремонтных работ; параметры организации ППР оборудования предприятия во времени и пространстве;

12) организация ремонтных работ;

13) организация межремонтного обслуживания;

14) организация материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства предприятия;

15) разработка, контроль и стимулирование стратегического плана повышения эффективности работы ремонтного хозяйства.

Перечисленные виды работ можно объединить в три блока:

а) экономический, объединяющий работы по учету и анализу эффективности использования ОПФ; разработке норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения, капитального строительства; разработке

норм потребности в запасных частях и материальных ресурсах для технического обслуживания, использования (эксплуатации) и ремонта ОПФ; стратегическому планированию воспроизводства ОПФ, планированию ППР оборудования; планированию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; разработке предложений по совершенствованию организационной и производственной структур ремонтного хозяйства (совместно со специалистами организационного блока);

б) технический, включающий осуществление технического надзора за состоянием оборудования и других элементов ОПФ; проверку технического обслуживания технологического оборудования; активирование, конструирование, изготовление и восстановление запасных частей; выполнение различных видов ремонта элементов ОПФ;

в) организационный, включающий организацию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; организацию входного и выходного контроля качества материалов, комплектующих изделий, запасных частей и оборудования, поступающих или выходящих из ремонтного хозяйства; разработку элементов ОПФ; внедрение прогрессивных для данных условий форм организации производства; совершенствование организационной и производственной структур ремонтного хозяйства.

Объем работ по каждому блоку определяется четырьмя основными факторами: 1) сложностью и номенклатурой выпускаемой продукции; 2) программой выпуска; 3) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования основного производства; 4) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования ремонтного хозяйства.

В условиях развития рыночных отношений наблюдается углубление и расширение специализации и интеграции. Поэтому большинство перечисленных работ может выполняться специализированными фирмами (предприятиями, организациями), которые обеспечивают высокое качество работ и приемлемые цены на их выполнение.

Ремонтное хозяйство на предприятии возглавляет главный механик, подчиняющийся главному инженеру (техническому директору). Структура ремонтного хозяйства может включать следующие подразделения: 1) экономический отдел; 2) технический отдел; 3) организационный отдел; 4) ремонтно-механический цех;

5) склад.

Основными направлениями совершенствования ремонтного хозяйства и повышения эффективности его функционирования могут быть:

- в области организации производства – развитие специализации и кооперирования;
- в области планирования воспроизводства ОПФ – применение научных подходов и методов менеджмента;
- в области проектирования и изготовления запасных частей – унификация и стандартизация элементов запасных частей, применение систем автоматизированного проектирования и сокращение продолжительности проектирования;
- в области организации работ – соблюдение принципов рациональной организации производства (пропорциональности, параллельности и др.), применение сетевых методов и ЭВМ;
- в области технического надзора, обслуживания и ремонта ОПФ – развитие предметной и функциональной специализации работ, повышение технического уровня ремонтно-механического цеха, усиление мотивации повышения качества труда и др.

Целесообразно создавать на крупных предприятиях специальные восстановительные участки и службы. Нужны специализированные заводы, которые бы восстанавливали и упрочняли изношенные детали. Их можно размещать в небольших городах и рабочих поселках, потерявших ныне свое значение и имеющих незанятое население. Транспортные расходы будут невелики, а многие детали, восстановленные современными способами, дешевле на 70-80%. Такие специализированные предприятия целесообразно объединять в производственные фирмы. Приемом изношенных деталей и выдачей восстановленных могут заняться мелкооптовые магазины, подчиненные непосредственно производственным фирмам. Таким путем можно снизить потребность в запасных частях на 20%, сэкономить сотни тысяч тонн металла в год, высвободить из ремонтных хозяйств предприятий значительное количество металлорежущего оборудования.

Анализируя проблемы организации и экономики ремонтного хозяйства в стране, не следует допускать шаблонного подхода к их решению. Для крупных предприятий, производственных объединений проблемы ремонтного хозяйства решаются одним путем, для мелких и средних – другим. Принимаемые решения



должны обеспечить повышение эффективности основного производства, обслуживать которое и призвана ремонтная служба предприятия.

Организационная структура управления ремонтным производством предприятия.

Ремонт основных фондов на крупных и средних промышленных предприятиях выполняют следующие самостоятельные службы: главного механика, главного энергетика, главного прибориста и главного архитектора. Все эти службы образуют ремонтное производство (хозяйство) предприятия. На небольших предприятиях, в зависимости от объема ремонтных работ, может создаваться единое ремонтное хозяйство (служба) или другие варианты их объединения. Основной объем ремонтных работ выполняет служба главного механика – ремонтно-механическая служба (РМС). Организационная структура РМС определяется в зависимости от объема ремонтных работ, специфики оборудования и его размещения, принятой формы организации ремонта.

В зависимости от размеров предприятий и характера производства применяются следующие организационные структуры управления ремонтными службами: децентрализованные, смешанные и централизованные. При децентрализованной структуре управления ремонтно-механической службой техническое обслуживание и все виды ремонта технологического оборудования проводятся силами ремонтных подразделений, входящих в состав производственных цехов. При смешанной структуре управления техническое обслуживание и текущий ремонт технологического оборудования осуществляются силами ремонтных подразделений основных цехов, а капитальный ремонт – ремонтно-механическим или другим специализированным ремонтным цехом. При централизованной структуре управления все виды ремонта и технического обслуживания технологического оборудования выполняются специализированными подразделениями, входящими в состав централизованного ремонтного производства. Централизация ремонта улучшает качество обслуживания, повышает производительность труда ремонтников, снижает себестоимость работ.

Для ремонта сложной техники все шире применяется фирменное обслуживание, которое берут на себя специализированные подразделения предприятия-изготовителя. Они осуществляют контроль за условиями эксплуатации и режимом работы

оборудования, проводят все виды ремонта. Фирменное обслуживание улучшает качество ремонта, обеспечивает повышение надежности и безотказности работы; сокращает простой оборудования в ремонте; упрощает планирование, производство и распределение запасных частей, сокращает их складские запасы. Административное управление централизованной ремонтно-механической службой осуществляет главный механик через своего заместителя и начальника ремонтного производства. Функциональное управление возлагается на отдел главного механика, в состав которого входят: планово-экономическое бюро, бюро труда и заработной платы, конструкторско-технологическое бюро, производственно-диспетчерское бюро, группа планово-предупредительного ремонта. Такая организационная структура управления обеспечивает сосредоточение всей информации о состоянии ремонта оборудования, своевременную обработку и ее предоставление руководителям, принимающим управленческие решения.

Перспективным направлением совершенствования технического обслуживания средств труда, которое осуществляется на крупных предприятиях службами главного механика, главного энергетика, главного прибориста, является создание комплексного производства технического обеспечения и ремонта средств труда. Это производство должно выполнять все виды ремонта оборудования цехов, установок, коммуникаций, КИПиА, зданий и сооружений предприятия и осуществлять надзор за их эксплуатацией, а также обеспечивать предприятия всеми видами энергии, водой, связью.

#### *Система технического обслуживания и ремонта оборудования*

Выполнение ремонтных работ в заранее известные сроки способствует предупреждению прогрессирующего изнашивания деталей оборудования в эксплуатации и сокращению потерь в производстве из-за его неисправности и ремонта. Эти сроки указаны в инструктивных материалах по техническому обслуживанию и ремонту оборудования в отраслях промышленности. Они включают в себя комплекс взаимосвязанных положений и норм, определяющих организацию и порядок проведения работ по техническому обслуживанию и ремонту оборудования для заданных условий эксплуатации с целью обеспечения показателей качества, предусмотренных в нормативной документации соответствующего

производства той или иной отрасли.

Сущность системы планово-предупредительного ремонта (система ППР) заключается в том, что после работы оборудования в течение определенного числа часов, вне зависимости от нагрузки и фактического состояния, его останавливают для проведения запланированного ремонта. Система ППР призвана обеспечить:

- поддержание оборудования в работоспособном состоянии и предотвращение неожиданного выхода его из эксплуатации;
- возможность выполнения ремонтных работ по плану, согласованному с планом производства;
- своевременную подготовку необходимых для ремонта запасных частей и материалов;
- правильную организацию технического обслуживания и ремонта оборудования;
- увеличение коэффициента технического использования оборудования за счет повышения качества ремонта и уменьшения простоя в ремонте.

Система ППР предупреждает возможность случайного выхода оборудования из строя, позволяет ремонтировать его в кратчайшие сроки, создает предпосылки для наиболее эффективного использования оборудования, сокращает стоимость ремонта, улучшает его качество.

Система ППР состоит из межремонтного технического обслуживания и ремонтных работ.

Межремонтное обслуживание включает текущий уход за оборудованием, контроль за соблюдением правил эксплуатации, промывку отдельных узлов и агрегатов, смазку и смену масел, осмотры и проверку на точность. Оно предупреждает преждевременный выход оборудования из строя. Текущий уход за оборудованием ведут рабочие во время перерывов в работе агрегатов. Он заключается в чистке станков, смазке, поддержании чистоты. Контролируют эти операции бригадиры и мастер, служба главного механика. Все операции выполняются по заранее составленным графикам.

Ремонтные работы включают проведение текущего (малого), среднего и капитального ремонта. Ремонтные работы проводятся по всем видам основных фондов.

Текущим называется минимальный по объему ремонт, при котором заменой или восстановлением быстро изнашиваемых деталей и регулированием механизмов достигается нормальная работа оборудования до очередного планового ремонта.

Средний ремонт сложнее. Здесь нужно частично разобрать оборудование, заменить и восстановить изношенные детали. Выполняется он без снятия оборудования с фундамента.

Капитальный ремонт – наибольший по объему и сложности, требует полной разборки и ремонта всех базовых деталей, замены изношенных деталей и узлов, восстановления части деталей, проверки их на точность. При необходимости модернизации оборудования ее совмещают с очередным капитальным ремонтом.

Затраты на все виды ремонта финансируются за счет ремонтного фонда, который образуется на предприятии по нормативу за счет себестоимости продукции. По экономической природе и источникам финансирования средний ремонт не отличается от капитального. Поэтому по некоторым видам оборудования (например, электродвигатели) и в ряде отраслей (химической, нефтехимической, резинотехнической и других) ремонтные работы включают только текущий и капитальный ремонт.

В основе составления плана ППР лежат нормативы и структура ремонтного цикла, предусмотренные единой системой ППР. В ней определены структура и продолжительность ремонтных циклов, межремонтных и межосмотровых периодов, категории сложности ремонта и нормы трудоемкости работ, расхода материалов.

Ремонтные работы ведутся в строгой последовательности. Объем и порядок их очередности зависят от длительности службы отдельных деталей и узлов.

Ремонтный цикл – это время работы оборудования от начала ввода его в эксплуатацию до первого капитального ремонта или между двумя капитальными ремонтами. Количество и последовательность входящих в него ремонтов и осмотров составляют структуру ремонтного цикла. Межремонтным периодом называется время работы оборудования между двумя плановыми ремонтами.

Планирование ремонта оборудования осуществляется в такой последовательности. Определяется общий объем ремонтных работ, составляются календарные графики его хода, рассчитываются

трудоемкость, численность, производительность труда и фонд заработной платы работников, количество и стоимость необходимого оборудования, запчастей и материалов.

Годовой объем ремонтных работ по предприятию может быть рассчитан по видам ремонта в условных единицах и нормативной трудоемкости. Объем ремонтных работ определяется и по планово-расчетным ценам, исходя из цены на ремонтную единицу.

Планирование ремонтных работ во времени ведется путем составления плана-графика по каждому цеху. Занимается этим отдел главного механика. Графики согласуются с начальниками цехов и утверждаются главным инженером. По каждому оборудованию план-график ремонта разрабатывается на основе вида и времени последнего ремонта, структуры ремонтного цикла, длительности межремонтного периода, групп ремонтной сложности и нормативов трудоемкости.

### ***6.5. Организация инструментального хозяйства***

Важным условием повышения эффективности производства на предприятии является рациональная организация инструментального хозяйства. От качества и прогрессивности инструмента, от рациональной организации обеспечения им рабочих мест и объема затрат на инструмент существенно зависят технико-экономические показатели предприятия.

Инструментальное хозяйство предприятия представляет собой совокупность отделов и цехов, занятых проектированием, приобретением, изготовлением, ремонтом и восстановлением технологической оснастки, а также ее учетом, хранением и выдачей в цехи и на рабочие места. Например, крупное машиностроительное предприятие использует широкую номенклатуру технологической оснастки: режущий и мерительный инструменты, штампы, модели станочные и слесарные приспособления, пресс-формы, универсально-сборные приспособления, вспомогательный инструмент и др.

Целью функционирования инструментального хозяйства предприятия является организация бесперебойного обеспечения цехов и рабочих мест высококачественной технологической оснасткой в нужном количестве и ассортименте при минимальных затратах на проектирование, приобретение (или изготовление),

хранение, эксплуатацию, ремонт, восстановление и утилизацию. Предприятия, например машиностроительные, используют широкую номенклатуру технологической оснастки. На среднем машино-строительном заводе число наименований оснастки достигает 40 тыс. При переходе на новую модель грузового автомобиля проектируют до 20 тыс. наименований оснастки, в себестоимости машиностроительной продукции затраты на технологическую оснастку достигают 15%. В общих затратах на технологическую подготовку производства затраты на оснастку доходят до 60%. Проектирование и изготовление технологической оснастки имеет значительную трудоемкость. Эти факты красноречиво свидетельствуют о важности совершенствования технологии инструментального обеспечения производства.

Значительная номенклатура технологической оснастки предопределяет сложность организации работ по стадиям ее жизненного цикла и функциям управления. Организация работ по инструментальному обеспечению производства включает:

- технологический контроль конструкторской документации на предмет технологичности конструкции, межвидовой и внутривидовой унификации изделий, их составных частей и конструктивных элементов (линейные размеры, радиусы, диаметры, фаски, резьбы, пазы, материалы, покрытия и т. д.);
- упрощение кинематической схемы изделий;
- развитие предметной и технологической специализации и кооперирования производства;
- типизация технологических процессов;
- унификация технологической оснастки и конструктивных элементов;
- расчет потребности в различных видах инструментов и оснастки;
- расчет запасов инструмента (эксплуатационный фонд, находящийся на центральном инструментальном складе);
- проектирование помещений, технических средств и организационных проектов для хранения и доставки оснастки до рабочих мест;
- проектирование и изготовление специальной оснастки;
- проведение маркетинговых исследований и заключение договоров на приобретение технологической оснастки со стороны,

организация ее доставки на предприятие;

- входной контроль качества покупной технологической оснастки и качества материалов для изготовления универсальной и специальной оснастки;
- организация хранения оснастки;
- организация доставки оснастки до рабочих мест;
- организация эксплуатации оснастки;
- организация учета и контроля использования оснастки;
- организация ремонта и восстановления оснастки;
- анализ эффективности использования оснастки;
- разработка и экономическое обоснование организационно-технических мероприятий по улучшению использования технологической оснастки;
- стимулирование улучшения использования оснастки;
- налаживание связей с поставщиками технологической оснастки с целью дальнейшего повышения ее качества.

### **Планирование потребности в инструменте**

Необходимым условием рациональной организации инструментального хозяйства является определение потребности предприятия в инструменте и технологической оснастке. При этом в первую очередь определяется их плановая номенклатура или каталог, который представляет собой перечень инструментария, систематизированный в соответствии с принятой классификацией, где указаны необходимые характеристики по каждой позиции.

Плановая номенклатура инструмента, оснастки в массовом и серийном типах производства определяется на основе операционно-технологических карт обработки изделий, а в мелкосерийном и единичном – по картам типовой оснастки рабочих мест или по опытно-статистическим данным за ряд лет. Следовательно, плановая номенклатура и количество инструмента в мелкосерийном единичном производстве определяется весьма приблизительно, так как в карте типовой оснастки оборудования отражается лишь примерный перечень инструмента, используемого на данном типе станка, что часто приводит либо к нехватке определенного инструмента на программу выпуска продукции, либо к излишним запасам инструмента, «омертвлению» оборотных средств предприятия.

После определения номенклатуры используемого в производстве инструмента рассчитывают на плановый период потребность предприятия по каждому виду оснастки в натуральном выражении ( $O_n$ ):

$$O_n = \Phi_p + \Phi_{об},$$

где  $\Phi_p$  – расходный фонд, т. е. количество инструмента, которое будет полностью израсходовано при выполнении производственной программы;  $\Phi_{об}$  – оборотный фонд, т. е. количество инструмента, которое предприятие должно иметь в плановом периоде для обеспечения бесперебойного хода производства, на рабочих местах, в кладовых.

Расходный фонд инструмента может быть определен 3 методами: статистическим методом, методом расчета по нормам оснастки рабочих мест, методом расчета по нормам расхода. *Статистический* метод расчета базируется на отчетных данных за прошлый период (обычно год) о фактическом расходе данного вида инструмента на 1 тыс. рублей товарной продукции или на 1000 станко-часов работы оборудования той группы, на которой используется соответствующий инструмент. Этот метод применяется только в единичном и мелкосерийном производстве для расчета расхода инструмента, когда трудно установить сроки его службы, например для расчета расхода мерительного инструмента. *Метод расчета расхода по нормам оснастки* базируется на принятых условиях оснащенности инструментом рабочих мест. При этом под нормой оснастки понимается количество инструмента, которое должно одновременно находиться на соответствующем рабочем месте в течение всего планового периода ( $P_{нл}$ ):

$$\Phi_p = C_m \cdot \mathcal{C}_o / B_c,$$

где  $C_m$  – число рабочих мест, одновременно применяющих данный инструмент;  $\mathcal{C}_o$  – число единиц инструмента, одновременно находящегося на одном рабочем месте;  $B_c$  – срок службы инструмента до полного износа, час (месяц или год).

Метод расчета по нормам расхода инструмента базируется на нормах стойкости и износа. Норма стойкости характеризует время работы инструмента, по истечении которого теряется часть качественных первоначальных производственных характеристик. Так, для режущего инструмента норма стойкости означает время его работы между двумя переточками.

Норма износа инструмента характеризует время работы до



полной эксплуатационной непригодности. Нормы стойкости и износа устанавливаются для каждого типоразмера инструмента на основе лабораторных измерений с учетом работы в конкретных производственных условиях. В массовом и крупносерийном производстве норма расхода, например режущего инструмента на 1000 операций ( $H_p$ ), определяется по формуле:

$$H_p = K_{об} \cdot B_m / B_{изн} \cdot (1 - K_{сл}) \cdot 60,$$

где  $K_{об}$  – количество выполняемых операций, на которые определяется норма расхода (на 1000 операций);  $B_m$  – машинное время на выполнение 1 операции данным инструментом, мин;  $B_{изн}$  – машинное время работы инструмента до полного его износа, ч;  $K_{сл}$  – коэффициент случайной убыли инструмента.

В мелкосерийном и единичном производстве норму расхода инструмента устанавливают укрупненно на 1000 станко-часов объема работы станка:

$$H_p = 1000 B_m \cdot K_{пр} / B_{изн} (1 - K_{сл}) \cdot 60,$$

где  $K_{пр}$  – коэффициент применяемости данного типоразмера инструмента на станке, определяемый по картам типового оснащения станков.

Аналогично определяют норму расхода других инструментов. Совершенствование технологии, повышение качества инструмента и улучшение условий его эксплуатации приводят к повышению стойкости и снижению норм расхода на 1000 станко-часов работы.

Потребность в инструменте на планируемый период ( $\Pi_{ин}$ ) складывается из расходного фонда инструмента ( $\Phi_p$ ) и разницы между необходимым оборотным фондом ( $\Phi_n$ ) и фактической величиной его на начало планового периода на складах предприятия, цеха ( $\Phi_{ск}$ ) и определяется по формуле:

$$\Pi_{ин} = \Phi_p + \Phi_n - \Phi_{ск}.$$

Для обеспечения ритмичной, равномерной работы предприятия создается оборотный фонд инструмента. Различают цеховые оборотные фонды и общезаводской оборотный фонд, представляющий сумму цеховых оборотных фондов и запас центрального инструментального склада (ЦИС). Цеховой оборотный фонд по каждому типоразмеру инструмента включает в себя количество инструмента, находящегося на рабочих местах, в заточке, в ремонте, в кладовой.

Общезаводской запас инструмента в ЦИС складывается из суммы текущего и страхового запасов. Текущий запас

предназначен для постоянного планового пополнения цеховых оборотных фондов инструментом, оснасткой за счет изготовления на предприятии или закупок на специализированных инструментальных заводах. Страховой запас предназначен для снабжения цехов на случай срыва поставок инструмента. На предприятии каждому цеху устанавливаются лимиты по каждому типоразмеру инструмента на определенный отрезок времени, что имеет важное экономическое значение в деле экономного его расходования и бережного хранения.

После определения потребности предприятия в инструменте, в том числе инструменте второго порядка (т. е. инструмента для изготовления инструмента), разрабатывается годовая с разбивкой по кварталам производственная программа инструментального цеха по укрупненной (групповой) номенклатуре. При этом в программу включается не только изготовление нового, но и восстановление изношенного инструмента. На основе производственной программы разрабатывается цеховой план потребности в материалах и в трудовых ресурсах, план затрат на производство и план мероприятий, направленных на снижение себестоимости изготовления инструмента.

Оперативное планирование в инструментальном цехе организуется по системе, характерной для мелкосерийного производства. Месячные планы производства оснастки уточняются на основе конкретных заказов цехов-потребителей, что позволяет учитывать конкретную производственную ситуацию на заводе.

### ***Структура органов управления***

Структура органов управления инструментальным хозяйством определяется характером изготавливаемой продукции, типом и масштабом производства. В крупных производственных акционерных обществах для управления инструментальным производством создается инструментальный отдел, на средних и небольших – бюро (группа) инструментального хозяйства. Инструментальное хозяйство обычно подчиняется главному технологу предприятия, так как существует тесная связь инструментального хозяйства и технологической службы, что и предполагает необходимость организационного единства.

Инструментальный отдел имеет в своем составе ряд бюро и групп. Планово-диспетчерское бюро осуществляет планирование

и оперативное регулирование производства инструмента в инструментальных цехах предприятия, ведет учет и контроль выполнения планов. Группа (бюро) нормативов устанавливает нормы расходов и оборотный фонд по каждому типоразмеру инструмента, устанавливает лимиты инструмента цехам. Бюро технадзора контролирует правильность эксплуатации, хранения, выдачи, учета, списания инструмента в цехах, проверяет нормы стойкости, износа и запаса инструмента, участвует в разработке мероприятий по сокращению расхода и запасов инструмента. В состав инструментального хозяйства входит инструментальный цех или ряд цехов, изготавливающих новые специальные инструменты и частично стандартный инструмент, выполняющих ремонт сложного инструмента, оснастки и имеющих в своем составе восстановительные участки, производящие многократное возвращение инструмента в производство путем восстановления его качественных параметров.

При наличии на предприятии небольших цехов, в каждом из которых организовать заточный участок экономически невыгодно, создается централизованный заточный участок. Для рациональной эксплуатации инструмента и оснастки необходимо организовать на предприятии их приемку, хранение, учет и выдачу в эксплуатацию. Для этих целей создается центральный инструментальный склад, основными функциями которого являются: приемка, проверка инструмента, поступающего как со стороны, так и из инструментального цеха предприятия; ведение оперативного учета движения инструмента; поддержание на должном уровне оборотных фондов инструмента, оснастки в ИРК; комплектование инструментом готовой продукции, предусмотренное условиями поставки; приемка поступающего из ИРК изношенного инструмента. Обслуживанием рабочих мест инструментом занимаются цеховые инструментально-раздаточные кладовые, которые получают инструмент из ЦИС, хранят и выдают его на рабочие места, направляют на переточку, на восстановление или в утиль. Организация снабжения рабочих мест инструментом зависит от типа производства. В условиях массового и крупносерийного производства, т. е. при узкой специализации рабочих мест, может быть организована комплектная выдача оснастки в постоянное пользование с последующей заменой сдаваемого рабочим изношенного инструмента. Конкретный перечень инструментов, выдаваемых

рабочему, определяется на основе карт технологического процесса.

В единичном и мелкосерийном производстве, когда на одном станке выполняются обычно различные деталиеоперации, оснастка выдается рабочим во временное пользование на основе письменного требования мастера. Выдача оснастки во временное пользование производится по одной из систем, например марочной системе, когда инструмент выдается в обмен на сдаваемый рабочим жетон («марку»). При выборе системы исходят из необходимости обеспечить контроль за своевременным возвратом инструментов, сокращением потерь времени производственных рабочих на получение инструмента.

При общей оценке состояния организации инструментального хозяйства используются такие показатели, как удельный вес нормализованной оснастки в ее общем количестве; удельный вес затрат на инструмент, оснастку в себестоимости продукции; уменьшение оборотного фонда оснастки в рублях и процентах к ее расходному фонду; удельный вес потерь рабочего времени в результате несвоевременного обеспечения рабочих мест инструментом; удельный вес механизированных работ по изготовлению оснастки.

**Основными направлениями совершенствования инструментального хозяйства** и повышения эффективности его функционирования являются:

1) в области проектирования выпускаемой продукции и технологии ее производства – упрощение конструкции (структуры) продукции, ее унификация и стандартизация, типизация технологических процессов, контроль технологичности конструкции, применение при проектировании продукции научных подходов и методов оптимизации;

2) в области проектирования и производства технологической оснастки – унификация и стандартизация оснастки, ее составных частей и конструктивных элементов, применение систем автоматизированного проектирования на основе классификации кодирования технологической оснастки, сокращение продолжительности разработки и изготовления оснастки, концентрация производства на специализированных предприятиях или в цехах;

3) в области менеджмента – применение научных подходов и методов, развитие маркетинговых исследований, выявление конкурентных преимуществ предприятия, совершенствование учета,

контроля, анализа и мотивации работ;

4) в области эксплуатации, ремонта и восстановления оснастки – обеспечение нормальных условий работы центрального инструментального склада, инструментально-раздаточных кладовых, организация обеспечения рабочих мест, организация централизованной заточки инструмента, усиление технадзора, упорядочение парка, улучшение оперативного учета и расходных лимитов, повышение эффективности ремонта и восстановления оснастки (стоимость восстановленного инструмента по сравнению с новым составляет около 50%).

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

Рассмотрите ситуацию.

Закрытое акционерное общество «Автопром» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Автопром». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Автопром»?

**Задание.** Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию организация будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

## **Контрольные вопросы**

1. Какова роль материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента?
2. Отрадите основные функции материально-технического снабжения.
3. Какие задачи стоят перед транспортным хозяйством предприятия?
4. Какие проблемы возникают в организации складского хозяйства в современных условиях хозяйствования?
5. Какова роль ремонтного хозяйства предприятия?

## 7. ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

### 7.1. Управление развитием производства

*Управление развитием производства* — это сознательное регулирование процесса производства в целях повышения его эффективности, роста производительности труда, улучшения качества продукции.

Основная цель управления состоит в том, чтобы добиться рационального функционирования производственных подразделений за счет руководства «сверху» путем создания адаптивных информационных систем, сложного набора оптимизационных моделей и количественных методов, способных быстро обнаружить и предложить вариант ликвидации любого незапланированного отклонения на любом этапе производственно-сбытового цикла.

Основное требование к управлению – приспособленность к новым условиям производственно-технологического цикла:

- фондоемким и гибким производствам;
- быстро принимаемым решениям;
- большой роли человеческого фактора;
- совершенствованию качества продукции;
- сокращению производственных затрат;
- эффективному использованию производственных площадей;
- расширению сферы услуг и обслуживания выпускаемой продукции.

Специфика управления производством в условиях рынка характеризуется следующими факторами:

- сокращением жизненного цикла товара, расширением номенклатуры выпускаемых товаров при уменьшении их объемов (вместо выпуска больших партий стандартных продуктов);
- существенным усложнением технологических процессов, обуславливающим повышение требований к квалификации и уровню подготовки рабочих и специалистов;
- возрастанием требований к уровню качества обслуживания и срокам исполнения заказов.

Новые условия, сложившиеся на рынке, потребовали создания более простых и гибких систем управления. Современные

системы управления имеют следующие признаки:

- наличие небольших подразделений с меньшим числом работников более высокой квалификации;
- минимальное число уровней управления;
- создание организационных структур, основанных на группах (командах) специалистов;
- составление графиков и производственных программ, ориентированных на запросы потребителей;
- наличие на складах минимальных запасов;
- незамедлительная реакция на происходящие во внутренней и внешней среде изменения;
- наличие легкопереналаживаемого оборудования;
- высокая производительность труда и низкие затраты;
- высокое качество выпускаемой продукции и ориентация на прочные связи с потребителями.

Эффективное развитие предприятия предполагает, что перво-степенное значение придается технической новизне и качеству товаров, быстрой замене устаревшей продукции, что требует сокращения времени между разработкой и производством нового вида товаров и услуг, постоянного совершенствования их качества и потребительских свойств в течение всего жизненного цикла.

Таким образом, совершенствование управления производством предполагает:

- ориентацию деятельности фирмы на долгосрочную перспективу;
- диверсификацию производства.

Диверсификация (от англ.) – инвестирование денег в различные виды ценных бумаг, в различные отрасли, с целью минимизации риска (Золотое правило банкиров – не клади яйца в одну корзину).

Диверсификация производства – переход от односторонней производственной структуры к производству с широкой номенклатурой выпускаемой продукции. Это дает возможность скомпенсировать падение сбыта на рынке одного товара, путем его роста на рынке другого товара:

- инновационную деятельность;
- максимальное использование творческой активности персонала.



## **7.2. Функции оперативного управления производством**

Оперативное управление производством – основной элемент организации управления деятельностью предприятия. Оно охватывает все стороны организации производства, являясь средством координации.

Цель оперативного управления – обеспечить эффективное осуществление производственного процесса. Оно охватывает:

- определение объема единовременно изготавливаемой продукции;
- оперативное планирование места и времени изготовления продукции;
- координацию прохождения внутривыпускных и внешних заказов;
- выдачу нарядов на проведение работ;
- установление сроков сдачи и поставки продукции и контроль за их соблюдением;
- обеспечение оптимальной загрузки рабочих и оборудования в производственном процессе;
- размещение заказов на материалы.

Важнейшие функции оперативного управления следующие.

1. Координация и контроль функционирования всей производственной структуры, включая получение и оформление заказов, сдачу их в производство, составление календарных планов и наблюдение за выполнением всех других функций оперативного управления.

2. Подготовка и распределение всей необходимой документации.

3. Календарное планирование – установление сроков выполнения каждого задания.

4. Организация производственного процесса – научно-обоснованное определение того, каким образом, где и с какими издержками могут быть качественно изготовлены (произведены) товары и услуги.

5. Контроль издержек производства, связанных с конструированием, планированием и производством продукции или услуг.

6. Организация технического обеспечения – выбор техники, машин, оборудования, их конструирование, размещение заказов

на технику и оборудование, отправка, учет, хранение, выдача, ремонт и замена.

7. Контроль и регулирование запасов — обеспечение производства необходимыми материалами в нужном месте, в требуемом количестве и в соответствующее время.

8. Диспетчеризация – регулирование выполнения работ в соответствии с принятой технологией, производственными нормативами и календарным планом.

### ***7.3. Организация оперативного управления производством***

Оперативное управление производством представляет собой непосредственное продолжение функций технических и технологических служб, особенно в части разработки технологических процессов, их подготовки и оснащения. Как известно, технологическая подготовка производства определяет последовательность обработки исходных материалов, выполнение операций технологического процесса с применением соответствующей техники. На этой базе устанавливаются квалификационные требования к исполнителям и нормы выработки (нормы обслуживания), а также прочие нормативные данные по обеспечению производства оборотными средствами (семенами, кормами, удобрениями и г. д.). Оперативное управление получает от технических и технологических служб нормативные данные, на базе которых должно осуществляться производство продукции.

Иной характер имеет связь между оперативным управлением и экономической службой предприятия. Последняя определяет хозяйственные результаты, которые должны быть достигнуты, а также допустимый объем ресурсов и затрат, которые могут быть использованы в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Тем самым она как бы устанавливает целевую функцию и ограничительные условия, в которых должно осуществляться производство продукции. Оперативное управление, в свою очередь, должно обеспечить выпуск этих продуктов, не выходя за рамки имеющихся ресурсов и рационального их использования. Таким образом, оперативное управление производством осуществляется под контролем экономической службы, а его уровень оценивается по достигнутым результатам и затратам.

Связи оперативного управления производством

со вспомогательными и обслуживающими подразделениями также имеют ряд особенностей. Задачи оперативного управления сводятся к определению потребности в технике и оборудовании, организации обеспечения или основного производства. Кроме того, распределяя производственные задания между исполнителями и устанавливая сроки их выполнения, следует учитывать наличие и состояние необходимых резервов для выполнения работ в связи с изменением условий производства.

С развитием научно-технического прогресса требования к оперативному управлению возрастают. Высокая интенсивность производства приводит к большим затратам времени на сбор, упорядочение, обработку и передачу информации. В результате руководители не успевают перерабатывать ее, ухудшаются качество и эффективность управленческих решений. Руководители и специалисты, вместо того чтобы работать над совершенствованием технологии, рационализацией хозяйственной деятельности, занимаются подготовкой справок, отчетов и т. д. В результате растут затраты времени на оперативное управление производством. По обобщенным данным научно-исследовательских учреждений, доля затрат рабочего времени на оперативное управление у руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий достигает 40-50%. Кроме того, функции оперативного управления децентрализованы и организационно не оформлены. Поэтому каждому руководителю приходится принимать решения на основе ограниченной информации, а это снижает их качество.

Основными факторами, свидетельствующими о недостаточной эффективности оперативного управления, являются:

- отсутствие четкой системы соподчинения и регламентации прав и обязанностей;
- низкий уровень концентрации и специализации управленческих работ;
- отсутствие развитых и научно обоснованных систем оперативного планирования и информационного обеспечения;
- низкая оснащенность техническими средствами связи и средствами обработки информации и др.

Средством устранения отмеченных недостатков является создание единого центра по оперативному управлению на базе диспетчерской службы.

## Задания для самостоятельной работы

### Задание 1

Для изготовления детали разработаны 2 варианта технологического процесса: обработка резанием и штамповка (табл. 3). Определить, какой вариант экономически целесообразнее при годовой программе 900 шт. на основе следующих данных.

Таблица 3

#### Исходные данные

Затраты	Варианты	
	Обработка резанием	Штамповка
Стоимость материала, руб./шт.	3,2	2,2
Основная зарплата, руб./шт.	0,088	0,024
Дополнительная зарплата, %	11	11
Отчисления соцстраху, %	14	14
Расходы на оснастку и наладку, руб./год	28	103

### Задание 2

1. Что такое управление развитием производства?
2. Каковы основные требования к управлению производством?
3. Перечислите функции оперативного управления производством.
4. Какие вы знаете принципы оперативного управления производством?
5. Как организуется оперативное управление производством?

### Контрольные вопросы

1. Что понимается под управлением развитием производства?
2. Какие требования предъявляют к управлению производством на современном этапе развития организаций?
3. Какова специфика управления производством в условиях рынка?
4. Какие функции оперативного управления производством вы знаете?
5. В чем сущность организации оперативного управления производством?

## 8. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### *8.1. Понятие качества, основные характеристики*

Качество продукции – это совокупность свойств, обуславливающих ее пригодность для удовлетворения определенных потребностей в соответствии с ее назначением. К таким свойствам может относиться содержание полезных для человека веществ, надежность и долговечность эксплуатации, эстетические свойства и сортность продукции. Качество сельскохозяйственной продукции в основном определяется ее химическими, физическими и биологическими показателями.

Качество продукции во многом зависит от качества труда — совокупности свойств трудового процесса, позволяющих выполнять все рабочие операции в соответствии с установленными требованиями.

Управление качеством продукции – это установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня качества продукции при ее разработке, производстве, обращении, эксплуатации и потреблении, осуществляемые путем систематического контроля качества и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на него.

Качество продукта формируется на всех стадиях жизненного цикла (исследования, разработки, проектирование, производство), реализуется и оценивается в потреблении (эксплуатации и утилизации). Его улучшение оказывает благотворное воздействие на многие стороны деятельности самого производителя.

Ответственность за качество несет изготовитель продукции либо его представитель, наделенный соответствующими полномочиями, а его проверка осуществляется независимыми лицами.

Качество товаров характеризуется рядом параметров.

- Функциональность – характеризует полезность продукции и области ее применения (для техники это, например, производительность, для продуктов питания – вкус и т. п.).

- Надежность (безотказность, отсутствие дефектов, защищенность от моральных рисков).

- Долговечность – свойство сохранять основные качества и работоспособность до наступления предельного срока службы или

хранения при соблюдении установленного порядка технического обслуживания и ремонта.

- Технический уровень (соответствие стандартам или эталонным объектам).

- Технологичность – показывает, насколько близко конструкция изделия учитывает требования современного производства.

Технологичность предполагает минимизацию продолжительности работ на всех стадиях производственного цикла; простоту, унифицированность (насыщенность взаимозаменяемыми, стандартными элементами, блочность), прогрессивность конструкции; возможность механизированной обработки; ремонтпригодность.

- Эргономичность – отражает соответствие объекта требованиям к удобству его использования.

- Эстетичность – характеризуется степенью позитивного влияния объекта на чувства человека.

В основе эстетичности лежат рациональность, функциональность, строгость, соответствие формы назначению (главное требование), выразительность, цветность, совершенство исполнения, товарный вид. Менее эстетичное изделие утомляет, отвлекает внимание, следовательно, снижает эффективность труда.

- Транспортабельность (легкость, компактность).

- Патентно-правовые показатели (защищенность патентами, лицензиями, авторскими правами).

- Экологичность – характеризуется легкостью утилизации, минимумом отходов при использовании, степенью негативного воздействия на природу и человека (содержанием вредных примесей, радиоактивностью, уровнем шума, вибрации и проч.).

- Безопасность (например, прочность конструкции).

- Ценовые показатели.

- Эксплуатационные свойства (грузоподъемность, скорость).

- Экономичность (оптимальное соотношение качества и затрат).

- Сервис (диапазон, быстрота, эффективность обслуживания).

- Репутация, имидж.

## ***8.2. Управление качеством труда и продукции***

Управление качеством труда и продукции осуществляется на различных уровнях – хозяйства страны в целом, отрасли и

отдельного предприятия.

Одной из методологических основ государственной системы стандартизации является дифференциация ее объектов в зависимости от категории стандарта. Например, объектами ГОСТа являются конкретные виды сельскохозяйственной продукции (зерно, картофель, молоко и т.п.), правила и способы ее хранения, упаковки, маркировки и транспортировки, порядок сдачи-приемки и методы испытаний, единицы измерений, типовые технологические процессы возделывания сельскохозяйственных культур и производства продукции животноводства, химические, бактериологические и биологические методы защиты растений и животных от вредителей и болезней, эксплуатационные показатели машин и орудий, измерительные приборы, методы испытаний и проверки, нормы охраны труда.

Технические условия (ТУ) разрабатывают на продукцию, еще не охваченную ГОСТом или ОСТом, а также в случаях, когда она уже стандартизирована, но необходимо дополнить требования к конкретным условиям производства или использованию данной продукции. Объектами ТУ могут быть также конкретные виды работ (например, требования к качеству и срокам ремонтных работ, выполняемых подрядчиками). Срок действия утвержденных ТУ ограничен – он не должен превышать 5 лет.

В отраслях АПК обязательно должны использоваться стандарты предприятия (СТП). Они упорядочивают и стандартизируют процесс управления качеством труда и продукции, точно определяют, кто, что, когда и как должен делать.

Разработкой СТП занимаются специалисты, хорошо знающие условия производства, его реальные возможности. Готовые стандарты утверждаются руководителем предприятия и обязательны только для этого хозяйства.

Государственная система управления качеством продукции достаточно сложна, ее элементы реализуются на разных уровнях управления.

Самой престижной в мире, и в России в том числе, считается сертификация систем качества на основе стандартов ISO 9001, разработанных Международной организацией по стандартизации (International Organization for Standardization). Эти стандарты представляют собой различные модели систем качества и применимы практически к любой сфере деятельности. По сути

ISO 9001 – это структурированный набор документов, который содержит описание наиболее типичных бизнес-процессов, имеющих отношение к качеству продукции и услуг.

Главная задача стандартов ISO 9001 – удовлетворить запросы потребителей и заказчиков. И те, и другие должны быть уверены в способности предприятия стабильно выпускать качественную продукцию.

Основной принцип – предупредить появление дефектов, а не устранять их потом, когда товар уже попал к потребителю.

В международных стандартах содержится необходимая для обеспечения внешних связей информация: нормы качества и методы их проверки, сведения о приборах, с помощью которых контролируется качество, данные о способах транспортировки и т.д., что позволяет различным странам независимо от национальных особенностей, уровня экономического развития заниматься поставками на мировой рынок.

Поучительный опыт управления качеством труда и продукции накоплен в Японии. Здесь основной организационной формой управления качеством труда и продукции являются так называемые «кружки качества», в которые обычно входят 6-8 работников производственного участка или цеха, иногда до 25 человек. Это рабочие, ИТР, руководители низшего звена. Работа проходит в форме заседаний по утвержденному плану, ежемесячно или чаще. Для ведения заседаний выбирается руководитель, нередко на принципах периодической сменяемости. На заседаниях кружков большое внимание уделяется поискам резервов производительности и качества, рационализаторству, соблюдению правил охраны труда. Чтобы кружки качества эффективно работали, чтобы исполнители стремились активизировать свой творческий потенциал, администрация использует широкий круг стимулов и организационных методов (надбавки за повышение квалификации, бесплатные обеды, коллективные туристические походы и т.д.). Особый акцент делается на различных формах морального поощрения: публичное награждение почетными знаками и жетонами, занесение наиболее отличившихся работников в специальные бюллетени. Лучшим кружкам качества предоставляется право маркировки продукции своим клеймом. Престижно также представлять свой кружок на межцеховых, внутрифирменных, региональных и даже международных конференциях по качеству.



Борьба за высокое качество труда и продукции в Японии стала общенациональной идеей, успешно воплощаемой в повседневной жизни.

В западноевропейских странах высокое качество сельскохозяйственной продукции стимулируется существенной разницей цен реализации. В ассоциациях и кооперативах фермерам предъявляют весьма жесткие требования. Нарушение технологии, несоблюдение качественных параметров производимой продукции могут быстро привести к банкротству.

За рубежом на предприятиях мирового класса все чаще стали использовать показатели издержек хорошего и плохого качества. Сюда входят затраты на устранение дефектов и брака, стоимость инспекций и контроля, издержки гарантийного обслуживания и возврата продукции потребителями, затраты труда специалистов по качеству и др. Предприятия стали все чаще отказываться от индивидуальной, сдельной и повременной оплаты труда. Работники получают фиксированное вознаграждение в зависимости от квалификации и уровня ответственности, а связь с конечным результатом труда выражается в выплатах крупных групповых или индивидуальных премий, составляющих 25-30% общего дохода. И по форме, и по существу зарплата все больше сближается с предпринимательским доходом.

Высокое качество конечной продукции АПК, прежде всего, зависит от работы сельскохозяйственных предприятий, а также предприятий и организаций, обеспечивающих ее заготовку, транспортировку, хранение, переработку и реализацию потребителям. Различные государственные и хозяйственные организации призваны создавать благоприятные условия для производства и доведения до потребителя продукции высокого качества. Однако опыт показывает, что руководители и специалисты отрасли пока не обеспечивают необходимого уровня в этой области.

На качество продукции сельского хозяйства воздействуют самые разнообразные факторы (качество почвы, применение средств защиты растений, породный состав животных, состав и качество кормов, технических средств, технология, качество труда и т.д.). Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более или менее удовлетворительно обеспечить процесс управления качеством. Важно также учитывать отраслевые особенности. Выход продукции в сельском хозяйстве зависит

от погоды и других природных условий, большей частью он сезонный, особенно в растениеводстве, рыбоводстве и некоторых отраслях животноводства. В сельском хозяйстве вложенный труд, особенно в растениеводстве, оплачивается продукцией не сразу, а через значительный промежуток времени. Не всегда можно сразу оценить и качество труда на выполнение отдельных операций (например, заделки семян и т.д.). Брак в сельском хозяйстве можно устранить только частично, так как иначе будут упущены оптимальные сроки, необходимые для нормальной вегетации растений.

Для оценки качества продукции желательно на каждом предприятии иметь специальную лабораторию, которая давала бы возможность проводить все необходимые анализы. В отдельных случаях можно воспользоваться услугами НИИ, вузов и областных агрохимлабораторий.

Показатели качества сельскохозяйственной продукции можно определить при помощи следующих методов оценки.

- Измерительный метод – определение показателей качества продукции с помощью технических средств – весов, микрометров, лактоденсиметров, влагомеров и других приборов, аппаратов и установок.

- Регистрационный метод основан на обнаружении, регистрации и подсчете тех или иных событий, явлений, объектов. При этом не предусматривается применение какой-либо измерительной аппаратуры.

- Расчетный метод основан на вычислениях с использованием информации, полученной с помощью теоретических зависимостей или эмпирическим путем.

- Органолептический метод исходит из оценки качества продукции на основе информации (о внешнем виде, вкусе, запахе и др.), воспринимаемой органами чувств человека: зрением, обонянием, осязанием.

Перечисленные методы используются исходя из целей и задач оценки и технических возможностей хозяйства. Например, при оценке качества механизированных работ необходимо принимать во внимание влажность почвы, рельеф поля и его конфигурацию, каменистость и т.д., с учетом технологических требований, изложенных в государственных стандартах по качеству

сельскохозяйственных механизированных технологических операций. Так, на пахоте учитываются сроки, глубина вспашки, выровненность поверхности, глубина колеи от проходов агрегатов.

При оценке качества труда работников отдельные предприятия используют 5-балльную систему или специально устанавливаемые коэффициенты качества, соответствующие оценкам «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» (брак).

В зависимости от условий производства продукции и характера технологических процессов используются различные виды контроля качества: сплошной и выборочный, текущий и периодический, по объектам, видам работ и отдельным операциям.

Учитывая, что большинство видов продукции сельского хозяйства имеет сезонный выход, руководители и специалисты должны больше внимания уделять оперативному контролю за ходом технологических операций и процессов.

Самая лучшая система контроля не будет иметь успеха до тех пор, пока исполнители сами не убедятся в необходимости качественной работы. Когда рабочие чувствуют ответственность за качество выполняемых операций, можно быть уверенным, что конечная продукция будет отвечать предъявляемым требованиям. Необходимо поэтому, чтобы рабочий сам был знаком со стандартами и техническими условиями и чтобы на него возлагалась основная ответственность за оценку своей работы с точки зрения качества ее выполнения. Работники должны иметь доступ к контрольно-измерительным приборам и другому оборудованию, необходимому при проверке точности выполнения конкретных операций в соответствии с установленными требованиями, знать методы оценки качества. Качество труда работников управления оценивают прежде всего по показателям работы отрасли, подразделения и отдельных исполнителей.

Пути совершенствования управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК весьма разнообразны. Эти вопросы должны решаться комплексно, так как различные аспекты качества тесно взаимосвязаны. Например, качество животноводческой продукции зависит не только от работников ферм, но и от полеводов, обеспечивающих производство и заготовку кормов.

Большой опыт управления качеством труда и продукции в сельском хозяйстве накоплен в ряде районов России и других

стран СНГ. Так, многие хозяйства Белоруссии используют систему оценки качества работ и продукции, разработанную Белорусским НИИ экономики и организации сельского хозяйства. В основу ее положена оценка качества работы с помощью коэффициентов. Руководители подразделений ведут месячный табель учета качества труда, в котором ежедневно проставляют коэффициент качества выполненных работ. По истечении месяца проводится День качества, на котором подводятся итоги работы и определяется среднемесячный коэффициент на основании данных оперативного учета. По представленным в бухгалтерию данным производится дифференцированное распределение дополнительных выплат и премий в зависимости от качества труда.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Дайте определение качества продукции, качества труда и управления качеством.
2. Расшифруйте аббревиатуры ГОСТ, ОСТ, ТУ и СТП и поясните их смысл.
3. Перечислите основные уровни системы стандартизации.
4. Что вы знаете о японском и западноевропейском опыте управления качеством труда и продукции?
5. Какие факторы влияют на качество продукции в сельскохозяйственных предприятиях?
6. Что лежит в основе организации управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК?
7. Какие организационные формы при этом используются?
8. Перечислите методы оценки и контроля качества труда и продукции в сельском хозяйстве.
9. Назовите основные пути совершенствования управления качеством труда и продукции.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое управление качеством продукции?
2. Какими параметрами измеряется качество продукции?
3. Что является основой государственной стандартизации?
4. Какие международные стандарты вы знаете?
5. Какие методы оценки качества продукции используются на предприятиях?

## 9. ИННОВАЦИИ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 9.1. Управление инновациями в производственной деятельности

Управление инновациями или инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства фирмой. Его целью является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности предприятия в следующих областях:

- разработка и внедрение новой продукции (инновационная деятельность);
- модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции; дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Основное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и внедрение новых видов продукции становятся приоритетным направлением стратегии фирмы, так как определяют все остальные направления ее развития.

На характер и направленность инновационного процесса влияют четыре основные группы факторов.

1. Информированность о нововведениях. Вероятность «проникновения» новшества в организацию и его внедрение зависят от числа новшеств, о которых известно организации, а также от оценки их эффективности. Информированность частично зависит от качеств работников предприятия, отчасти от наличия процедуры поиска новшеств.

2. Внешняя подконтрольность – это степень, в которой фирма зависит от внешней среды или несет ответственность перед внешними системами. Известной формой такой зависимости является потребность в заемных средствах, кадрах, клиентуре, которые организация получает из внешней среды.

3. Резервные ресурсы – те, которые еще не задействованы на другие цели. Наличие у фирмы резервов играет важную роль в увязке нововведения и проблемы. Все новшества требуют затрат на внедрение некоторых ресурсов. Резерв может быть в наличии либо специально создаваться.

4. Организационная структура. Такие переменные, как централизация, формализация, сложность, интегрированность, открытость, оказывают влияние на восприятие и осознание организацией проблем, поиск средств их решения и само принятие решений.

Нововведение часто выступает как необходимость. В то же время к нововведениям надо подходить с достаточной осторожностью. Следует понимать, что всякое нововведение ведет к нарушению устойчивости системы, вызывает в ней внутреннее напряжение.

Специалисты в области инноватики отмечают наличие определенного противоречия между функционированием организации и ее изменением. Функционирование предполагает циклическое воспроизводство каких-то действий, результатов. Оно может быть эффективным только в том случае, когда оно регулярно и стабильно. Стабильность целей, состава, структуры, системы организации есть важное условие ее функционирования. Всякое же нововведение хоть на какое-то время «сбивает» функционирование, изменяет его параметры и таким образом нарушает равновесие в системе. Противоречие между целью и стабильностью системы и ее изменениями называют инновационным. Разрешение его, сохранение стабильности системы возможно через искусное, поэтапное осуществление инноваций, так, чтобы система, меняясь в одних своих элементах, сохранялась как устойчивое образование в других.

## ***9.2. Основные этапы процесса инновации***

Процесс внедрения нового продукта состоит из нескольких этапов. Охарактеризуем их.

### **1. Систематизация имеющихся идей:**

- сбор информации о технологических изменениях на рынке, нововведениях, поступающей от подразделений научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, служб маркетинга, сбытового аппарата фирмы, торговых посредников, конечных потребителей (пожелания, требования, рекламации);

- сбор информации о потенциальных возможностях фирмы в отношении разработки и освоения продукции, определения степени и размеров риска;

- сбор информации о целевых рынках, долгосрочных

тенденциях их развития.

2. Отбор выявленных идей и выработка идей нового продукта, будущего изделия:

- определение возможностей практической их реализации;
- выяснение степени технологической общности новых и традиционных изделий;
- соответствие новой продукции имиджу фирмы и стратегий развития;
- определение патентной чистоты.

3. Анализ экономической эффективности нового продукта, разработка программы маркетинга:

- техническая разработка продукта, в процессе которой идея приобретает вид конкретного проекта;
- определение технико-экономических характеристик продукта, оценка его качества и потребительских свойств;
- оценка потенциального рыночного спроса и объема продаж, определение расходов (инвестиций) на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции;
- наличие необходимых ресурсов для производства новой продукции: технологических, машин и оборудования, сырья и материалов, кадрового персонала, финансовых; сроки освоения новой продукции и выхода с ней на рынок; анализ и оценка рентабельности (прибыльности) производства новой продукции, разработка программы маркетинга по продукту.

4. Создание нового продукта:

- разработка конкретной программы создания нового продукта с распределением обязанностей по подразделениям организации;
- создание образца и проведение технических испытаний (проверка на экологичность, безопасность и пр.);
- определение наименования товара, его товарного знака, оформления, упаковки, маркировки.

5. Тестирование на рынке:

- тестирование на ограниченном рынке в течение трех месяцев по цене и другим коммерческим условиям (предоставление скидок с цены, кредита и др.);
- выбор оптимальных каналов реализации;
- выбор средств и методов рекламы;
- организация технического обслуживания.

6. Принятие решения о внедрении нового изделия в производство (массовое, серийное) на основе программы маркетинга по продукту, отражающей:

- коммерческое обоснование нововведения – объем продаж, рентабельность, степень удовлетворения спроса и потребностей, каналы и методы сбыта, наличие опыта в сбыте подобных товаров; известность и репутация фирмы на рынке, стабильность связей с покупателями и потребителями;

- производственные возможности фирмы – использование имеющихся мощностей, обеспеченность ресурсами, квалифицированным персоналом;

- финансовые возможности – общая сумма инвестиций в массовое производство и сбыт, источники финансирования, предполагаемые результаты на расчетный период;

- соответствие нормативным показателям – стандартам, государственным нормам в стране предполагаемого сбыта продукции;

- обеспечение патентной защиты нововведения.

### ***9.3. Инновационная политика***

Инновационная политика выступает, во-первых, как средство реализации общей хозяйственной политики предприятия и во-вторых, как средство решения его оперативно-хозяйственных задач. Она ориентирует деятельность фирмы на те направления, которые могут обеспечить повышение эффективности производства путем создания и выпуска продукции, отвечающей спросу и потребностям потребителей, укрепление экономического потенциала фирмы.

Разработка инновационной политики предполагает решение следующих вопросов.

1. Выпуск принципиально новой продукции, не имеющей на рынке аналогов по назначению. Такая политика ориентирована на создание новых изделий с показателями высокой технико-экономической эффективности и активным воздействием на потребителя. Реализация ее требует больших затрат на НИОКР, наличия серьезных заделов в научно-технической деятельности, достижений в области фундаментальных, прикладных наук и опытно-конструкторских работ, возможностей быстрого освоения продукции и внедрения ее в массовое производство. Характерной



особенностью современного этапа такой политики является то, что конкуренция фактически начинается на этапе НИОКР и разработки новой продукции.

2. Выпуск новых для данной фирмы видов продукции, имеющих аналоги и коммерческий успех на рынке. Предполагается ориентация на завоевание рыночной доли, принадлежащей лидеру, либо на следование за лидером. В том и другом случае решается вопрос о создании продуктов-аналогов с более высокими технико-экономическими показателями либо имитации продукции, предлагаемой дилером. Реализация такой политики требует мощной базы опытно-конструкторских работ и способности быстрого реагирования на требования рынка путем создания новшеств, воплощающих либо идею лидера, либо сам продукт. В этом случае фирма не несет крупных затрат на НИОКР, но получает возможность быстро выйти на рынок с продукцией, основанной на новых технических решениях, и снять сливки, пока рынок не насыщен. Вместе с тем предприятие должно быть ориентировано на изыскание новых возможностей применяемых новинок.

3. Ориентация производства на техническое обновление выпускаемой продукции предполагает решение таких вопросов, как целесообразность внесения изменений и усовершенствований с целью модернизации продукции и достижения технико-экономических показателей продуктов-аналогов, выпускаемых конкурирующими фирмами.

Ориентация производства на выпуск изделий с улучшенными свойствами требует определения целесообразности и эффективности деятельности с учетом необходимости снижения издержек и совершенствования технологии производства. Для реализации такой политики необходимы относительно небольшие расходы на НИОКР, хорошо отработанная технология, опирающаяся на относительно невысокие издержки производства благодаря использованию стандартизированных частей и деталей при выпуске модификации изделий.

Инновационная политика должна быть направлена на постоянное улучшение качественных характеристик уже освоенной продукции и реализовываться на основе составления программ освоения новых изделий и технологических процессов. Она может предусматривать выпуск усовершенствованной продукции, созданной на основе собственных разработок товаров – аналогов

новинок, появившихся на рынке, или заимствования научно-технических достижений других фирм путем приобретения лицензий, «ноу-хау», а также выпуск продукции на основе межфирменного кооперирования, получения компонентов и деталей новой конструкции, обеспечивающих модернизацию изделий, улучшение их технико-экономических характеристик.

Ориентация производства на выпуск изделий с улучшенными свойствами, отличающихся новизной благодаря модернизации конструкции, не требует крупных ассигнований на НИОКР, а предполагает непрерывное совершенствование конструкторской базы, работы дизайнеров и инженеров.

Модификация изделий может происходить за счет внесения незначительных изменений, повышающих удобство пользования, внедрения в заранее определенные сегменты рынка, где они не будут иметь аналогов (модификация применительно к конкретным рынкам).

4. Ориентация производства на выпуск традиционных товаров, явно устаревших, но пользующихся спросом на отдельных рынках, требует решения вопроса о целесообразности сохранения (и на какой срок) налаженного производства продукции по традиционной технологии или перехода на новую технологию. При этом важное значение имеет определение степени морального старения конкретных видов продукции, стадии жизненного цикла одного и того же товара на различных рынках.

Правильная инновационная политика имеет для предприятия важное значение, поскольку позволяет сконцентрировать ресурсы на наиболее перспективных направлениях хозяйственной деятельности. Политика должна обеспечивать непрерывное совершенствование и обновление выпускаемой фирмой продукции, что выдвигает на первый план вопросы организации и проведения НИОКР, освоения продукции, внедрения ее в массовое производство. Речь идет как о затратах на такую деятельность, так и о сроках реализации намечаемых работ. Реализация инновационной политики осуществляется путем разработки программы НИОКР, в которой формулируются конкретные цели и пути их достижения. Такие программы способствуют наращиванию научно-технического потенциала фирмы для последующих нововведений.

## **9.4. Управление процессом инновации**

Управление процессом инновации представляет собой сочетание различных функций (маркетинг, планирование, организация, контроль), каждая из которых направлена на решение специфических и разнообразных вопросов. Оно охватывает не только производство, но и НИОКР, сбыт, финансы, коммуникации, то есть все стороны деятельности предприятия.

Приведем перечень наиболее актуальных проблем и задач, которые обычно рассматриваются и решаются менеджментом продуктовых инноваций при выходе на рынок с новым продуктом.

1. Исследование рынка нового продукта (потребители, емкость рынка, эластичность желаемого спроса по цене продукта, предпочтения потребителей в отношении качественных параметров продукта, условий его поставки и обслуживания во взаимосвязи с ценой, дополняемость и заменяемость нового продукта по отношению к другим продуктам и услугам и т. д.). Выбирают целевые сегменты рынка для нового продукта и его модификации, а также стратегию продвижения продукта к потребителям (методы ознакомления покупателей с продуктом, сертификация, реклама, работа с клиентами).

2. Прогнозирование длительности, характера и стадии жизненного цикла нового продукта. На основе прогноза принимают решения о размере и характере создаваемых производственных мощностей, оптимальном объеме капиталовложений, методах амортизации специального технологического оборудования, выборе между покупкой и арендой оборудования, типах и сроках трудовых контактов с привлекаемыми работниками, степени их переквалификации и т. д.

3. Определение способов продажи нового продукта – выбор посредников того или иного типа, организация фирменной торговли, продажа через оптовые торговые предприятия.

4. Исследование конъюнктуры рынков ресурсов (материалов, комплектующих изделий), необходимых для производства и продажи нового продукта, с целью выяснения их доступности, прогнозирования стабильности выявленной конъюнктуры, возможного ее ухудшения, удорожания ресурсов.

5. Подбор субподрядчиков на освоение и поставку требующихся для нового продукта комплектующих изделий,

оборудования, оснастки (при необходимости – изыскание специфических способов стимулирования таких субподрядчиков: включение их в долю, создание совместных предприятий, вхождение с ними в партнерство и т. д.).

6. Проработка возможных вариантов кооперации с конкурентами по поводу разработки и освоения технически сложного и (или) рискованного продукта.

7. Комплексный анализ затрат, цены, объемов производства и продаж нового продукта с целью планирования (краткосрочного и долгосрочного) объемов выпуска, цен и контрольных цифр по ценам закупки ресурсов и операционным расходам.

8. Оценка эффективности и планирование инновации как инвестиционного проекта с использованием критериев ее ценности, нормы отдачи и срока окупаемости капитальных вложений.

9. Анализ рисков, определение методов их минимизации и страхования.

10. Выбор организационной формы создания, освоения и размещения на рынке нового продукта – планирование, финансирование и мониторинг инновационного проекта, внутренний и внешний венчур.

11. Исследование целесообразности и планирование наиболее адекватных форм передачи технологии в процессе создания, освоения, размещения на рынке и поддержания необходимого объема продаж нового продукта – лицензии, трансферты дочерним фирмам, командировки специалистов, выдача либо выполнение заказов на исследование и разработки.

### ***9.5. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве***

Существуют различные методы и направления проникновения в производство научных достижений и передового опыта. Базовыми направлениями являются подготовка кадров специалистов, руководителей и работников массовых профессий в вузах, техникумах, школах.

Не менее важные направления – деятельность органов управления на всех уровнях с соответствующей системой информации, рекламы, пропаганды научных разработок, а также инициатива самих производителей научной продукции, то есть

научно-исследовательских организаций.

Все эти направления очень важны, но они относятся к категории пассивных. Активным направлением развития инновационного процесса в современных условиях является организация внедрения научных достижений в производство.

Внедренческая деятельность — ответственная часть научно-технической деятельности в любой отрасли, а в АПК особенно. Рыночные отношения настоятельно требуют существенного развития внедренческой сферы, которая представляет собой связующее звено между наукой и производством.

В результате инновационной политики в АПК происходит существенная модернизация производства на основе научных достижений. Этот процесс объективный и постоянный. Он своими корнями уходит в те времена, когда сельское хозяйство было примитивным и основывалось на природном факторе.

Объективный характер инновационного процесса проявляется в том, что в нормальных условиях он не может быть остановлен и даже заторможен. При этом должна быть сформирована соответствующая инновационная политика государства, заинтересованного в интенсификации и индустриализации производства, повышении его экономической эффективности.

Однако с переходом к экономическим реформам и коренному изменению общей политики государства по отношению к АПК положение резко изменилось. Аграрная реформа, поставившая сельскохозяйственных товаропроизводителей в тяжелейшее экономическое положение, не только затормозила инновационный процесс, но и привела в катастрофическое состояние всю научно-инновационную сферу АПК. Спад уровня производства, связанный с падением продуктивности в растениеводстве и животноводстве в течение последних лет, значительно превысил темпы его подъема, которые наблюдались в 70-80-х предреформенных годах. Причем это падение характерно для всех регионов и абсолютного большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей независимо от форм собственности и хозяйствования.

В научно-инновационной сфере наблюдается катастрофическое падение инновационной активности на всех уровнях. И это закономерно, так как связано с комплексом причин социально-психологического, экономического и организационного характера.

Социально-психологические причины падения

инновационной активности в АПК включают «шок» всех непосредственных исполнителей, имеющих отношение к инновационному процессу. Реформирование производства, шоковая терапия в финансово-экономической сфере, неподготовленный и обвальная передел собственности, политическая нестабильность, угроза распада предприятий создали у работников на всех уровнях неуверенность в завтрашнем дне, что, естественно, и создало серьезное препятствие для планомерной инновационной деятельности.

Не менее важны экономические причины снижения инновационной активности. Сельскохозяйственные товаропроизводители, которые и ранее не отличались высокой активностью по отношению к нововведениям, в связи с диспаритетом цен на реализуемую сельскохозяйственную и закупаемую промышленную продукцию оказались в таком экономическом положении, что практически не имеют возможности вести даже расширенное воспроизводство. Проблема выживания и спасения производства в этих условиях заслонила проблему научно-технического прогресса.

Организационные проблемы на всех уровнях управления, возникающие в ходе реформ, привели к потере функциональной четкости в управлении.

Положение не может оставаться таким и далее. Необходимо осознать тот факт, что только через научно-технический прогресс, активное проведение инновационной политики можно выйти из затянувшегося аграрного кризиса, стабилизировать ситуацию и начать двигаться вперед. Однако одного осознания недостаточно. Оно должно быть подкреплено комплексом организационных, экономических и социальных условий, которые способствовали бы повышению инновационной активности в АПК:

- заинтересованность сельскохозяйственных товаропроизводителей в получении дополнительного эффекта от внедрения научных разработок;
- ускорение разработок нововведений, отвечающих запросам производства;
- информированность товаропроизводителей всех сфер АПК о научных разработках, рекомендуемых к освоению в производстве;
- научная и организационная подготовленность кадров на всех уровнях инновационного процесса;
- выбор приоритетных направлений при освоении научных достижений в производстве;

- экономическое стимулирование работников инновационной сферы за результативность деятельности.

В то же время опыт стран с развитым сельскохозяйственным производством свидетельствует о том, что за научно-технический прогресс в этой отрасли несет ответственность все общество, потребляющее ее продукцию. Сельское хозяйство в силу специфических особенностей и ограниченных организационно-экономических и технических возможностей не может обойтись без помощи, поэтому государство должно не только иметь собственную инновационную политику, но и непосредственно регулировать инновационный процесс.

В связи с этим основные направления повышения инновационной активности в АПК заключаются не только в активизации деятельности непосредственных исполнителей, но и в системе определенных государственных мер по активизации самого процесса.

К таким мерам относятся:

- государственная поддержка научно-инновационной сферы;
- постепенная переориентация органов управления с административно-управленческих функций на инновационную деятельность;
- приближение деятельности научных учреждений к запросам производства;
- более активное оказание помощи сельскохозяйственным товаропроизводителям по внедрению достижений науки;
- развитие специализированной информационной службы АПК для организации многоканальной информации о научных достижениях, рекомендациях по их освоению путем привлечения всех средств массовой информации;
- организация массовой переподготовки кадров по всем уровням обучения;
- разработка и внедрение системы экономического стимулирования дальнейшего развития инновационного процесса в АПК;
- реализация целевых научно-технических государственных, отраслевых, региональных программ.

Только при осуществлении всего комплекса указанных мероприятий на всех уровнях может быть повышена инновационная активность в АПК.

## **Контрольные вопросы**

1. Что такое инновационный менеджмент?
2. Какие факторы влияют на характер и направленность инновационного процесса?
3. Отрадите основные этапы процесса инновации.
4. В каких направлениях разрабатывается инновационная политика?
5. Приведите перечень наиболее актуальных проблем и задач, которые обычно рассматриваются и решаются менеджментом продуктовых инноваций при выходе на рынок с новым продуктом.



## 10. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### *10.1. Сущность эффективности управленческих решений*

Основными характеристиками управленческих решений являются: цель, которая должна быть достигнута в результате его реализации, результат решения и усилия, затраченные на получение результата, а основным требованием к управленческим решениям является требование их эффективности. Это же является главной проблемой разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Под эффективностью понимают как степень достижения цели, то есть действенность или другими словами результативность, так и рациональность усилий по получению результата. Однако это противоречие кажущееся, так как эффективность является сложным понятием, связанным с результатом двояко. С одной стороны эффективность связана с планируемым идеальным результатом, то есть с целью, как степень достижения цели, а с другой стороны эффективность связана с конкретным выражением результата, как степень рациональности результата в виде соизмерения результата и усилий, затраченных на его получение. Конкретные цели любого управленческого решения состоят в том, чтобы обеспечить движение к поставленным траекторным целям, а эффективность каждого управленческого решения – это степень выполнения этих конкретных целей. С другой стороны, для достижения этих целей при реализации управленческого решения затрачиваются ресурсы и эти затраты не должны быть чрезмерными, то есть необходимо сопоставлять полученный результат и затраченные ресурсы. В частности, если это возможно, то для этого используются общие оценки (стоимостные, трудовые и др.). Кроме затрат ресурсов при достижении результатов возможны потери, которые также должны быть учтены при определении эффективности управленческого решения.

Таким образом, эффективность управленческих решений рассматривается в двух аспектах:

- 1) как степень достижения поставленной цели;
- 2) как степень рациональности усилий по достижению поставленных целей.

Эффект, объем необходимых ресурсов и их затраты, а также возможные потери зависят от текущего и будущего состояний внешней и внутренней среды организации, поэтому всегда существуют риски снижения эффекта и увеличения объема привлекаемых ресурсов, их затрат и потерь. Эффективность управленческого решения будет тем выше, чем большим эффектом оно характеризуется и чем меньше задействовано ресурсов и чем меньше их затраты. Невозможно найти решение, при котором одновременно достигается наибольший эффект при наименьших ресурсах и затратах. Поэтому одним из наиболее важных свойств решений является их компромиссность, так как любое решение имеет как плюсы, так и минусы.

К сожалению, оценка эффективности принятых решений, особенно в условиях сложной, взаимосвязанной и динамичной среды, трудновыполнимая задача. Часто невозможно установить, было ли принятое ранее решение лучшим, особенно, если его реализация не привела к отрицательным последствиям. Для того, чтобы определить, лучшее ли было принято решение, необходимо воспроизвести прошлую проблемную ситуацию, принять по ней решение, которое с современных позиций кажется лучшим, посмотреть, какими будут результаты его реализации в настоящее время с учетом сложившихся условий и затем сделать вывод о том, какое решение было лучшим. Это часто невыполнимо.

Таким образом, чтобы управленческие решения были эффективными, необходимо:

- правильно поставить цель;
- добиться ее реализации, причем рациональным образом, то есть соизмеряя ресурсы, затраты и величину эффекта;
- контролировать степень эффективности принятого решения на всех этапах.

В случае если основной целью управленческого решения является экономическая цель, то оба аспекта объединяются в понятие финансово-экономической эффективности управленческого решения. При иных целях расчет финансово-экономической эффективности производится только для оценки рациональности усилий по достижению поставленных целей.

Финансово-экономическая эффективность управленческих решений подразумевает следующее: эти решения должны способствовать сохранению платежеспособности, повышению

доходности и финансовой устойчивости организации и снижению рисков ее деятельности. При этом в центре оценки эффективности лежит определение доходности, а платежеспособность, финансовая устойчивость и риски выступают как ограничения, то есть альтернативные решения сравниваются между собой по доходности при ограничениях на платежеспособность, финансовую устойчивость и риски.

Оценка доходности решений, а также платежеспособности, финансовой устойчивости и рисков производится на основе анализа движения денежных средств. Основными критериями при оценке доходности выступают: чистый дисконтированный доход, срок окупаемости и эффективная процентная ставка, определяемые из анализа движения денежных средств.

Таким образом, все управленческие решения, принимаемые в организации, должны быть эффективными, то есть в конечном итоге должны быть направлены на удовлетворение интересов всех основных субъектов организации.

## ***10.2. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений***

На эффективность управленческих решений в системе производственного менеджмента в свою очередь влияет множество факторов. В первую очередь – это факторы, связанные с постановкой цели конкретного управленческого решения. Понятно, что неверно поставленная цель приводит к неверному результату и не способствует повышению эффективности работы организации. Считаем, что цель поставлена правильно, если она способствует повышению эффективности работы организации. Поэтому организация должна принять необходимые меры к тому, чтобы каждое управленческое решение реализовывалось в соответствии с правильно поставленными целями. Для этого необходима разработка целевой поддержки управленческих решений. Таким образом, одним из основных факторов эффективности управленческих решений является степень разработки целевой поддержки управленческих решений в организации, компетентность сотрудников, их квалификация и профессионализм.

В силу субъективного характера управленческих решений большое значение в процессе принятия решений играют

психологические и межличностные (поведенческие) факторы. В первую очередь на принятие решений оказывают влияние система ценностей менеджера и его культурный и образовательный уровень, влияющие на способ принятия решений. Поэтому ряд организаций использует формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников в организации соответствовали общей корпоративной системе ценностей – это также входит в систему целевой поддержки управленческих решений.

Поведенческие факторы также могут влиять на эффективность решений в силу различий в восприятии менеджерами одних и тех же фактов, что может привести к конфликтам, поскольку руководители по-разному понимают одну и ту же проблему в зависимости от их области деятельности, уровня компетентности, личных интересов. Кроме того, их действия часто зависят от степени лояльности по отношению к ним других руководителей. Для устранения отрицательных влияний межличностных связей должны быть организованы эффективные межличностные коммуникации, что входит в организационную поддержку управленческих решений.

Существенным фактором эффективности управленческих решений является их взаимозависимость. Исходя из системного подхода, можно утверждать, что, во-первых, все решения в организации определенным образом взаимосвязаны (через ограниченные ресурсы, рынки сбыта, поставщиков и т.д.) и, во-вторых, единичное важное решение может потребовать сотен решений в его развитие, то есть имеет место последовательность решений. Решения, принятые в одном сегменте организации могут самым существенным образом сказываться на других сегментах, то есть решение, полезное для одного сектора может отрицательно сказаться на других секторах и в целом быть неэффективным. Следовательно, для повышения эффективности решений необходимо согласование решений. Например, решение, связанное с техническим перевооружением производства отразится не только на производстве, но не менее серьезное влияние окажет на маркетинг, финансы, управление кадрами.

Таким образом, для того, чтобы в организации принимались и реализовывались эффективные управленческие решения, необходимо создание развитой системы поддержки: целевой – для

повышения качества постановки целей на всех уровнях, организационно-правовой и информационно-методической.

Целевая поддержка содержит траекторные и конкретные цели предприятия, политику, правила и процедуры, нормы, стандарты, лимиты и планы.

Организационно-правовая поддержка решает задачу создания механизмов разработки, принятия и реализации решений. Она включает в первую очередь производственную структуру и структуру управления, регламент производства продукции и управления, систему документации, систему контроля и ответственности. Необходима в первую очередь для доведения всех элементов целевой поддержки до всех лиц, принимающих и разрабатывающих управленческие решения, для структурирования их деятельности.

Информационно-методическая поддержка – это система сбора и накопления данных, их обработки и представления, то есть среда, в которой разрабатываются, принимаются и реализуются решения. Она включает информационную систему предприятия, в том числе бухгалтерский учет, кадровый учет и др., а также методы прогнозирования решений, программно-технические средства, включая базы данных и интеллектуальные системы.

Информационная поддержка распадается на две части: получение данных и методы обработки этих данных, в результате чего возможно получение адекватного представления о проблемах, оценка, выбор лучшего решения и т.д.

В первую очередь эффективность управленческого решения зависит от полноты и достоверности данных, необходимых для принятия решений, то есть от информационной обеспеченности. Информационные ресурсы дорого стоят, поиск и анализ информации могут быть длительными. Поэтому менеджер должен решить, существенна ли выгода от использования дополнительной информации и настолько ли является важным решение, чтобы идти на значительные затраты на сбор и обработку информации, то есть необходимо соотносить затраты на информацию с пользой от её использования. Достаточно часто дополнительная информация пользу не увеличивает, однако затраты растут значительно. С другой стороны решения часто принимаются в условиях неопределенности лишь в силу недостатка информации. В целом, существует оптимальный объем информации, позволяющий принимать наиболее эффективные решения.

Эффективность управленческих решений можно повысить, используя механизмы действия в конкретных ситуациях известных экономических законов и закономерностей. Например, известны закономерности жизненного цикла товаров, зависимости между ценой, спросом и предложением, действие закона эффекта масштаба производства, закона экономии суммы прошлого и живого труда на единицу продукции и др. Это позволяет строить математические модели явлений и успешно прогнозировать их развитие, выявлять проблемы. С другой стороны, незнание экономических законов, действие наперекор им, существенно снижают эффективность управленческих решений, приводят к противоположному результату.

Таким образом, любое управленческое решение принимается в соответствии с определенной технологией и с использованием перечисленных элементов поддержки. При правильно и рационально разработанной системе поддержки должны на любом уровне приниматься эффективные решения, то есть система поддержки должна быть соответствующим образом спроектирована, создана и в дальнейшем должна постоянно совершенствоваться.

### ***10.3. Виды эффективности управленческих решений***

Эффективность управленческого решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений.

Под организационной эффективностью управленческого решения понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность управленческого решения –

это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

Психологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность управленческого решения – это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, а также физиологические потребности.

Этическая эффективность управленческого решения – это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

#### ***10.4. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений в производственной деятельности***

Из известных методов оценки экономической эффективности управленческой деятельности чаще используются следующие:

- оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на разработку и внедрение;
- оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам;
- косвенное сопоставление эффективности различных вариантов управленческого решения;
- оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей организации.

1. Оценка эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение.

Основными параметрами в этом случае служат нормативы (временные, ресурсные, финансовые и др.), предварительно разработанные в организации и определяющие затраты ресурсов для подготовки и реализации управленческого решения.

Оценка экономической эффективности ( $\mathcal{E}_i$ ) осуществляется по каждому ресурсу, исходя из следующего соотношения:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\%,$$

где  $C_i$  – норматив затрат  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения;  $P_i$  – реальные затраты  $i$ -го ресурса для подготовки и реализации управленческого решения.

Обработка полученных данных может идти тремя путями.

1) Из всех ресурсов выбирается главный, он и определяет общую эффективность управленческого решения.

2) При равнозначности приоритетов всех  $m$  ресурсов экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \sum_{i=1}^m \frac{\mathcal{E}_i}{m} \times 100\%.$$

3) При неравнозначности приоритетов ресурсов ( $P_i$ ) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:



$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m (\mathcal{E}i \times \Pi i)}{m} \times 100\% .$$

$$\sum_{i=1}^m \Pi i = 1$$

2. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам.

Метод основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной (статистически обоснованной) части:

$$\mathcal{E} = \frac{(\Pi \times K)}{3} \times 100\% ,$$

где  $K$  – коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение ( $K = 0,2-0,3$ );  $\Pi$  – прибыль от реализации продукции;  $3$  – затраты на производство продукции.

Этот метод целесообразен для руководителей компании. Он позволяет обоснованно выделить средства для поощрения работников в связи с полученной прибылью.

3. Косвенное сопоставление различных вариантов управленческого решения:

$$\mathcal{E} = \left[ K \times \left( \frac{\Pi_2}{3_2} - \frac{\Pi_1}{3_1} \right) \right] \times 100\% .$$

Метод основан на сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции. Данный метод позволяет использовать рыночную стоимость произведенной продукции и затраты на ее производство.

4. Оценка эффективности управленческого решения по результатам изменения экономических показателей работы организации.

Эффект коммерческих решений в общем виде количественно выражается в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости и в уменьшении объема товарных запасов.

$$\mathcal{E}_T = \frac{\Pi \cdot T}{3} \times 100\% = \frac{\Pi(T_{\phi} - T_{\Pi})}{3} \times 100\% ,$$

где  $E_T$  – экономическая эффективность от увеличения товарооборота;

$\Pi$  – прибыль на 1 млн. руб. товарооборота;

$T$  – прирост товарооборота в результате внедрения управленческого решения;

$T_\phi$  – товарооборот фактический (после внедрения управленческого решения);

$T_{II}$  – товарооборот за сопоставимый период до внедрения управленческого решения;

$Z$  – затраты на разработку, реализацию управленческого решения и хозяйственную деятельность организации.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».

2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».

3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».

4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».

5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».

6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».

7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».

8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.

10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

## Задание 2

Проведите оценку эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение при неравнозначности приоритетов ресурсов, исходя из таблицы 4.

Таблица 4

### Экономические показатели

Показатели	Фактические затраты	Норматив	Приоритет ресурсов
Материальные ресурсы:			
А	250	220	4
Б	700	650	1
В	400	440	3
Г	370	350	2

## Задание 3

Проведите оценку эффективности управленческого решения по косвенному сопоставлению различных вариантов управленческого решения по годам, исходя из следующих данных, представленных в таблице 5.

Таблица 5

### Экономические показатели предприятия

Показатели	1 год	2 год	3 год
Прибыль от реализации продукции при первом варианте управленческого решения, руб.	6000	500	2000
Прибыль от реализации продукции при втором варианте управленческого решения, руб.	8000	750	5000
Затраты на производство продукции при первом варианте управленческого решения, руб.	1200	340	1000
Затраты на производство продукции при втором варианте управленческого решения, руб.	850	80	500
Коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение, %	0,25	0,26	0,27

## Задание 4

Проведите оценку эффективности управленческого решения по экономии затрат на его разработку и внедрение при равнозначности приоритетов ресурсов, исходя из данных таблицы 6.

Таблица 6

## Исходные данные

Показатели	Фактические затраты	Норматив
Материальные ресурсы:		
А	650	600
Б	400	440
В	370	350
Г	1200	1250
Д	280	300
Е	550	500

**Задание 5**

Проведите оценку эффективности управленческого решения по конечным результатам по каждому году (табл. 7) и сделайте соответствующие выводы.

Таблица 7

## Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	2000	2800	2700	3200	3000
Затраты на производство продукции, тыс. руб.	1000	3200	2150	2560	2200
Коэффициент, учитывающий долю эффективности, приходящуюся на управленческое решение, %	25	30	27	28	25

**Контрольные вопросы**

1. Какими характеристиками обладают управленческие решения?
2. Какие факторы, влияют на эффективность управленческих решений?
3. Отрадите виды эффективности управленческих решений.
4. Какие методы оценки экономической эффективности управленческих решений в производственной деятельности вы знаете?
5. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений.

## 11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### *11.1. Сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента*

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления. Однако на протяжении многих веков, по существу вплоть до начала XX в., управление персоналом как специфическая функция не выделялось из социального управления и осуществлялось на основе здравого смысла, опыта и традиций.

В древности значимость руководства персоналом резко повышалась при управлении крупными массами людей: армиями, строителями крупных сооружений (пирамид, зданий, каналов и т.п.). Однако и в этих случаях управление людьми не выделялось из управления в целом.

Промышленная революция и развитие капитализма привели к тому, что на смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким и детальным разделением, в том числе поляризацией управленческих и исполнительских функций.

Что же происходит дальше?

А дальше эти изменения привели к повышению интенсивности и эксплуатации труда, усилению отчуждения простых работников от собственников и управляющих, к обострению социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Выражением производственных конфликтов стало рабочее движение, представленное профсоюзами и рабочими партиями.

Обострение конфликтов на предприятиях и в обществе не только обусловило большие материальные издержки, но и ставило под угрозу социальный мир в обществе. В этих условиях у руководителей появилась потребность в предупреждении, сглаживании и разрешении производственных конфликтов.

Таким образом, возникла необходимость в появлении специальных работников или подразделений для разрешения этих ситуаций.

Так в 1900 г. американский бизнесмен Б. Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимpton пресс» создала отдел кадров.

Примерно в 70-х годах управление персоналом, как и вся система управления организациями, претерпела глубокие качественные изменения.

На изменение содержания труда существенно повлиял начавшийся в середине XX в. процесс автоматизации производства. Он отделил работника от предмета труда, поставив между ними сложную систему машин и оборудования. Это освободило человека от большинства механических функций, резко увеличило удельный вес задач по осмыслению идущих от машин сигналов и другой информации. И в связи с этим появляется новое направление и в системе обучения – управление персоналом.

Управление персоналом организации – деятельность руководящего состава организации, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Квалификационный справочник, учитывая требования нового этапа развития нашего общества, впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджер – это профессиональный управляющий, имеющий специальное образование, полученное в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому.

Персонал должен обладать следующими признаками: 1) наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; 2) обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.); 3) целевая

направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Персонал характеризуется, численностью, структурой, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Кроме того, изучая деятельность персонала необходимо ввести такое понятие как трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность его участия в трудовой деятельности и способность достигать определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Кроме этого персонал можно охарактеризовать с позиции структуры. Выделяют следующие виды структур.

Структура персонала – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.

Организационная структура персонала – это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Функциональная структура персонала – отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку.

Штатная структура персонала – определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Ролевая структура персонала – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве,

по коммуникационным и поведенческим ролям. *Творческие роли* свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений. *Коммуникационные роли* определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информации. *Поведенческие роли* характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях.

Профессиональная структура персонала организации – это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала – это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов – категорией, разрядом или классом.

Социальная структура персонала – характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению.

## ***11.2. Кадровая политика на предприятии***

Понятия «политика» и «стратегия» тесно взаимосвязаны между собой. Провести разграничения между ними на практике достаточно сложно. Однако в теоретическом плане проблема формирования политики управления персоналом или *кадровой политики*, предполагает самостоятельный подход. В рамках определенной стратегии управления людьми в организации могут быть различные варианты реализации кадровой политики, поскольку политика управления персоналом определяется его стратегией.

Определение кадровой политики организации неоднозначно. Согласно позиции представителей немецкой школы работы с персоналом, кадровая политика – это относительно абстрактный,



направленный на работающего человека план действий, который должен служить руководством для конкретных действий в области кадрового планирования, организации, управления и воспитания персонала.

Другой вариант: «кадровой политикой обозначается часть общей предпринимательской политики, которая направлена на обеспечение организации персоналом, его использование и сохранение. Предметом кадровой политики и ее результатом в итоге является влияние на человека для формирования у него поведения, адекватного выбранной цели». Школа управления персоналом Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова допускает широкое и узкое толкование кадровой политики.

В *широком* смысле под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. *Узкое* толкование предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работника и организации (например, найм персонала только с законченным профильным образованием и владеющего навыками работы на компьютере).

Школа управления персоналом Государственного университета управления определяет кадровую политику как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка, с учетом стратегии развития организации.

Наличие разработанной кадровой политики в организации означает, что:

- определены подходы к наиболее важным элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- снижается риск ошибочных решений, которые потенциально могут принимать отдельные работники;
- обеспечивается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;

- осуществляется контроль над соблюдением трудового законодательства;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;
- обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников организации.

Различают несколько видов политики организации. Кадровая политика может быть активной или пассивной.

Активная кадровая политика разрабатывается на основании обоснованного прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с состоянием и изменением внешней и внутренней среды. Например, активность кадровой политики в обеспечении организации персоналом состоит в том, что она контактирует с учебными заведениями, привлекает различные службы, формирует внешнюю рекламу о вакансиях, участвует в ярмарках рабочих мест и других мероприятиях, отслеживает результативность каждой из акций и своевременно корректирует ход и методы привлечения в организацию новых работников.

Активная кадровая политика может быть рациональной и нерациональной, или авантюристической.

Рациональная кадровая политика осуществляется на основании научно обоснованного прогноза развития ситуации и арсенала средств влияния на нее. Располагая средствами диагностики персонала, прогнозирования изменения его основных характеристик, служба управления персоналом имеет обоснованную информацию о количественной и качественной потребности работников на средне- и долгосрочную перспективу, разрабатывает варианты реализации кадровой работы.

Нерациональная или авантюристическая кадровая политика отличается стремлением руководства организации воздействовать на работу с персоналом, не имея диагноза ситуации и научно обоснованного прогноза ее развития в перспективе. Планы работы с персоналом формируются больше на эмоциях, чем аргументах, что в ряде случаев не мешает им оказываться правильными и не мешает «угадывать» их авторам действительно важные

целеустановки в области предстоящей кадровой работы. Риск авантюристической кадровой политики состоит в том, что она может оказаться недейственной или ошибочной при неучтенном во время ее разработки изменении внешней среды, появлении «внезапных» конкурентов, новых товаров или услуг на рынке, к производству которых организация не готова из-за отсутствия специалистов или неучтенного постарения персонала, переобучение которого нерационально и т. д.

Пассивная кадровая политика подразумевает отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, разработанного прогноза изменения его характеристик, информации о перспективной потребности. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных фактических последствий посредством экстренного реагирования на проблемы или конфликтные ситуации – как правило, «любыми средствами», без попыток анализа причин и возможных последствий.

В управлении персоналом различают также реактивную и превентивную кадровые политики.

Особенность реактивной кадровой политики – осуществление руководством организации контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: отсутствие мотивации работников к труду, недостаточная привлекательность организации для молодых специалистов, конфликтные ситуации и др. При реализации реактивной политики анализируются причины возникающих проблем, диагностируется сложившееся положение, проводится адекватная экстренная помощь.

Превентивной (предупреждающей, предохранительной) кадровая политика называется в том случае, если организация, располагая обоснованными прогнозными данными развития ситуации в перспективе, не имеет средств влияния на нее. Проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ, с помощью которых можно воздействовать на работу с людьми в организации.

*Открытая* кадровая политика характерна для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли или регионе; она может быть также особенностью организаций, уже имеющих устойчивое положение на рынке.

Открытость кадровой политики – значит ее прозрачность для потенциальных работников вне зависимости от статуса вакантной должности: практически одинаково возможен найм «со стороны» на рядовые и руководящие должности, это увеличивает вероятность возникновения современных направлений в организационной стратегии, и найма специалистов, готовых на реализацию инноваций.

*Закрытая* кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры, атмосферы, способствующей удовлетворению потребности занятых работников в сопричастности. Основанием для закрытой кадровой политики может быть также дефицит пригодной рабочей силы на рынке труда. Замещение персонала в организациях с закрытой кадровой политикой происходит за счет занятых сотрудников, новых работников как правило нанимают на рядовые должности.

Организационно-кадровый аудит – оценка соответствия структурного (системы управления персоналом) и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Он проводится с целью подготовки к принятию стратегических решений о развитии бизнеса, разработки программы реформирования организации. Оценке могут быть подвергнуты основные аспекты организационной реальности.

Кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной организации.

#### *Анализ и оценка эффективности системы оценки персонала*

Потребностная эффективность выражает степень отображения потребностей в цели и в результате. То есть, если в целевых ориентирах системы оценки персонала учтены потребности субъектов и объектов оценки, а также в результатах функционирования системы реализованы потребности всех ее элементов, то ее можно считать эффективной.

Потребностная форма сопряжена с понятием социальной эффективности, которая обеспечивается реализацией системных мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, и предусматривает анализ степени удовлетворения потребностей персонала.

Оценить эффективность системы можно, во-первых, с позиций

потребностей предприятия, ее финансирующего. В этом случае на первый план выходит оценка результата, соотнесенная с произведенными затратами. Во-вторых, с позиций службы управления персоналом, когда важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной работы, влияние результатов оценки на развитие и функционирование всей системы управления персоналом.

В-третьих, с позиций отдельных работников и руководителей. С точки зрения сотрудника, в основе оценки эффективности будет лежать степень достижения лично значимых целей, задач и потребностей. Для руководителей важен эффект улучшения результатов труда и методов управления подчиненными.

В-четвертых, с позиции косвенных потребителей услуг (например, региона). В этом случае эффективность оценки определяется с позиции реализации региональных социальных и экономических задач (снижения напряженности на рынке труда, регулирования спроса и предложения на профессии).

На основе анализа степени реализации интересов четырех названных групп определяют эффективность системы оценки, но при этом может возникнуть проблема выбора приоритетности потребностей и оптимального их сочетания.

Потребностная эффективность тесно связана с целевой: более эффективной при прочих равных условиях окажется система, цель которой отражает потребности объектов и субъектов оценки.

В качестве конечной цели оценки может выступать построение такой системы, которая бы своевременно реагировала на динамику задач управления персоналом и предприятием, способствовала получению социально-экономического эффекта в управлении человеческим потенциалом организации. Ориентиром состояния выхода системы, например, может быть получение как можно более полной и достоверной характеристики оцениваемых субъектов или повышение обоснованности управленческих решений в отношении субъекта на базе адекватной и развернутой его оценки. Цели могут быть самыми разными, а их формулировка зависит от той роли, которую отводит руководство предприятия системе управления персоналом и его оценке.

Экономическая эффективность системы (характеристика степени фактической реализации объективных возможностей достижения максимально полезного результата при заданных или

минимальных затратах) оценивается с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов (экономического, социального, психологического и т.п.) с произведенными затратами на построение и развитие системы.

Общими закономерностями функционирования систем оценки на различных предприятиях являются постепенность капиталовложений в оценку, «отложенный» характер получения ее результатов. Экономическую же эффективность можно определить только локально. Например, в подразделении вводится текущая оценка труда сотрудников с привязкой к их стимулированию, а через небольшой промежуток времени оцениваются изменения в показателях результативности труда, соотнесенные с затратами, произведенными для осуществления оценки.

Препятствием для определения экономической эффективности оценки персонала является также сложность измерения показателей эффекта, обеспечение их репрезентативности и количественной определенности. Несмотря на относительную легкость субъективных суждений об эффективности, более предпочтительны объективные оценки, опирающиеся на количественные данные. Отождествление эффективности с той ее частью, которая поддается прямому измерению, может привести к выявлению высокой или низкой эффективности, ничего не говоря о действительной результативности функционирования системы оценки персонала. Описательные же показатели позволят отразить качественную сторону результатов.

Если цель системы оценки персонала отображает потребности всех ее субъектов и объектов, то первое отношение (потребностная эффективность) оказывается равным единице. Аналогично, если результат полностью реализует цель, то второе отношение (целевая эффективность) равно единице. При этих условиях получаем традиционное выражение экономической эффективности – сопоставление результата и затрат. То есть с точки зрения комплексного понимания сущности эффективности максимально продуктивной оказывается та система, которая в наибольшей степени удовлетворяет потребности при минимальных (или заданных) затратах.

Основная идея описанного подхода заключается в том, что если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить

с затратами, необходимо обратиться к целевой и потребностной формам выражения эффективности.

Трехкомпонентную модель эффективности можно дополнить еще одной разновидностью – коммерческой. Данный вид отвечает интересам предприятия в конкурентной среде, так как показывает срок окупаемости, равный периоду времени от начала финансовых капиталовложений в систему оценки персонала до момента, когда объем инвестиций сравняется с суммарным объемом амортизации чистой прибыли. Коммерческую эффективность оценки персонала зачастую бывает сложно установить в точном количественном показателе. Как затраты на оценку, так и прибыль от нее являются невычленимым элементом общих затрат на персонал и общей прибыли от функционирования системы управления персоналом. Однако сделать приближенный анализ того, за какой промежуток времени окупаются вложения в оценку персонала, необходимо.

### ***11.3. Подбор и оценка персонала в системе управления производством***

Подбор кандидатов – это действия, осуществляемые предприятием для выявления лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Разработка комплекса требований к будущему работнику осуществляется на основе профиля компетенций. Под компетенциями, понимается документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, умений, личных и других качеств, которыми должен обладать исполнитель задач и функций на конкретном рабочем месте (в должности).

Источники привлечения кандидатов для последующего найма часто называются полем интересов предприятия на рынке рабочей силы. Традиционно различают два источника для привлечения кандидатов.

Внутренний источник – работники, уже занятые в организации и имеющие желание, возможность (или необходимость) и компетенции, чтобы занять открывшуюся вакансию.

Внешний источник – претенденты на вакансию, имеющие соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятые на других предприятиях; временно не работающие или

находящиеся в статусе выпускников учебных заведений различного ранга.

Каналы привлечения выбирают исходя из особенностей соответствующих целевых групп, конкретной ситуации на рынке труда, финансового состояния предприятия и сложившихся его предпочтений и опыта в этой области.

**Объявления в средствах массовой информации** (газетах, журналах, радио и телевидении; объявления на рекламных щитах; объявления в Интернете).

Гарантируют широкий охват потенциальных кандидатов на вакансии при относительно небольших затратах. Сегодня имеется достаточный выбор изданий, освещающих рынок труда, развитая сеть сайтов в Интернете. Здесь все зависит от тиража, периодичности выхода, системы распространения, имиджа издания, возможности доступа к Интернету, посещаемости сайта, простоты пользования, демократичности процедуры регистрации на сайте.

При использовании средств массовой информации нужно быть готовым к большому количеству резюме и наплыву кандидатов, на что требуется много времени.

**Поиск внутри организации.** Этот метод не требует финансовых затрат, способствует укреплению преданности персонала компании, кандидатам не нужно интегрироваться в организацию. Однако такой прием ограничивает выбор, не дает притока свежих сил, способствует возникновению местничества руководителей подразделений, которые будут стремиться сохранить свои лучшие кадры для себя или избавляться от неугодных.

Здесь нужно подчеркнуть, что от качества выполнения заказа агентством зависит срок подбора требуемого специалиста. Услуги агентств, как правило, платные и требуют немалых затрат работодателя.

**Государственная служба занятости.** Эта организация призвана, во-первых, снижать социальную напряженность в обществе, с чем она с успехом справляется, исходя из экономических возможностей страны, а во-вторых, способствовать трудоустройству незанятого населения. Однако следует признать, что потенциал государственной службы используется далеко не полностью. Этому есть свое объяснение. Не все работодатели готовы к сотрудничеству с государственной службой занятости в силу непрозрачности экономики и размещают заявки, как правило, только



на низкоквалифицированный, малооплачиваемый персонал. Следовательно, и доверие к службе у населения не растет.

### **Подбор сотрудников через агентства по подбору персонала.**

Этот метод становится все более привлекательным для компаний, так как всю черновую работу агентства берут на себя, а работодателю остается только диктовать свои требования и рассматривать предоставляемых кандидатов. При обращении в агентства успех подбора зависит от того, насколько четко сформулированы требования к кандидатам, насколько правильно их понимает консультант агентства, работающий с компанией-заказчиком, от его оперативности в работе.

Когда цена рабочего места высока, а сроки поджимают, лучше обращаться к услугам рекрутинговых агентств. По сравнению с биржами время отклика будет несколько большим, но это компенсируется качеством кандидатов. Для рекрутингового агентства заказчиком является компания-работодатель, которая обычно по факту найма компенсирует расходы, связанные с привлечением, оценкой и подбором персонала. Оплата услуг рекрутеров происходит после принятия работодателем решения о найме специалиста. В случае, если представленный кандидат в течение стандартного испытательного срока будет уволен по инициативе администрации, агентство берет на себя обязательство бесплатной однократной замены данного сотрудника. Этот «гарантийный срок» дает заказчику уверенность, что его кадровая проблема будет решена даже в случае, если кандидат, предложенный агентством, проработав некоторое время, будет признан неподходящим.

Существующие методики позволяют организовать целевой поиск кандидатов, даже если специалисты такого рода в настоящий момент отсутствуют в базах данных агентства.

В современном мире подбора персонала существует и такой метод, как Хедхантинг.

Хедхантинг – переманивание лучших работников из других организаций – «охота за головами». Это особый вид рекрутинговых услуг, который как никакой другой соответствует первоначальному значению слова «recruit» – «вербовка». Хедхантер находит нужного человека, выступает посредником между ним и заказчиком; сводит их между собой для переговоров и в случае успеха получает причитающийся гонорар за проделанную работу.

Некоторые компании могут пользоваться заемным

персоналом.

Когда компания просто не может обойтись без заемного персонала?

1. Срочная замена квалифицированным специалистом (отпуск, декрет, болезнь).

2. Спад и пики продаж сказываются на загрузке производственных мощностей, а значит, и на потребностях в кадрах, занятых в производстве. Сезонность.

3. Специальные проекты или компания принимает участие в выставках, рекламных акциях и т.п.

Есть такое понятие, как лизинг персонала. В России стоит употреблять этот термин с осторожностью, так как лизинг или аренда относятся только к имущественным отношениям. В связи с этим, некорректно употреблять этот термин по отношению к людям.

Лизинг персонала – это, по сути, форма временной занятости, когда сотрудник выполняет работу для какой-нибудь компании, имея контрактные отношения с агентством по подбору персонала.

Аутстаффинг (от англ. *outstaffing*; *out*-вне, *наружу*; *staff*-штат; буквальный перевод – *внештатный*) – практика выведения персонала за штат компании. Компания-провайдер становится формальным работодателем для сотрудников компании-клиента и берет на себя полную ответственность за них. Провайдер оформляет сотрудников в свой штат и отвечает за выплату зарплаты, налогов, ведение работы с персоналом.

Цель: свести к минимуму хлопоты по содержанию персонала и минимизация работы с ним.

Главное преимущество – сокращение прямых затрат, влияющих на себестоимость производимого продукта. Зарплата как раз относится к категории прямых затрат. При аутстаффинге затраты относятся к другой статье расходов – финансирование услуги – себестоимость снижается автоматически.

Кроме этого аутстаффинг содержит в себе и серьезные недостатки. Например, он может спровоцировать серьезное снижение мотивации людей. Представьте себе, что вы долго работали в компании и тут вдруг вам предлагают «формально» перейти в штат другой компании, но утверждают, что ничего не изменится. Любой человек заподозрит подвох.

Российское законодательство никак не регулирует

аутстаффинг. Обычно компании-провайдеры направляют сотрудников клиенту в служебную командировку.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* – использование чужих ресурсов) – компания заключает контракт с фирмой, которая отныне несет ответственность за определенную функцию.

Достоинства:

- работая со многими организациями, фирма имеет большой опыт;
- в кратчайшие сроки организация получает необходимое количество специалистов различного уровня и профессионализма;
- возрастает управляемость;
- уменьшение затрат на обучение и развитие персонала;
- возможность быстрого решения возникающих проблем.

Недостаток этого вида подбора – возрастает стоимость услуги.

***Подбор персонала включает следующие этапы:***

- создание кадровой комиссии;
- формирование модели рабочего места;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- отбор и оценка кандидатов;
- утверждение кандидатов и оформление документов.

Кадровая комиссия может быть сформирована в различном составе. Её членами могут быть сотрудники кадровой службы, директор предприятия, работники, имеющие опыт работы. Затем кадровая комиссия создает модели рабочих мест. *Модель рабочего места – это качественная и количественная характеристика рабочего места. Это набор требований по должности.*

Эффективное решение проблемы подбора кадров требует разработки научно обоснованной модели рабочего места, которая наиболее полно отвечала требованиям предприятия.

**Элементы модели рабочего места:**

- ✓ *кадровые данные:* трудовая книжка, характеристика, документ об образовании, автобиография;
- ✓ *опыт работника:* жизненный, производственный, общественной работы;
- ✓ *профессиональные знания и умения:* знания по конкретным направлениям науки, умения в области производства и управления;
- ✓ *личностные качества:* совокупность деловых качеств

и недостатков работника, выявляемая с помощью социологического опроса;

✓ *психологический портрет*: тип личности, темперамент, мотивация;

✓ *здоровье и работоспособность*;

✓ *вредные привычки, хобби, увлечения*;

✓ *оплата труда*;

✓ *социальные блага и гарантии*: путевки, питание, оплата больничного, отчисления в пенсионный фонд.

Объем и степень детализации модели могут устанавливаться в зависимости от должности и уровня управления.

**Оценка персонала** – это выявление соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту. Оценке подвергаются профессиональные знания и умения, деловые и нравственные качества, психология личности, работоспособность, а также качество работы. Оценка – одно из наиболее действенных средств обучения и воспитания персонала. Оценка может быть:

- комплексная;

- специальная;

- эпизодическая (перевод сотрудника);

- периодическая (аттестация).

**Оценка персонала** – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

*Исходными данными* для оценки являются:

- модель рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- философия организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- методики оценки кадров;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

Как правило, оценка персонала реализует три цели.

**Административная цель** – результаты оценки: повышение

по службе, понижение, перевод, высвобождение. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии работниками, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и работникам, т.к. удовлетворяет их профессиональные амбиции. Продвижение по службе – эффективный способ признания достижений в работе, однако, при принятии таких решений руководство должно повышать только тех, кто имеет необходимые способности для требуемого исполнения обязанностей на новой должности.

Перевод используется в целях расширения опыта работника, а также в тех случаях, когда для руководства, очевидно, что человек будет работать более эффективно на новой должности. В ряде случаев перевод используется, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает неэтичным прекращение с ним трудового договора. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности. Человек ещё способен приносить какую-то пользу, но не должен блокировать карьеру более способному работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

**Информационная цель** – информирование работников об относительном уровне их работы. При нормальной реализации этого принципа работник своевременно узнает о качестве своей деятельности, сильных и слабых сторонах и возможных направлениях совершенствования своих профессиональных знаний.

**Мотивационная цель** – процесс, посредством которого руководство может необходимым образом вознаградить сильных работников материально или морально, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

Цели могут быть связаны с бизнес-процессами:

- *прием на работу* – оценивается степень готовности кандидата к работе в должности;
- *поощрение* – насколько сотрудник был эффективен при выполнении работы;
- *при принятии решения о продвижении* – насколько он готов к выполнению новых функций;
- *при обучении* – определяется уровень и содержание проблем, по которым должна вестись индивидуальная подготовка;
- *при реорганизации* – насколько сотрудник способен

приспособиться к новым условиям работы, отобрать наиболее подходящих и именно их оставить в новой организации;

По признаку «степень контактирования кандидата и работодателя во время подбора» методы оценки классифицируют в три группы: бесконтактные, полуконтактные и контактные.

**Бесконтактные методы оценки кандидатов** – предварительное знакомство с кандидатами работодателем осуществлено заочно – изучая присланные ими *заявительные документы*. обстоятельный анализ каждого из них позволяет создать первичное впечатление о претенденте и определить необходимость контактного общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

В пакет заявительных включаются следующие документы: заявительное письмо, автобиография, резюме, образовательные и трудовые свидетельства, анкеты, рекомендательные письма, фотографии, заключения медицинской и графологической экспертиз.

Первым документом, свидетельствующим о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия, получив в нем искомое место работы, является письменное *заявление о приеме*. Несмотря на разные точки зрения относительно информационной весомости заявления специалисты отмечают, что зачастую в нем «больше, чем в биографии, ощущается личность кандидата».

**Резюме** является стандартной формой представления профессиональных и личностных данных. Как «гибрид» из заявительного письма и биографии, резюме преследует цель максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на вакантную должность.

Различают три основных вида резюме: хронологическое, функциональное и функционально-хронологическое (смешанное).

Службы персонала ожидают от кандидата представления двух видов документов: 1) образовательных свидетельств; 2) трудовых свидетельств.

*Свидетельства об образовании* включают в себя все виды документов (аттестаты, сертификаты и дипломы), удостоверяющие окончание того или другого учебного заведения и степень успеваемости в фазе обучения.

При всем многообразии видов и форм обучения, а соответственно и удостоверяющих их окончание документов особое

внимание уделяется *школьному*.

Значимость и весомость результатов школьных аттестатов снижаются с возрастом кандидата и временем окончания школы.

**Анкетирование**, являясь важным инструментом при подборе персонала на рабочие места и выполняя единую функцию – получение ответов на поставленные предприятием вопросы – со временем претерпевало изменения, которые коснулись цели опроса, содержания анкетных бланков, технологии проведения процедуры и обработки полученной информации.

**Персональные анкеты**. Общее название «персональные» объединяет несколько видов анкет, традиционно используемых предприятиями для подбора кандидатов. Одни из них содержат небольшой спектр вопросов, выявляющих в основном семейно-личностный и/или профессиональный статус претендента; другие ставят перед ним до 200 вопросов, на которые нужно ответить «да», «не уверен» или «нет». Основу второго вида анкетирования составляет форма *самооценки*. По заполненной анкете эксперт может попытаться определить, имеет ли, например, личность склонность к конкретному или абстрактному мышлению, к спонтанности или к самоконтролю.

Практика анкетирования показала, что для изучения этого метода необходимо выделить нескольких групп вопросов.

### ***Тестирование в оценке кандидатов при найме***

Тестирование кандидатов относят к психологическим «полуконтактным» методам подбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер и результат подбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков.

Психологические тесты при приеме на работу использовать не запрещается. Но, применяя тестирование для отсева кандидатов, вы должны помнить об особенностях информации, которая при этом к вам поступает, и о том, как она охраняется законодательством. Тестирование обычно проводится с целью выявить сотрудников, подходящих по своим качествам для данной работы. В последнее время наряду с тестами для оценки эффективности работы применяются тесты для оценки черт характера и свойств, способствующих эффективному выполнению работы – так называемые психологические.

Психологические тесты на сегодняшний день трудовым

правом России прямо не предусмотрены. А значит, не предусмотрена и ответственность за проведение такого тестирования, не определен порядок хранения сведений, полученных при проведении тестов и работы с ними.

Если исходить из позиции «разрешено то, что прямо не запрещено законом», психологические тесты применять можно. Что касается хранения, обработки и защиты такой информации, то в локальных актах организации можно предусмотреть порядок, аналогичный работе с персональными данными сотрудников.

Преимущества метода – это, во-первых, способность выявить те или иные реакции личности, а затем измерить их в «стандартных условиях» и «объективно», а во-вторых, возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых, то есть на научной основе и справедливо для предприятия и претендента провести селекцию пригодности.

Тестирование при найме целесообразно там, где в короткое время проверяется большое число кандидатов.

Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям:

- тестируемая личность должна иметь возможность продемонстрировать свое типичное поведение;
- метод должен быть выверенным, испытанным и надежным;
- результаты должны быть действительными и в будущем.

В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты подвергают классификации. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- *проекционные*, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);
- *психометрические* (психологические), необходимые для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях.

### ***Контактные методы оценки кандидатов***

***Собеседование.*** Специалисты называют этот метод по-разному: «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование».

1. *Британский метод* основан на личной беседе с кандидатом членом кадровой комиссии.

Немолодые джентльмены, сидящие вокруг стола из красного



дерева, интересуются родословной, традициями семьи и местом, где он получил образование: "Не родственник ли Вы герцога Соммерсетского? Кто из семьи служил в Королевском флоте? Где Вы учились – не в Оксфорде?" Если кандидат успешно отвечает на заданные вопросы, то он быстро принимается.

2. *Немецкий метод* основан на предварительной подготовке кандидатами значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями известных ученых, руководителей, политиков. Экспертная комиссия из компетентных специалистов анализирует представленные документы с рекомендациями и следит за правильностью их оформления. Кандидаты на вакантные должности проходят целый ряд обязательных строгих процедур, разделенных во времени.

Устройство на работу достаточно сложное дело.

3. *Американский метод* сводится к проверке интеллектуальных способностей, психологическому тестированию с использованием компьютеров и наблюдению за кандидатами в неформальной обстановке. Например, во время уик-энда, презентации, званого обеда. При этом обращается большое внимание на потенциал человека и недостатки его личности, что не всегда подтверждает возможность работы подобранного таким способом менеджера в команде. Однако он позволяет выявить скрываемые недостатки личности, которые могут быть недопустимы для работы в конкретной фирме.

4. *Китайский метод* основан на письменных экзаменах и имеет исторические традиции со времен династии Мин. Кандидаты пишут ряд сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкость стиля и слога письма, знание истории. Успешно сдавшие все экзамены, а таких набирается несколько процентов от участвующих в конкурсе, пишут заключительное сочинение на тему текущей политики. Выдержавшие и этот экзамен становятся чиновниками, их служебное положение зависит от полученной отметки.

*Установочное собеседование* представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы и/или менеджером, при которой в процессе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника: квалификации, способностях, интересах, характере, дается заключение о его мотивах и ценностных установках, анализируются способности к ведению

беседы, контактированию, коммуникабельность, а с другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, перспективах своего личного роста в случае трудоустройства и стратегии предприятия.

Поэтому *пошаговое оценивание* (а в некоторой степени и формирование) мотивации кандидата крайне важно в процессе собеседования.

**Шаг первый.** Многие специалисты, ответственные за подбор персонала, начинают с того, что выявляют и красиво *формулируют положительные моменты вакансии*. И правильно делают. Важно лишь не забывать, что «продажа вакансии» кандидату практически не отличается от продаж иного продукта либо услуги. Иными словами, для каждого отдельно взятого кандидата надо выявлять конкретные, являющиеся привлекательными именно для него факторы. Для этого необходимо знать, что вообще может привлечь данного кандидата в профессиональной сфере. Специалистами по HR различается монетарная и немонетарная мотивация. Первая касается денег. Здесь все просто: чем их больше, тем лучше. Важно лишь знать нижнюю границу притязаний кандидата.

**Шаг второй.** Попросите кандидата назвать несколько моментов, которые нравились ему на его последней работе и, соответственно, моменты, которые ему не нравились. Получите массу информации, использовать которую можно не только в целях выявления мотивации.

**Шаг третий.** Очень важно располагать данными о причинах смены кандидатом его предыдущих мест работы. Если кандидат, не желая вдаваться в подробности, отделяется стандартными формулировками типа «материальная неудовлетворенность», то можно сказать следующее: «А если бы вам подняли заработную плату до интересного вам уровня – вы бы остались в компании или все равно предпочли бы рассматривать другие предложения по работе?» Как это ни смешно, но 90% соискателей обнаруживают иные причины своего ухода из компании!

**Шаг четвертый.** Предложите кандидату описать идеальную для него работу: компанию, ее сферу деятельности, размеры, место на рынке, особенности корпоративной культуры, рабочее место, коллектив, личность руководителя. В общем, все, что назовет кандидат, будет иметь значение для оценки соответствия вакансии его ожиданиям.

**Шаг пятый.** Выявление карьерных ожиданий соискателя. Кем он видит себя через год, через два, в отдаленном будущем. Видит ли он себя вообще в данной сфере. Нередко кандидаты через пару лет намереваются кардинально сменить род деятельности. Затем важно сопоставить эти данные и выяснить, сможет ли предлагаемое рабочее место обеспечить ему подобный рост.

**Шаг шестой.** Предложите кандидату на вакансию записать на листке бумаги пять факторов, которые смогут «привязать» его к компании. А затем пять факторов, которые «оттолкнут» его от работодателя. Можно сформулировать это задание для кандидата следующим образом: «Запишите пять показателей, которые должны быть у компании, в которой вы работаете, чтобы вы были полностью удовлетворены и не рассматривали другие рабочие предложения.

А потом пять показателей, которые могут сподвигнуть вас к поиску новой работы». Не страшно, если соискатель во втором случае напишет все то же самое, но «со знаком минус», то есть если отсутствие положительных моментов натолкнет кандидата на мысль о поиске другой работы. После этого попросите его проанализировать данные факторы по степени убывания. Это даст возможность увидеть иерархию ценностей человека, которого вы рассматриваете на свободную позицию.

На всякий случай повторю известную истину: если в числе требований кандидат называет только заработную плату или компенсационный пакет – это не есть хорошо. Естественно, человек за свою работу должен получать вознаграждение. Но у хорошего кандидата удовольствие от работы не исчерпывается только деньгами.

**Шаг седьмой.** Уточните у кандидата, чем ему интересна предлагаемая вами вакансия и какие возможности для себя он видит в профессиональном и карьерном росте.

**Шаг восьмой.** Далее уместным будет спросить соискателя, по каким критериям он собирается принимать решение о принятии или отклонении вашего рабочего предложения, что именно он оценивает, приходя на собеседование в компанию. Этот метод позволяет также получить обратную связь от кандидата, позволяющую оценить свой метод ведения собеседования. Мы, рекрутеры, тоже не идеальны и не упускаем возможности учиться!

Знание, чем именно предлагаемая вами вакансия интересна

кандидату, поможет вам также скорректировать ваше рабочее предложение, сделав его конкурентоспособным на рынке труда.

**Шаг девятый.** Спросите у кандидата, что он знает о вашей компании. По-настоящему заинтересованный кандидат перед собеседованием соберет как официальную, так и неформальную информацию о фирме, в которой ему предстоит работать. Естественно, если он хочет проработать в данной компании продолжительный период времени. Формальную информацию можно взять из официальных источников: корпоративный сайт, средства массовой информации, рекламные проспекты, буклеты компании и др. Неофициальную же можно получить, например, от работников компании (в том числе от бывших сотрудников) или от конкурирующих компаний.

Немотивированный же кандидат часто даже не удосуживается запомнить название компании, на собеседование в которую он пришел.

**Шаг десятый.** Задайте кандидату вопрос о наличии у него альтернативных вариантов предложений работы. Если они у него имеются, то чем именно они ему интересны, какие имеют недостатки, каким образом он будет выбирать место работы в случае, если несколько компаний одновременно сделают ему предложение о занятии вакантной должности.

Понятие оценки персонала заключается в комплексном методе изучения трудового процесса, направленного на выявление не только соответствия занимаемой должности, но и имеющегося потенциала отдельно взятого сотрудника для рационального использования его навыков на благо предприятия.

Главная задача управления персоналом, решаемая с помощью проведения оценивания – это способ получить сведения о характеристиках и результативности труда персонала. Результаты оценки помогают начальнику или кадровику принять аргументированное решение относительно повышения (понижения) или перемещения отдельных сотрудников, повышения их квалификации или открытия вакансии.

**Испытательный срок.** Для проверки профессиональных качеств работника и предусмотрен испытательный срок.

Статья 70 "Испытание при приеме на работу" из Трудового кодекса РФ.

Испытание при приеме на работу не устанавливается:

- для лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- для беременных женщин;
- для лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- для лиц, окончивших образовательные учреждения и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- для лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями.

По общему правилу, предусмотренному законодателем (ст. 70 ТК РФ), этот период не должен превышать трех месяцев. Исключение сделано лишь для руководителей организаций, главных бухгалтеров и их заместителей, а также для руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений. Испытание деловых и профессиональных качеств этих работников может длиться до шести месяцев.

**Аттестация персонала** – это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности.

### **Цели аттестации.**

1. Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников:

- изменение заработной платы;
- изменение системы поощрения (наказания);
- повышение мотивации.

2. Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации):

- получение обратной связи;
- выявление потенциала;
- информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма;
- развитие карьеры;
- личное развитие;
- корректировка планов организации;

- информация для планирования человеческих ресурсов.
3. Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем. При этом в ходе аттестации работника оцениваются:
- прошлая деятельность;
  - достижение результатов;
  - потребность в обучении;
  - выявление рабочих проблем;
  - улучшение деятельности.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

1. Приведите примеры активной и пассивной кадровой политики.
2. Какие положительные и отрицательные моменты имеются у открытой и закрытой кадровых политик?
3. Что представляет собой кадровый аудит?
4. Преимущества и недостатки подбора из внешних и внутренних источников?
5. Какие методы оценки применяются к кандидатам, а какие к работникам организации?

### **Задание 2**

Проведите анализ параметров стиля руководства и определите, к какому его виду в большей мере относится данный стиль.

1) Варианты стратегических управленческих решений руководитель обсуждает со специалистами и менеджерами организации, тактические решения – с главными специалистами и менеджерами высшего и среднего уровня, оперативные решения чаще всего принимает самостоятельно.

2) На фирме официально установлен рабочий день с 10 до 17 ч без обеденного перерыва. Перерывы не регламентированы. Приход и уход работников не фиксируются. Основной упор делается на качественное выполнение определенного задания к какому-то сроку. Качество и сроки определяет руководитель, ответственность несут подчиненные.

3) Руководитель использует в своей работе такие методы воздействия на людей, как поощрение и наказание. Поощрения заслуживает тот работник, который повышает качество работы, изучает и использует новые технологии в своей работе. Наказание не фиксируется в документах, применяется в исключительных случаях, когда иного метода воздействия руководитель не видит. Одной из форм наказания является сокращение полномочий работника.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность управления персоналом в системе производственного менеджмента?
2. Что понимается под кадровой политикой предприятия?
3. Какие методы подбора и оценки персонала в системе управления производством вы знаете?
4. Что такое аутстаффинг и аутсорсинг?
5. Какие цели реализуются при оценке персонала?

## 12. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

### *12.1. Понятие и значение научной организации труда*

Эффективный производственный менеджмент невозможен без научной организации труда. Научная организация труда является составляющей цикла производственного менеджмента на оперативном уровне. Организация труда должна базироваться на достижениях науки и передовом опыте, обеспечивать повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

Научная организация труда направлена на решение следующих взаимосвязанных задач; *экономической, психофизиологической, социальной.*

Экономическая задача связана с наиболее полным использованием оборудования, материалов, сырья, обеспечением повышения производительности труда.

Решение психофизиологической задачи предполагает создание благоприятных производственных условий, что важно для сохранения здоровья работников, их работоспособности.

Решение социальной задачи направлено на повышение удовлетворенности условиями и результатами труда.

Большое значение имеет научная организация управленческого труда, о чем уже говорилось при рассмотрении вопросов планирования времени руководителей. От того, какова структура аппарата управления, какая выбрана система управления, зависят содержание и организация труда специалистов и служащих.

Отметим, что научная организация труда имеет четко определенный круг задач. Однако ее нельзя рассматривать изолированно от организации производства в целом. Между НОТ (научной организацией труда и совершенствованием других элементов организации производства существует взаимодействие. Особенно это проявляется при организации рабочих мест. Организация труда связана с такими элементами производства, как техника и технология. При внедрении НОТ возникает необходимость в соответствующих технических решениях, изменении технологического процесса, оборудования и др. На организацию труда влияют тип и характер производства (типы производства и их особенности рассмотрены в главе 3.)

Важнейшими составляющими научной организации труда



являются разделение и кооперация труда. *Разделение труда – разграничение деятельности людей в процессе совместного труда.*

Разделение труда на предприятии означает обособление отдельных частичных трудовых процессов с целью сокращения производственного цикла за счет одновременного выполнения различных работ и повышения производительности труда. Последнее достигается за счет приобретения производственных навыков рабочими благодаря специализации работ.

Следует отметить, что организаторы производства на предприятиях стран с развитой рыночной экономикой уделяют большое внимание сокращению *времени производственного цикла*. Это обусловлено тем, что сокращение длительности производственного цикла является центральной задачей организации и управления производством, одним из показателей эффективности управленческого труда.

Высокий уровень специализации свидетельствует о культуре производства.

Разделение труда невозможно без его кооперации. Задачей кооперации является *обеспечение* согласованности между действиями отдельных работников или групп работников, выполняющих различные трудовые функции. Разделение и кооперация труда составляют две взаимосвязанные и дополняющие друг друга стороны производственного менеджмента.

Разделение труда может быть технологическим, функциональным, профессионально-квалификационным.

При *технологическом разделении труда* производственный процесс расчленяется на отдельные фазы, виды работ, операции.

*Функциональное разделение труда* предполагает деление выполняемых работ в зависимости от роли и места различных групп работников в производственном процессе. Например, персонал промышленного предприятия подразделяется на руководителей, специалистов, служащих и рабочих, среди которых могут быть выделены основные и вспомогательные.

*Профессионально-квалификационное разделение труда* связано с делением работающих по профессиям (специальностям), по разрядам, категориям.

Разделение и кооперация труда по-разному проявляются на производстве, поскольку зависят от влияния ряда факторов, в частности технического уровня производства. Например,

от применяемого технологического оборудования зависит специализация труда основных и вспомогательных рабочих, обслуживающих это оборудование.

Тип производства также влияет на разделение и кооперацию труда. Например, в единичном производстве рабочий-станочник кроме основной работы выполняет работы по техническому обслуживанию оборудования (наладка, мелкий ремонт и т.п.). В крупносерийном и массовом производстве это выполняют специальные рабочие (наладчики и др.).

Имеют значение и принцип организации цехов и участков (технологический, предметный), вспомогательных служб (централизованный или децентрализованный); степень непрерывности технологических процессов, трудоемкость изготовления продукции.

На научной основе должна базироваться организация коллективных трудовых процессов в бригаде.

Следует обратить внимание на связь организации коллективных трудовых процессов с современными задачами *управленческого учета*. Ведь управленческий учет представляет собой часть информационной системы предприятия, а также деятельность, направленную на обеспечение руководства информацией для принятия решений и планирования, оперативного управления и контроля, стимулирования работников предприятия в выполнении намеченных программ; оценки деятельности подразделений, аппарата управления и отдельных сотрудников внутри организации. Напомним, что объектами управленческого учета являются так называемые центры ответственности, центры затрат по услугам и изделиям; предприятие в целом, отдельные цехи, участки, отделы.

Общими принципами организации трудовых процессов являются обеспечение непрерывности и естественности трудовых действий и приемов, рациональная загрузка рабочих и оборудования и др. Есть и специфические принципы, к которым относятся обеспечение временных и пространственных взаимосвязей производственных процессов, предупреждение нарушений их нормального хода и др.

Разделение труда имеет экономические, психофизиологические и социальные границы.

Экономические границы определяются длительностью производственного цикла; психофизиологические – степенью

утомляемости рабочих в связи с монотонностью труда на однообразных операциях. Социальные границы связаны с содержательностью труда.

Внедрение научной организации труда требует следующих условий:

- разработки плана внедрения;
- установления подразделения или исполнителя, отвечающего за эту работу (центр ответственности);
- четкого определения обязанностей и контрольных функций;
- создание системы обучения и аттестации персонала;
- создание системы материального и морального стимулирования работ.

Эффективность труда во многом зависит от организации рабочих мест.

## ***12.2. Организация и обслуживание рабочих мест***

Уточним некоторые основные определения. *Рабочее место* – оснащенная техническими средствами зона, где один или группа работников выполняют производственную операцию или работу.

*Организация рабочего места* – оснащение средствами и предметами труда, *размещенными в определенном порядке*.

Для оценки технического уровня рабочих мест в практике НОТ применяют следующие показатели.

1. По рабочим местам с оборудованием: производительность применяемого оборудования; соответствие оборудования требованиям, применяемым к качеству продукции; использование технологических особенностей оборудования; прогрессивность применяемого технологического процесса; технологическая оснащенность рабочего места.

2. По рабочим местам без оборудования: оправданность использования ручного труда; технический уровень и качество используемого инструмента; обеспеченность исполнителя инструментом.

3. По рабочим местам без оборудования: оправданность использования ручного труда; обеспеченность исполнителя инструментом (комплектность, техническое состояние, наличие

необходимого резерва).

4. Организационный уровень рабочего места: рациональность планировки; организационная оснащенность; количество и трудоемкость постоянно закрепляемых работ, сменность и др.

5. Условия труда и техника безопасности: соответствие санитарно-гигиенических условий нормативным требованиям; применение тяжелого физического труда; наличие монотонного труда; обеспечение безопасности труда; обеспечение спецодеждой и обувью в соответствии с установленными стандартами.

Каждое рабочее место оценивается следующим образом:

- рабочее место полностью соответствует нормативному уровню;
- рабочее место не соответствует уровню, но может быть доведено до нормативного уровня;
- рабочее место не соответствует и не может быть доведено до нормативного уровня.

Организация и устройство рабочих мест должны соответствовать требованиям к индивидуальным формам труда.

При организации рабочих мест следует соблюдать санитарные нормы, инструкции по эксплуатации оборудования, технике безопасности и др. Пространство, занимаемое рабочими местами, как правило, определяется расчетным путем. Это пространство должно быть достаточным для того, чтобы рабочие могли производить все необходимые движения и перемещения при выполнении производственных операций. Необходима система сигнализации и связи, обеспечивающая обмен информацией между рабочими и мастером или другим линейным руководителем, также службами внутрицехового обслуживания.

Конструкторско-технологический профиль рабочего места должен соответствовать характеру выполняемых операций. Должны быть созданы санитарно-гигиенические, физиолого-гигиенические и психофизиологические условия труда.

Большое значение имеет планировка рабочих мест. *Планировка рабочих мест* представляет собой элемент планировки цеха. Существуют следующие виды планировок: общая (пространственно-технологическая), предполагающая размещение рабочих мест на площади участка (цеха); частная, когда на площади рабочего места размещаются все элементы трудового процесса; внутренняя, связанная с размещением инструмента, приспособлений,

материалов, источников света и других элементов с учетом особенностей рабочего места.

На практике планировка рабочих мест осуществляется в следующей последовательности:

1) определяют (уточняют) местонахождение рабочего места на участке в соответствии с его специализацией, учитывая проходящие технологические и транспортные потоки;

2) осуществляют привязку постоянно используемого вспомогательного оборудования (подъемно-транспортных устройств и т.п.) к основному технологическому оборудованию;

3) устанавливают рациональное местонахождение работника по отношению к основному технологическому оборудованию;

4) определяют наиболее удобные (на минимальном расстоянии от работника) места расположения организационной и технологической оснастки, тары с материалами и готовой продукцией;

5) оценивают степень рациональности новой планировки рабочих мест.

На машиностроительных предприятиях может возникать задача организации и обслуживания рабочих мест многостаночников. Здесь, прежде всего, важна рациональная оснащенность. Организационная оснащенность предусматривает наличие следующих условий:

- оснастка для размещения и хранения приспособлений, инструментов, материалов, полуфабрикатов и готовых изделий (стеллажи, инструментальные тумбочки и шкафчики и т.п.);

- устройства по технике безопасности;

- приспособления для ухода за оборудованием и уборки рабочего места;

- устройства, обеспечивающие нормальные санитарно-гигиенические условия;

- средства связи со службами обслуживания и управления.

Работа многостаночника имеет некоторую специфику. По сравнению с рабочим, обслуживающим один станок многостаночник более загружен; постоянно переходит от одного станка к другому; количество выполняемых вспомогательных приемов возрастает пропорционально числу обслуживаемых станков. У многостаночника имеет место и нервное напряжение, т.к. он одновременно управляет несколькими станками. Все перечисленное необходимо учитывать при планировке рабочего места и организации

его обслуживания.

При организации рабочего места многостаночника устанавливают световую сигнализацию, особенно на станках-автоматах, что облегчает контроль за работой оборудования и сокращает его простои.

Существуют и некоторые особенности планировки рабочего места многостаночника. Так, расположение основного и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки на рабочем месте многостаночника должно обеспечить:

- свободный подъезд межоперационного и внутри операционного транспорта непосредственно к рабочему месту для доставки заготовок и полуфабрикатов;

- максимальные удобства управления каждым станком многостаночного комплекса, замены инструмента;

- благоприятные условия для уборки рабочего места;

- хорошую обозреваемость рабочего места многостаночником, возможность одновременного наблюдения за всеми приборами и подвижными частями оборудования с любой точки маршрута;

- свободный доступ к зонам, требующим профилактических осмотров, ремонта, технического обслуживания;

- хорошую обозреваемость рабочего места многостаночника обслуживающим и управляющим персоналом.

Однако можно комплексно оборудовать рабочее место, оснастить его всем необходимым, но достичь ожидаемого эффекта из-за неудовлетворительного обслуживания рабочего места.

Основными задачами организации обслуживания рабочих мест являются выявление непроизводительных затрат и потерь рабочего времени. Важно сократить затраты труда основных рабочих на выполнение вспомогательных работ по всем функциям обслуживания.

Эта задача может быть решена путем проведения специальных исследований, например моментных наблюдений, и выявить причины непроизводительных затрат и потерь времени многостаночника.

Обслуживание многостаночных рабочих мест может осуществляться в следующих формах.

- 1) По заранее разработанному стандарт-плану (принудительная система). Эта система рекомендуется для установившегося

производственного процесса в условиях массового и крупносерийного производства.

2) Планово-предупредительное обслуживание в соответствии с календарными планами-графиками (применяется при регулярной повторяемости выпускаемых изделий в течение месяца, в основном, в условиях серийного производства).

3) Дежурное обслуживание по вызовам с рабочих мест (при малой и нерегулярной повторяемости выпускаемых изделий в условиях единичного и мелкосерийного производства с сохранением плано-предупредительного обслуживания).

Оснащение рабочих мест должно соответствовать технологическим процессам и картам организации труда.

Форма обслуживания зависит от действующей системы обслуживания, которая обусловлена структурными организационными особенностями.

Для выбора наиболее эффективных форм обслуживания рабочих мест многостаночников полезно проанализировать поток заявок на обслуживание и интенсивность обслуживания.

*Поток заявок на обслуживание* в единицу времени является той исходной характеристикой, которую следует учитывать при планировании зон обслуживания.

Отметим, что различные характеристики потока заявок такие, как их численность в любой момент или время ожидания отдельной заявки являются случайными переменными. Поступления заявок на обслуживание представляют собой случайные явления. Время обслуживания также является случайной переменной. Сталкиваясь с простоями станков в ожидании обслуживания, необходимо исследовать среднее время простоя обслуживаемого оборудования в течение определенного периода (например, смены), средние характеристики очереди, чтобы сократить потери времени, расходы на содержание и эксплуатацию оборудования и добиться максимального выпуска продукции. Исследование потока заявок осуществляется путем анализа таких показателей, как число заявок на обслуживание в единицу времени (плотность потока) и средний промежуток времени между поступлениями заявок.

Для оценки интенсивности обслуживания рассчитывают характеристики каналов обслуживания. При этом надо учитывать, что обслуживание может иметь место только тогда, когда

какой-либо станок потребовал вмешательства. Основной характеристикой является средний уровень обслуживания.

Сопоставление потока заявок в единицу времени и среднего уровня обслуживания позволяет судить об обоснованности зон обслуживания (числа станков на одного рабочего). Если заявки поступают быстрее, чем успевает их обслуживать рабочий (канал обслуживания), возникают простои станков в ожидании обслуживания, что приводит к снижению производительности труда и эффективности многостаночного обслуживания.

Отношение потока заявок к среднему уровню обслуживания называется интенсивностью обслуживания. Эта величина характеризует принятую систему обслуживания с точки зрения ее рациональности. При зоне обслуживания обоснованной это соотношение меньше единицы, т.е. оператор, справляется с обслуживанием данной группы станков. Если поток заявок превышает средний уровень обслуживания, обслуживание осуществляется медленнее, чем поступают заявки, и зона обслуживания нуждается в корректировке.

При оценке эффективности организации обслуживания рабочих мест и оборудования суммарный экономический эффект образуется за счет сокращения потерь времени от ожидания обслуживания и потерь от сокращения простоев канала обслуживания. Экономический эффект может быть представлен как дополнительный выпуск продукции; снижение себестоимости продукции и др. Затраты по внедрению мероприятий, направленных на улучшение организации обслуживания, складываются из затрат на научно-исследовательскую работу, проведения испытаний, собственно внедрения.

Эффективность организации обслуживания зависит от технико-экономических показателей работы оборудования.

Изменение организации обслуживания рабочих мест и оборудования требует определенных затрат, например, на приобретение средств сигнализации или на приобретение средств перемещения сырья и материалов к рабочим местам и др.; затрат, связанных с подготовкой кадров. Например, переход механических цехов на использование станков с числовым программным управлением требует наличия программистов и других специалистов соответствующего профиля.

Сокращение потерь времени в ожидании обслуживания ведет



к росту производительности труда.

Организация обслуживания рабочих мест и оборудования отражается и на себестоимости продукции. Целесообразно контролировать такой показатель как «расходы на содержание и эксплуатацию оборудования на единицу стоимости произведенной продукции», а также на «единицу объема реализации».

Таким образом, организация рабочих мест и их эффективное обслуживание является одной из составляющих цикла производственного менеджмента «определение условий и организация».

Важной задачей производственного менеджера является обеспечение повышения производительности труда.

### ***12.3. Производительность труда***

В работе производственных менеджеров по обеспечению достижения поставленной цели большое значение придается нормированию труда.

Обоснованные нормы позволяют рассчитать необходимые затраты труда на изготовление продукции (выполнение объемов работ), являются основой рационального распределения труда на предприятии, установления его пропорций между профессиями, участками, цехами. Нормирование труда позволяет обеспечить условия для равной интенсивности и напряженности труда не только на одинаковых, но и на разнородных работах.

Нормы должны быть *технически обоснованными*. *К технически обоснованным нормам относятся*: единые и типовые нормы; местные нормы, рассчитанные по действующим отраслевым и межотраслевым нормативам. Если перечисленные нормативы отсутствуют, технически обоснованные нормы могут быть определены на основе данных о технической производительности оборудования, анализа затрат рабочего времени.

В общем виде нормирование труда сводится к определению необходимых затрат времени на выполнение той или иной работы.

Фирмы европейских стран, в том числе и в России, широко применяют нормирование повторяющихся работ. Их менеджеры считают нормирование труда (с поощрительными системами заработной платы и без них) способом повышения производительности труда и снижения затрат на рабочую силу. Распространенным методом нормирования труда является хронометраж.

Нормирование часто называют «*изучением затрат времени и методов работы*». Поэтому уделяется внимание измерению затрат времени; изучению трудовых движений.

Отметим, что все затраты рабочего времени делятся на время работы и время перерывов.

*Время работы* состоит из времени выполнения задания и времени работы, не обусловленного выполнением производственного задания (непроизводительные затраты времени, выполнение несвойственных данному работнику работ и т.п.). *Время на выполнение задания* делится на подготовительно-заключительное, оперативное и время обслуживания рабочего места.

*Подготовительно-заключительное время* связано с подготовкой к выполнению задания и действиями по его окончанию.

*Оперативное время* – время, связанное с изменениями формы и свойств предмета труда, оно подразделяется на *основное (технологическое)* и *вспомогательное*.

Основное время непосредственно затрачивается на изменение формы или свойств предмета труда.

Вспомогательное – на действия, обеспечивающие выполнение основной работы (загрузка сырья, съем готовой продукции, управление оборудованием, перемещение изделий на рабочем месте и т.п.). Здесь имеют место циклически повторяющиеся работы при изготовлении единицы продукции или определенного числа одновременно обрабатываемых изделий, т.е. повторяемость работ, о чем говорилось выше.

Методы труда претерпевают изменения, поэтому целесообразно изучение трудовых движений. Изменения методов работы происходят в процессе практического освоения. Эти изменения подразделяются на заметные и незаметные изменения метода.

Особого внимания заслуживают, так называемые, незаметные изменения. Как правило, эти изменения обусловлены следующим: повышением сноровки по мере выполнения работы; развитием мышц; проявлением особых способностей к соответствующей работе.

В нормировании труда используются: нормы времени, нормы выработки, нормы времени обслуживания и нормы численности.

*Нормы времени* – время, необходимое для выполнения единицы работы (изготовления продукции) одним рабочим (бригадой) при определенных организационно-технических условиях. Норма

времени состоит из штучного времени и подготовительно-заключительного времени.

Норма выработки – количество единиц работы (изделий) которое должно быть выполнено в единицу времени (час, смену, месяц) одним рабочим или группой рабочих. Следовательно, норма выработки – величина, обратная норме времени.

*Норма обслуживания – количество единиц оборудования, производственных площадей, установленное для обслуживания одним рабочим или группой рабочих.* Норма обслуживания применяется при нормировании труда вспомогательных рабочих и многостаночников.

Нормирование труда осуществляется в странах с развитой рыночной экономикой и для конторских служащих. Это обусловлено тем, что растущий объем конторской работы, затраты на выполнение которой сложно контролировать, требует поиска путей снижения затрат на содержание конторских служащих. Конторская работа отличается от производственной по характеру и содержанию степени повторяемости.

Вместе с тем, принципы нормирования конторского труда, применяемые для производственных операций, могут быть использованы и для конторских служащих. Прежде всего, важно изучить содержание выполняемой работы; устранить явно излишние элементы; определить нормативное время с помощью хронометража, системы нормативных трудовых движений или нормативов на отдельные элементы работы; выявить повторяемость каждого элемента и прибавить время, учитывающее неизбежные потери.

Для нормирования труда конторских служащих эффективны:

- метод моментных наблюдений;
- хронометраж;
- микроэлементное нормирование труда;
- нормирование с помощью элементных нормативов.

Метод моментных наблюдений позволяет охватить большое количество рабочих мест, получить оперативную информацию, на основе анализа которой могут быть приняты управленческие решения. Непосредственному проведению моментного наблюдения предшествует анализ структуры затрат времени, классификация и кодирование выполняемых работ. Затем в течение определенного

времени проводят серию моментных наблюдений в течение определенного периода, например недели, месяца и полученные данные анализируют, а также рассчитывают ошибку выборки, поскольку моментное наблюдение является выборочным во времени. Параллельно с моментными наблюдениями служащие записывают количество единиц каждой работы, выполненной за период времени наблюдений. По окончании наблюдения уточняется время, затраченное каждым работников на свою работу, а информация служащих содержит сведения о количестве единиц каждой работы, выполненной служащими. *После этого затраты времени делят на число единиц работы и получают нормативное время работы.*

Хронометраж позволяет установить, что выполняются только необходимые действия.

Система микроэлементных нормативов дает возможность изучить методы работы. Это важно для выявления изменений в способе выполнения работы и изменения затрат времени.

Элементные нормативы используются для расчета затрат времени на выполнение отдельного элемента работы. В работе служащих наиболее распространен «элемент взять и положить предмет», который состоит из четырех основных движений: протянуть руку к предмету; взять предмет (овладеть им в такой степени, чтобы можно было переместить; переместить предмет; опустить его). Этот элемент является важным, так на его долю приходится почти 20% общего количества трудовых приемов.

На ряде западных фирм применяют нормирование труда инженеров. Нормирование используется в целях планирования работ. Для того, чтобы спланировать работу, инженер должен знать содержание работы и иметь нормативы для измерения времени, затраченного на ее выполнение.

На основе нормирования западные фирмы измеряют производительность труда «белых воротничков» внедряют специальные программы, направленные на рост производительности их труда.

Отметим, что организация труда и нормирование имеют целью обеспечение роста производительности труда. Для повышения производительности труда необходимы планирование, измерение, контроль, т. е. управление производительностью. Отметим, что накопленный российскими учеными и практиками опыт позволяет эффективно решать задачи управления производительностью.

## Задания для самостоятельной работы

### Задание 1

1. Вы согласны с утверждением, что эффективный производственный менеджмент невозможен без научной организации труда?

2. В какую из составляющих производственного менеджмента следует отнести «организацию труда»?

3. Нужны ли дополнительные условия для внедрения научной организации труда?

4. Вы согласны с утверждением, что организация рабочего места предполагает оснащение средствами и предметами труда, размещенными в определенном порядке?

5. С чего начинается планировка рабочих мест:

- определения места нахождения рабочего места на участке в соответствии с его специализацией;

- оценки степени рациональности новой планировки;

- установления рационального места нахождения работника по отношению к основному технологическому оборудованию.

6. Нужно ли при планировании зон обслуживания учитывать поток заявок?

Да; нет. Поясните Вашу позицию.

7. Достаточно ли для оценки принятой системы обслуживания знания потока и интенсивности обслуживания?

Да; нет. Поясните Вашу позицию.

### Контрольные вопросы

1. Что такое научная организация труда?

2. Что являются основными составляющими научной организации труда?

3. Как разделение и кооперация труда проявляются на производстве?

4. Какие требования необходимо соблюдать при организации рабочего места?

5. Какие факторы влияют на производительность труда?

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Абдикеев, Н. М. Системы управления эффективностью бизнеса : учебное пособие / Н. М. Абдикеев, С. Н. Брускин ; под ред. проф. Н. М. Абдикеева, О. В. Китовой. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 282 с.
2. Артамонова, И. А. Теория управления [Электронный ресурс] : учебное пособие. – 2-е изд., перераб. – М. : Изд-во МИИГАиК, 2013. – URL : <http://rucont.ru/efd/247061>. – Загл. с экрана.
3. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 3-е изд. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2007. – 496 с.
4. Батрик, Р. Техника принятия управленческих решений / пер. с англ. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 416 с.
5. Гиг, Дж. Ван. Прикладная общая теория систем : пер. с англ. – М. : Мир, 1981. – 733 с.
6. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник для вузов – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.
7. Глущенко, В. В. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко. – М. : Крылья, 1997.
8. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
9. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика : учебное пособие. – М. : ИД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
10. Иванов, А. Н. Разработка управленческих решений : учебное пособие. – М. : МАЭП : Калита, 2000. – 112 с.
11. Институты: от заимствования к выращиванию. Опыт российских реформ и возможности культивирования институциональных изменений. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ, 2005. – 83 с.
12. Козловский, В. А. Производственный и операционный менеджмент : учебник / В. А. Козловский [и др.] – СПб., 1998. – (Серия : Специальная литература).
13. Макаренко, М. В. Производственный менеджмент : учебное пособие для вузов / М. В. Макаренко, О. М. Махалина. – М. : Издательство ПРИОР, 1998.
14. Маккензи, Р. А. Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время ; пер. с англ. – М. : Молодая гвардия, 1991. – 150 с.
15. Паркинсон, С. Н. Законы Паркинсона / пер. с англ. : сборник. – М. : Прогресс, 1989. – 448 с.

16. Паркинсон, С. Н. Искусство управления / С. Н. Паркинсон, М. К. Рустомджи ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 272 с.
17. Ильенкова, С. Д. Производственный менеджмент : учебник для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
18. Сергеева, Е. А. Инновационный и производственный менеджмент в условиях глобализации экономики [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. С. Брысаев, Е. А. Сергеева. – Казань : КНИТУ, 2013. – 215 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/303049>. – Загл. с экрана.
19. Стивенсон, В. Дж. Управление производством / пер. с англ. – М. : ООО Изд. Лаборатория базовых знаний, 1998.
20. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2012. – 400 с.
21. Тебекин, А. В. Менеджмент организации / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М. : КноРус, 2011.
22. Трофимова, Л. А. Практикум по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент» / Л. А. Трофимова, В. И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011.
23. Тяпухин, А. П. Производственный менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / А. П. Тяпухин. – Оренбург : ОГУ. – 264 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/190588>. – Загл. с экрана.
24. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 1998.
25. Управление по результатам / пер. с финск. – М. : Издательская группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
26. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2000.
27. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент : учебник. – М. : ЗАО «Бизнес школа Интел-Синтез», 2000.
28. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. – 6-е изд. – М. : Издательство «Омега-Л», 2013. – 407 с.
29. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс] : учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев, Е. А. Ерохина. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 400 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

### **В**

Внешняя среда 31

Внутренняя среда 31

### **З**

Законы организации 16

### **И**

Инновации 116

Инновационная политика 119

Инструментальное хозяйство 92

Интеллектуальная собствен-  
ность 47

### **К**

Кадровая политика 143

Качество продукции 108

### **М**

Массовый тип 59

Методы 13

### **О**

Оборотные средства 44

Основные средства 43

### **П**

Подбор 150

Право собственности 35

Принципы 14

### **Р**

Ремонтное хозяйство 83

### **С**

Складское хозяйство 81

### **Т**

Техническая политика 56

Типы производств 58

Транспортное хозяйство 76

### **У**

Управление персоналом 140

Управленческое решение 133

### **Ф**

Функции 6



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>1. Сущность производственного менеджмента.....</b>	<b>5</b>
1.1. Понятие и задачи производственного менеджмента.....	5
1.2. Функции производственного менеджмента.....	6
1.3. История исследований производства.....	7
<b>2. Производственный менеджмент в системе управления предприятием.....</b>	<b>13</b>
2.1. Методы производственного менеджмента.....	13
2.2. Принципы производственного менеджмента.....	14
2.3. Законы организации производственных систем.....	16
2.4. Особенности и свойства производственных систем.....	19
2.5. Предприятие и его технико-производственная база.....	21
2.6. Функциональные подсистемы предприятия.....	23
<b>3. Производственный менеджмент как система.....</b>	<b>27</b>
3.1. Производственные системы: понятие и закономерности .....	27
3.2. Состав производственной системы.....	28
3.3. Предприятие как объект производственного менеджмента.....	29
<b>4. Имущество производственных предприятий.....</b>	<b>35</b>
4.1. Права собственности на имущество производственных предприятий.....	35
4.2. Состав имущества производственных предприятий.....	41
<b>5. Основные принципы организации производственного процесса. Типы производства.....</b>	<b>53</b>
5.1. Производственный процесс и его структура.....	53
5.2. Принципы организации производственных процессов.....	55
5.3. Организация подготовки производства новой продукции....	56
5.4. Типы производства и их технико-экономическая характе- ристика.....	58
5.5. Методы организации производственного процесса.....	62
<b>6. Организация обслуживающих производств.....</b>	<b>65</b>
6.1. Роль и значение материально-технического снабжения и сбыта в системе производственного менеджмента.....	65
6.2. Организация транспортного обслуживания производ- ства.....	72
6.3. Организация складского хозяйства предприятия.....	80

6.4. Организация ремонтного хозяйства.....	83
6.5. Организация инструментального хозяйства.....	92
<b>7. Оперативное управление производством.....</b>	<b>102</b>
7.1. Управление развитием производства.....	102
7.2. Функции оперативного управления производством.....	104
7.3. Организация оперативного управления производством.....	105
<b>8. Управление качеством продукции в системе производственного менеджмента.....</b>	<b>108</b>
8.1. Понятие качества, основные характеристики.....	108
8.2. Управление качеством труда и продукции.....	109
<b>9. Инновации в системе производственного менеджмента....</b>	<b>116</b>
9.1. Управление инновациями в производственной деятельности.....	116
9.2. Основные этапы процесса инновации.....	117
9.3. Инновационная политика.....	119
9.4. Управление процессом инновации.....	122
9.5. Сущность и особенности инновационного процесса в сельском хозяйстве.....	123
<b>10. Управленческие решения в системе производствен- ного менеджмента.....</b>	<b>128</b>
10.1. Сущность эффективности управленческих решений.....	128
10.2. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.....	130
10.3. Виды эффективности управленческих решений.....	133
10.4. Методы оценки экономической эффективности управ- ленческих решений в производственной деятельности.....	135
<b>11. Управление персоналом в системе производствен- ного менеджмента.....</b>	<b>140</b>
11.1. Сущность управления персоналом в системе производ- ственного менеджмента.....	140
11.2. Кадровая политика на предприятии.....	143
11.3. Подбор и оценка персонала в системе управления произ- водством.....	150
<b>12. Организация и производительность труда.....</b>	<b>167</b>
12.1. Понятие и значение научной организации труда.....	167
12.2. Организация и обслуживание рабочих мест.....	170
12.3. Производительность труда.....	176
Рекомендуемая литература.....	181
Алфавитно-предметный указатель.....	183

Учебное издание

**Курлыков Олег Игоревич  
Волконская Анна Генриховна  
Казакова Елена Сергеевна**

# **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 17.04.2018. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 10,81, печ. л. 11,63.

Тираж 100. Заказ №107

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел.: (846) 267-36-82



Министерство сельского хозяйства  
Российской Федерации  
Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»

Кафедра «Экономическая теория  
и экономика АПК»

С. В. Перцев

## Оценка и управление стоимостью предприятия Часть I

Методические указания

для студентов, обучающихся по направлению  
38.03.01 – Экономика профиль «Экономика предприятий и организаций»

Кинель  
РИО СГСХА  
2018

УДК 333.6 (075)

ББК 65.9(2) Я7

П-26

**Перцев, С. В.**

**П-26** Оценка и управление стоимостью предприятия: методические указания. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 82 с.

В методических указаниях приведены основные понятия оценки недвижимости, особенности функционирования рынка недвижимости и регулирования оценочной деятельности. Рассмотрены ситуационные задачи и практические вопросы оценки недвижимого имущества, методические и организационно-правовые вопросы осуществления оценочной деятельности.

Даны краткие теоретические и практические сведения, необходимые для выполнения практических занятий по дисциплине «Оценка и управление стоимостью предприятия», целью которых является формирование у студентов компетенций связанных с теорией, методологией и методикой стоимостного управления предприятием, а также оценки объектов недвижимости с использованием различных методов оценки.

© Перцев С. В., 2018

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018

## Предисловие

Целью освоения дисциплины «Оценка и управление стоимостью предприятия» является формирование системы компетенций: умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; способность использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом; способность оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании; знание экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли.

В результате изучения курса студенты должны знать: особенности развития рынка недвижимости, как части рынка инвестиций, методы оценки недвижимости, а также специфику оценки отдельных объектов недвижимости, а также руководящие и методические материалы, регламентирующие порядок оценки объекта оценки. Особое значение приобретает умение провести оценку недвижимости каждым из методов оценки и оформить результаты оценки недвижимости, а также анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.

*Студент должен владеть* специальной терминологией по экономике недвижимости, методами стоимостной оценки недвижимости.

Всестороннее изучение дисциплины «Оценка и управление стоимостью предприятия» должно быть основано на освоении студентом программы дисциплины, лекционного материала, соответствующей литературы и активной самостоятельной работы.

Задачей данных методических указаний является изучение студентами основных понятий, видов операций с объектами недвижимости, принципов и положений оценки стоимости объектов недвижимости, а также основных подходов к оценке недвижимости.

## **1. Принципы оценки объектов недвижимости. Определение наилучшего и наиболее эффективного варианта использования земельного участка**

В начале любой оценки недвижимости перед экспертом-оценщиком стоит проблема выбора вида стоимости для расчетов. Эта проблема связана с тем, что в зависимости от целей и функций оценки выбирается тот или иной вид стоимости. Последний, в свою очередь, обуславливает выбор метода оценки объекта недвижимости. Например, в случае ипотеки важно знать наиболее вероятную цену продажи объекта недвижимости, если заемщик не вернет долг. В этом варианте подходящим видом стоимости будет рыночная стоимость недвижимости. При налогообложении в западных странах в большинстве случаев также используется рыночная либо восстановительная стоимость, основанная на издержках воспроизводства объектов недвижимости. В случае реконструкции объектов недвижимости обычно используется инвестиционная стоимость, т.е. стоимость для конкретного инвестора. При страховании недвижимости используется восстановительная стоимость, (либо стоимость замещения). Эти же виды стоимостей используются и при оценке зданий специального назначения, объектов в «пассивных» секторах рынка недвижимости, когда для определения рыночной стоимости нет достаточной информации.

Принципы оценки недвижимости группируются по четырем категориям в соответствии с теми подходами, которые применяются при анализе недвижимости (рис. 1):

1-я группа: принципы, основанные на представлениях потенциального собственника;

2-я группа: принципы, вытекающие из процесса эксплуатации недвижимости;

3-я группа: принципы, обусловленные действием рыночной среды;

4-я группа: принцип лучшего и наиболее эффективного использования.

Все рассматриваемые принципы оценки недвижимости связаны между собой. Оценивая объект недвижимости, для получения

достоверной и точной информации необходимо стремиться к учету всех или основных принципов оценки. Наилучшее и наиболее эффективное использование – это использование, выбранное из достаточного числа альтернативных вариантов, также рационально оправданных и правомочных, которое:

- юридически допустимо;
- физически возможно;
- финансово оправдано;
- наиболее рентабельно (т.е. дает оптимальные стоимостные результаты: обеспечивает или наивысшую текущую стоимость объекта, или наивысшую стоимость земли на фактическую дату оценки).

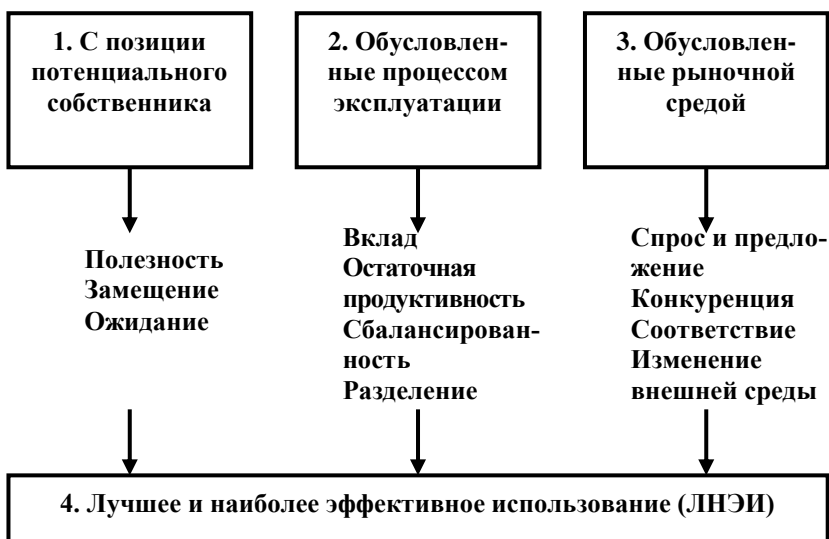


Рис. 1. Принципы оценки недвижимости

**ПРИМЕР:** работник был нанят для оценки участка земли в коммерческом зонировании небольшой фирмой. Зонирование разрешает, а физические характеристики участка идеальны для строительства большого супермаркета, гостиницы, театра или сети торговых магазинов. Исследования открыли следующую информацию (табл. 1).



Таблица 1

Исходные данные для определения наиболее эффективного варианта использования земли

Показатели	Супер-маркет	Гостиница	Театр	Сеть магазинов
Стоимость новых улучшений, у.е.	670 000	770000	960 000	820 000
Чистый операционный доход, у.е.	115 000	127 000	135 000	145 000
Норма прибыли улучшений, %	13	17	13	14
Коэффициент капитализации для земли, %	11	11	11	11

**Задание.** Просчитать возможные варианты застройки земельного участка и выбрать наиболее эффективный вариант использования земли.

На первом этапе необходимо разделить общий доход, который будет получен от комплекса (здания и земельный участок) на две части, доход, относящийся к зданиям и к земле. Это разделение осуществляется через коэффициент капитализации.

**Коэффициент капитализации для зданий и сооружений – коэффициент для пересчета доходов предприятия в его стоимость (планируемый доход на инвестиции).**

Решение.

- 1) Определяется доход относимый к зданиям и сооружениям

$$D_{зд} = \frac{C_{ул} \cdot K_{зд}}{100}; \quad D_{зд} = \frac{650000 \cdot 12}{100} = 78000 \text{ у.е.}$$

- 2) Определяется чистый остаточный доход от земли.

$$D_{з\text{у}} = ЧОД - D_{зд}; \quad D_{з\text{у}} = 115000 - 78000 = 37000 \text{ у.е.}$$

- 3) Чистый остаточный доход, относящийся к земле, капитализируется и получается остаточная стоимость земельного участка:

$$C = \frac{ЧД}{K_k};$$

$$C = \frac{37000}{10} \cdot 100 = 370000 \text{ у.е.}$$

Результаты расчетов сводятся в таблицу 2.

Таблица 2

## Сводная таблица определения ЛНЭИ земли

Показатели	Супермаркет	Гостиница	Театр	Сеть магазинов
Ч.О.Д., у.е.	115 000			
Доход, относимый к зданиям и сооружениям, у.е.	78 000			
Чистый остаточный доход от земли, у.е.	37 000			
Стоимость земли, у.е.	370 000			

Необходимо просчитать возможные варианты застройки, отметить и обосновать наилучший и наиболее эффективный вариант использования земли.

По наибольшей остаточной стоимости земельного участка выбирается вариант инвестиционного проекта. Он и будет наилучшим и наиболее выгодным.

Наилучший и наиболее эффективный вариант использования земельного участка, строительство – \_\_\_\_\_

**Задача 1.**

Отберите вариант для наилучшего и наиболее эффективного использования из трех альтернативных вариантов (табл. 3):

Таблица 3

## Исходные данные для определения наиболее эффективного варианта использования земли

Показатели	Офисное здание	Торговый центр	Жилой дом
Стоимость застройки, у.е.	577 000	721 500	450 000
Годовой валовой доход, у.е.	150 000	250 000	100 000
Поправка на недоиспользование и потери при сборе, у.е.	20 000	25 000	5 000
Прочий доход, у.е.	5 000	12 000	-
Операционные расходы, у.е.	50 000	120 000	30000
Резерв на замещение, у.е.	6 000	10 000	3 000
Коэффициент капитализации для зданий, сооружений, %	13	14	13,5
Коэффициент капитализации для земли, %	12	12	12

Просчитать возможные варианты застройки, результаты расчетов свести в таблицу 4 и обосновать наилучший и наиболее эффективный вариант использования земли.

Таблица 4

## Сводная таблица определения ЛНЭИ земли

Показатели	Офисное здание	Торговый центр	Жилой дом
Чистый операционный доход, у.е.			
Доход, относимый к зданиям и сооружениям, у.е.			
Чистый остаточный доход от земли, у.е.			
Стоимость земли, у.е.			

Наилучший и наиболее эффективный вариант использования земельного участка, строительство – \_\_\_\_\_

**Задача 2.**

Существуют следующие варианты застройки земельного участка.

**Вариант А** Строительство бизнес-центра.

Ежегодный валовой доход оценивается в 250 000 у.е., потери от недоиспользования и неплатежей должны составить 5%. Операционные расходы будут равны 80 000 у.е., резерв на замещение – 4000 у.е. Стоимость строительства зданий и сооружений – 650 000 у.е., коэффициент капитализации для них – 17%. Коэффициент капитализации земли оценен в 10%.

**Вариант Б** Строительство торгового центра.

Ожидаемые продажи оцениваются в 2 000 000 у.е. Платежи по процентной аренде составляют 7% валовых продаж. Операционные расходы и оплата рекламы будут равны 43% суммы получаемой арендной платы. Резерв на замещение составит 15 000 у.е. Стоимость строительства зданий и сооружений оценивается в 400 000 у.е., коэффициент капитализации для них – 15%. Коэффициент капитализации земли оценен в 10%.

**Определить.**

1. Какова стоимость земли в случае строительства бизнес-центра?
2. Какова стоимость земли в случае строительства торгового центра?

## **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие принципы оценки недвижимости выделяются с позиции потенциального собственника?
2. Какие принципы оценки недвижимости относятся к группе принципов связанных с требованиями к земельному участку, зданиям и сооружениям которые на нем находятся?
3. Какие принципы относятся к группе принципов, связанных с рыночной средой?
4. В чем суть принципа наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости?
5. Какой основной принцип оценки при использовании затратного подхода к оценке объектов недвижимости?
6. Какой принцип оценки основной при использовании доходного подхода к оценке недвижимости?
7. Какой принцип оценки основной при использовании сравнительного (рыночного) подхода к оценке недвижимости?
8. В чем суть принципа вклада?
9. Определите принцип разделения и соединения имущественных прав на объект недвижимости.
10. Как принцип спроса и предложения влияет на стоимость объекта недвижимости?

## **Основные подходы к оценке объектов недвижимости**

Известно несколько десятков методов оценки объектов недвижимости. Выбор того или иного метода оценки зависит от ряда факторов, в том числе от характера объекта, цели и функции оценки, от имеющейся в распоряжении эксперта информации. Если объект недвижимости приносит стабильный доход, наиболее приемлем метод капитализации; если оценивается квартира и имеется достаточно рыночных данных о фактических продажах аналогичных квартир на жилищном рынке, то для оценки целесообразнее использовать метод прямого анализа продаж; если объект недвижимости функционирует на «пассивном» секторе рынка недвижимости, оптимальным считается один из методов затратного подхода.

Цели оценки еще теснее связаны с ее методами. Если цель оценки – определение восстановительной стоимости объекта, то применяются методы затратного подхода: сметный или

индексный. Если цель оценки — определение стоимости замещения, также применяют методы затратного подхода: метод сравнительной единицы или поэлементный метод. Если необходимо определить рыночную стоимость объекта, то чаще используют методы доходного и сравнительного подходов.

Таким образом, выбор того или иного метода для оценки объекта недвижимости — сложный, творческий процесс. Российским экспертам рекомендуется определять стоимость объектов недвижимости, применяя как можно большее число методов оценки, ограниченное лишь отсутствием необходимой информации. Тогда при согласовании результатов оценки, полученных различными методами, вероятность получить более точное значение стоимости объекта значительно возрастет.

Все методы оценки недвижимости группируются специалистами в три подхода: затратный, доходный и сравнительный (рыночный).

## **2. Затратный метод оценки рыночной стоимости недвижимости**

Для оценки объектов недвижимости, в том числе и приносящих доход, используется затратный подход. Он основан на предположении, что затраты на строительство объекта (с учетом износа) в совокупности с рыночной стоимостью земельного участка, на котором этот объект находится, являются приемлемым ориентиром для определения стоимости недвижимости.

Реализация затратного подхода к оценке предполагает осуществление следующих этапов:

- 1) определяется стоимость земельного участка, на котором находится объект недвижимости;
- 2) рассчитывается стоимость замещения или восстановительная стоимость объекта недвижимости. В отчете по оценке обязательно надо указать, какая из этих двух стоимостей определена;
- 3) рассчитываются все виды износа объекта недвижимости: физический, функциональный и внешний;

4) общий износ объекта недвижимости вычитается из затрат на его воспроизводство или замещение. Получается стоимость объекта недвижимости за минусом износа;

5) рассчитывается общая стоимость объекта недвижимости и земельного участка путем суммирования этих стоимостей.

### **Задача 1.**

Определить стоимость комплекса недвижимости с помощью затратного подхода.

Площадь дома – 100 м<sup>2</sup>,

Стоимость дома – 200 у.е./м<sup>2</sup>

Стоимость гаража - 100 у.е./м<sup>2</sup>

Площадь гаража – 36 м<sup>2</sup>.

Стоимость всех других сооружений – 2000 у.е.

Устранимый физический износ здания – 3000 у.е.

Неустраняемый физический износ здания – 2000 у.е.

Устранимое функциональное устаревание – 1500 у.е.

Рыночная стоимость земельного участка – 7000 у.е.

#### **Определить.**

1. Какова полная стоимость воспроизводства дома и всех сооружений?
2. Какова сумма всего накопленного износа, вычитаемого из полной стоимости воспроизводства дома?
3. Какова общая расчетная стоимость комплекса недвижимости, определенная в соответствии с затратным подходом?

### **Задача 2.**

В каждом конкретном высказывании определите вид износа:

- 1) многоэтажный дом без лифта;
- 2) коттедж с неисправностями в водоснабжении и канализации;
- 3) дом без горячей воды;
- 4) в доме протекает крыша;
- 5) коммунальная квартира;
- 6) жилой район рядом с аэропортом;
- 7) у постройки нет удобного входа и выхода;

- 8) склад имеет «низкий потолок», в нем повышенная влажность;
- 9) торговый центр, расположенный в районе, где население убывает;
- 10) квартира, расположенная недалеко от оживленной магистрали.

Одним из методов определения износа строения является метод расчета срока жизни здания (рис. 2). Метод базируется на предположении, что эффективный возраст ( $T_{эф}$ ) в процентах отражает типичный срок экономической жизни ( $T_{эк}$ ) так же, как процент накопленного износа ( $I$ ) отражает общие издержки воспроизводства (восстановительную стоимость):

$$\frac{I}{C_{восс}} = \frac{T_{эф}}{T_{эк}} \text{ или } I = \frac{T_{эф}}{T_{эк}} \cdot 100.$$

Иногда для приближенных расчетов износа можно использовать отношение хронологического возраста к нормативному сроку службы здания, выраженного в процентах.

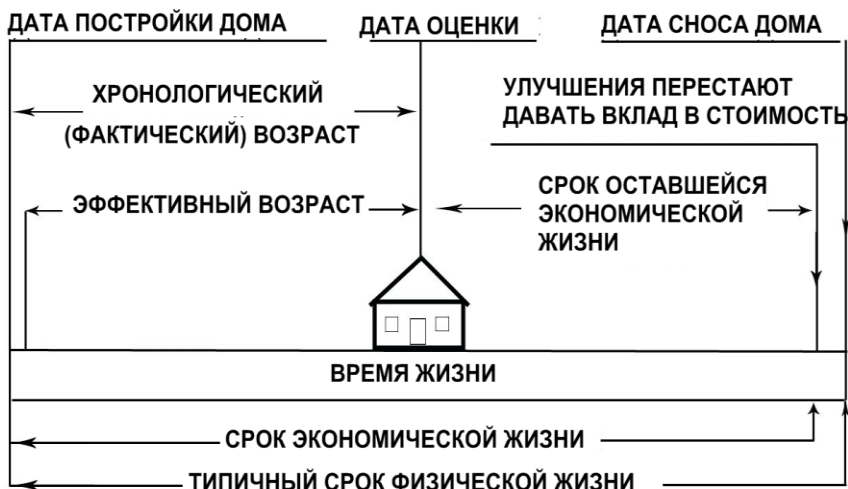


Рис. 2. Сроки жизни здания

**ПРИМЕР.** Срок экономической жизни здания 60 лет. Стоимость продажи 75 000 у.е., стоимость участка 17 000 у.е., а стоимость восстановления 74 000 у.е. Оценить эффективный возраст улучшений (здания) по результатам продажи ( $T_{эф}$ ).

Экономический срок жизни здания (оставшийся) позволит определить доход от использования объекта (количество лет использования, годовой доход).

Решение.

1) Определяется суммарный износ объекта ( $I_{сзд}$ ):

$$I_{зд} = C_{зд.восс} - C_{зд}; \quad C_{зд} = C_n - C_y,$$

где  $C_{зд.восс}$  – стоимость восстановления сопоставимого объекта без учета износа,

$C_{зд}$  – стоимость здания,

$C_n$  – стоимость продажи,

$C_y$  – стоимость участка земли,

$$C_{зд} = 75000 - 17000 = 58000 \text{ у.е.}$$

$$I_{зд} = 74000 - 58000 = 16000 \text{ у.е.}$$

2) Определяем среднегодовой коэффициент износа ( $K_{зд}$ ):

$$K_{зд} = \frac{I_{сзд}}{C_{зд.восс}}; \quad K_{зд} = \frac{16000}{74000} = 0,216.$$

3) Определяем эффективный возраст здания ( $T_{эф}$ ):

$$T_{эф} = K_{зд} \cdot T_{эк},$$

где  $T_{эк}$  – экономический срок жизни здания.

$$T_{эф} = 0,216 \cdot 60 = 13 \text{ лет}$$

### Задача 3.

Оценить срок экономической жизни здания, если стоимость продажи комплекса недвижимости (участок с улучшениями) 92 000 у.е., стоимость участка 21 000 у.е., а стоимость восстановления 90 000 у.е. Причем эффективный возраст улучшений (здания) 12 лет.

### Задача 4.

Определить стоимость восстановления здания, если эффективный возраст улучшений 50 лет, срок экономической жизни 100 лет, стоимость продажи 200 000 у.е., стоимость участка 15 000 у.е.



### Задача 5.

Определить стоимость продажи земельного участка с улучшениями, если стоимость восстановления 85 000 у.е., стоимость участка 23 000 у.е., эффективный возраст улучшений 10 лет, срок экономической жизни 50 лет.

**ПРИМЕР.** Склад размером 40 × 50 м имел удобное расположение около основной дороги, но в прошлом году было завершено строительство нового шоссе, которое оттянуло основной поток автомашин на 5 км от старой дороги, рядом с которой находится объект оценки. В результате уровень арендной платы упал на 0,2 у.е./м<sup>2</sup> в месяц по сравнению с тем, какой она была бы, будь склад ближе к новому шоссе. Обычный годовой валовой рентный мультипликатор для такого объекта в данном районе равняется 5. Какова сумма экономического устаревания, вызванного изменением окружающей среды?

Решение.

- 1) Находится площадь склада

$$S = 40 \cdot 50 = 2000 \text{ м}^2$$

- 2) Находится величина потерь арендной платы

$$P_a = 2000 \cdot 0,2 = 400 \text{ у.е.}$$

- 3) Находится сумма экономического устаревания

$$V_s = 400 \cdot 12 \cdot 5 = 24000 \text{ у.е.}$$

*Мультипликатор валовой ренты (МВР)* – среднестатистическое отношение рыночной цены продажи к потенциальному или действительному валовому доходу от определенного вида доходной недвижимости.

### Задача 6.

Торговый центр, имеющий 500 м<sup>2</sup> общей площади, стал ощущать потерю клиентов вследствие того, что находится в старом районе города, где население убывает. При сдаче в аренду год назад терял на арендной плате 10 у.е./м<sup>2</sup> в месяц. Обычный годовой валовой рентный мультипликатор для такого объекта в данном районе равен 3. Определить вид устаревания. Какова его сумма?

### **Задача 7.**

Для магазина требуется дополнительное охранное оборудование. Его можно приобрести и установить за 5000 у.е. Кроме того, освещение производится лампами накаливания, тогда как сейчас необходимы светодиодные. Затраты на такую замену составляют 11 000 у.е. Магазин имеет общую полезную площадь 120 м<sup>2</sup>, высота потолка 2,7 м. Потеря арендной платы в месяц составляет 6,7 у.е. за м<sup>2</sup>. Валовой рентный мультипликатор равен 5. Определить вид устаревания и сумму устранимого или неустрашимого устаревания.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы сферы использования затратного подхода к оценке недвижимости?
2. Каковы основные этапы реализации затратного подхода к оценке недвижимости?
3. Каковы методы оценки земельного участка?
4. Изложите основные методы определения восстановительной стоимости или стоимости замещения объекта недвижимости.
5. Изложите методы определения физического износа.
6. Что такое функциональный износ?
7. Что такое внешний (или экономический) износ?
9. В чем сущность затратного подхода к оценке недвижимости?

### **3. Оценка недвижимости методом сравнения продаж**

Рыночный подход основан на анализе рыночных продаж и используется для оценки большинства объектов недвижимости в рыночной экономике. Он базируется на легкодоступной для оценщика рыночной информации и позволяет получить простое, логически обоснованное суждение о цене объекта недвижимости. Основным смыслом осуществляемых в рамках рыночного подхода операций состоит в том, что покупатель объекта недвижимости не заплатит за него цену больше той, по которой может быть приобретен аналогичный по всем показателям объект недвижимости.

При использовании рыночного подхода сначала подбирают объект недвижимости, аналогичный оцениваемому с известной рыночной ценой; после сравнения их технико-экономических параметров фиксируются различия и вносятся соответствующие поправки в стоимостном виде, определяется базовая стоимость. Поскольку не существует двух абсолютно одинаковых объектов недвижимости по всем рассматриваемым параметрам, возникает необходимость корректировки цен продажи объектов сопоставления.

Таким образом, стоимость объекта недвижимости, определенная этим методом, равна средневзвешенной цене аналогичного объекта с поправками, учитывающими его отличие от оцениваемого объекта:

$$C = C_n \pm \sum K_{кор},$$

где  $C_n$  – продажная цена аналогичного объекта (совокупности однородных аналогов);

$\sum K_{кор}$  – сумма поправочных корректировок.

Основные способы определения величины поправок – анализ парных продаж, регрессионный анализ и расчет стоимости элемента, для которого необходима поправка.

### **3.1. Расчет стоимости элемента, для которого необходима поправка**

Данный способ определения величины поправки также часто применяется экспертами-оценщиками при недостатке рыночной информации о сделках купли-продажи недвижимости, что имеет место в условиях российского неразвитого рынка недвижимости. Стоимость создания элемента определяется за вычетом износа, в основном функционального старения данного элемента.

**ПРИМЕР.** Выявлено три сопоставимых жилых дома одинакового размера, этажности, числа квартир, степени комфортности (табл. 5).

## Исходные данные для расчёта

Сопоставимый объект	Цена продажи, у.е.	Качество по сравнению с оцениваемым объектом
Дом №1	716 000	Лучше
Дом №2	710 000	Хуже
Дом № 3	712 000	Чуть хуже

Необходимо определить стоимость оцениваемого дома с поправкой на его качество.

Разброс цен между сопоставимыми объектами составляет лишь 6000 у.е., что меньше 1% от высшего или низшего уровня. Исходя из этих данных эксперт-оценщик с уверенностью может оценить стоимость объекта в 713 000 у.е.

При оценке объектов недвижимости поправки следует проводить по всем основным характеристикам, влияющим на стоимость: по размеру, местоположению, форме участка, расстоянию от города или дорог и т.д.

*Виды поправок*

Корректировка цен сопоставимых объектов может осуществляться в виде поправок в рублях, в процентах, в форме общей группировки и кумулятивных процентных(коэффициентных).

*Рублевые (стоимостные) поправки* – это суммы, прибавляемые к продажной цене каждого сопоставимого объекта недвижимости или вычитаемые из нее.

Процентные поправки применяются тогда, когда трудно определить точные рублевые (долларовые) поправки. Обычно процентные выражения используются при поправках на время (между датой оценки и датой продажи), особенности финансирования сделки и местоположение. При необходимости процентные поправки легко могут быть преобразованы в рублевые (долларовые).

*Кумулятивные процентные поправки* определяются путем перемножения всех индивидуальных процентных поправок.

## *Последовательность внесения поправок*

Если поправки к цене сопоставимых объектов выражены в рублях или условных единицах, то неважно, в какой последовательности они будут вноситься. Если же поправки выражены в процентах, то последовательность их внесения будет влиять на конечный результат (на стоимость оцениваемого объекта).

Строгой последовательности внесения поправок не существует, однако, например, Институт оценки США рекомендует следующую последовательность внесения поправок:

- 1) Состав имущественных прав;
- 2) Условия финансирования;
- 3) Условия продажи;
- 4) Время;
- 5) Местоположение;
- 6) Физические характеристики.

В условиях Российской практики добавляются еще три поправки:

- 7) Экономические характеристики;
- 8) Отклонения от целевого использования;
- 9) Наличие движимого имущества.

Если сравнимый элемент в сопоставимом объекте лучше, чем в оцениваемом, то поправка берется со знаком « - » (отрицательная поправка), если сравниваемый элемент в сопоставимом объекте хуже, чем в оцениваемом, то поправка берется положительная, т.е. со знаком « + ».

При внесении процентных поправок необходимо учитывать, что первая поправка, выраженная в процентах, умножается на цену продажи сопоставимого объекта. Вторая процентная поправка умножается на скорректированную цену, а не на первоначальную цену. (т.е. после каждой корректировки цена продажи рассчитывается заново). Эта последовательность действий продолжается до тех пор, пока не будут внесены все поправки.

**ПРИМЕР.** Оценщиком выявлены отличия оцениваемого земельного участка от сопоставимого в местоположении и в условиях финансирования сделки. Сопоставимый участок продан за 500 000 руб. В процессе оценки оценщиком определена величина отличий по элементам в 12 и 5% соответственно. Согласно приня-

той последовательности внесения процентных поправок первой вносится поправка на условия финансирования, а затем на местоположение объектов.

Определяется величина поправки на «условия финансирования сделки»:

$$500000 \cdot 12\% = 60000 \text{ руб.}$$

Определяется скорректированная цена:

$$500000 + 60000 = 560000 \text{ руб.}$$

Определяется величина поправки на «местоположение»:

$$560000 \cdot 5\% = 28000 \text{ руб.}$$

Определяется скорректированная цена:

$$560000 + 28000 = 588000 \text{ руб.}$$

Следовательно, стоимость оцениваемого земельного участка составляет 588 000 руб.

### **Задача 1.**

Разместите в необходимом порядке корректировки и определите рыночную стоимость участка земли, по приведенным данным (табл. 6) сопоставимого участка проданного за 250 000 руб.

Таблица 6

Исходные данные для расчета

Характер корректировки	Величина корректировки, %
1. Местоположение	+ 10
2. Льготное финансирование	- 3
3. Особые условия передачи прав собственности	+ 5
4. Условия продажи	- 5
5. Физические характеристики	- 2

Ответ: последовательность \_\_\_\_\_ рыночная стоимость участка земли \_\_\_\_\_ руб.

### **Задача 2.**

Разместите в необходимом порядке корректировки и определите рыночную стоимость участка земли, по приведенным данным (табл. 7) сопоставимого участка проданного за 250 000 руб.

## Исходные данные для расчета

Характер корректировки	Величина корректировки, %
1. Льготное финансирование	- 3
2. Время (дата продажи)	+ 8
3. Отклонение от целевого использования	- 12
4. Физические характеристики	+ 5
5. Местоположение	+ 4

Ответ: последовательность \_\_\_\_\_ рыночная стоимость участка земли \_\_\_\_\_ руб.

### 3.2. Регрессионный анализ

В сравнительном (рыночном) подходе к оценке объектов недвижимости (в том числе определения величин поправок) используются математические формулы:

$$Y_c = B \cdot X,$$

где  $Y_c$  – рассчитываемая стоимость объекта недвижимости;  
 $B$  – параметр, полученный для единицы сравнения (цена);  
 $X$  – замеренные данные для оцениваемого объекта недвижимости (площадь).

**ПРИМЕР.** Данные исследования рынка показывают, что цена ( $B$ ) 1 м<sup>2</sup> нежилого помещения свободного назначения в Москве составляет 13 600 у.е. Площадь ( $X$ ) оцениваемого объекта недвижимости составляет 105 м<sup>2</sup>. Необходимо определить стоимость объекта недвижимости:

$$Y_c = B \cdot X = 13600 \cdot 105 = 1428000 \text{ у.е.}$$

Стоимость оцениваемого объекта составляет 1428 000 у.е.

**ПРИМЕР.** В дополнение к данным примера, приведенного выше, эксперт-оценщик считает, что оцениваемый объект стоит больше на 4500 у.е. из-за своего прекрасного состояния, но на 2250 у.е. меньше из-за того, что объект расположен в экологически нездоровой зоне. Тогда стоимость объекта недвижимости составит:

$$Y_c = B \cdot X + a + c + \dots n ,$$

где  $a, c, \dots, n$  – положительные или отрицательные поправочные коэффициенты (в денежном эквиваленте):

$$Y_c = 13600 \cdot 105 + 4500 - 2250 = 1430250 \text{ у.е.}$$

**ПРИМЕР:** эксперт-оценщик считает, что оцениваемая недвижимость на 3% лучше по своему состоянию и на 2% хуже из-за ее местоположения. Тогда, используя формулу, получаем:

$$Y_c = A(100 + b + c + K + n),$$

где  $A$  – базовая величина;

$b, c, n$  – поправочные коэффициенты в процентах.

Каждый из этих коэффициентов может быть применен к базовой величине  $A$  независимо друг от друга.

$$Y_c = 1430250 \cdot (100 + 3 - 2) = 1444552 \text{ у.е.}$$

### 3.3. Статистический анализ в методе сравнения продаж

При анализе статистических данных о сделках купли-продажи недвижимости важное место занимают статистические характеристики (средние величины и показатели вариации), которые позволяют судить о характерных особенностях наблюдаемого статистического ряда.

В качестве средних величин используют среднюю арифметическую, медиану и моду.

**Средняя арифметическая**, по данным наблюдений равна:

$$x = \frac{\sum x_i}{n}, \text{ где}$$

$x$  – средняя арифметическая,

$x_i$  – данные наблюдений,  $n$  – число наблюдений.

**Медианой** называют значение признака, приходящегося на середину ранжированного ряда наблюдений.

**Модой** называют такое значение признака, которое наблюдается наибольшее число раз.

При использовании приема единицы сравнения определяют на основе ряда фактических продаж средняя или типичная (мода) стоимость единицы сравнения для каждой однородной



группы. Среднее значение определяется путем расчета медианной или средней арифметической цены продажи за единицу сравнения. Эти приемы применяются в случаях, когда объекты сильно отличаются друг от друга по размерам, но относительно схожи по другим параметрам.

Применяют следующие единицы сравнения:

- 1) Цена за 1 га – для больших массивов с/х, промышленного назначения или жилищного строительства.
- 2) Цена за 1 м<sup>2</sup> – в деловых центрах городов, для магазинов офисов и т.д.
- 3) Цена за 1 фронтальный метр – для коммерческого использования земель в городах.
- 4) Цена за лот – стандартные по форме и размеру участки в районах жилой, дачной застройки.
- 5) Цена за единицу плотности – коэффициент отношения площади застройки к площади земельного участка.
- 6) Цена за 1 м<sup>2</sup> – общей или чистой площади.
- 7) Цена за 1 м<sup>3</sup> – для складов, элеваторов и т.д.
- 8) Цена за единицу приносящую доход – место в гараже, на стадионе и т.д.

**ПРИМЕР.** Обнаружено, что в некоторых сделках в состав имущественного комплекса входили сауны, в других – нет. Перед экспертом-оценщиком стоит задача определить величину поправки на наличие сауны на даче.

Анализируются и сравниваются пять пар сделок купли-продажи сопоставимых дач, которые эксперту-оценщику удалось выявить в данном районе (табл. 8.).

Таблица 8

Определение величины поправки на наличие сауны на даче с использованием метода анализа парных продаж (цена в у.е.)

Вариант продаж	Продажа				
	1	2	3	4	5
Дача с сауной	94 000	84 500	88 000	91 000	91 000
Дача без сауны	78 000	69 000	72 750	75 000	74 500
Разница	16 000	15 500	15 250	16 000	16 500

Среднее значение по разнице 15 850 у.е. Медиана – 16 000 у.е.

Мода – 16 000 у.е.

### Задача 3.

Рассмотрим статистическую выборку из девяти квартир, имеющих кухни следующих размеров: 5; 8,5; 6; 9,5; 10; 8; 6,5; 6,5; 9 м<sup>2</sup>. Необходимо определить статистические характеристики анализируемых продаж. Если выборка велика для экспресс анализа можно выбрать *моду*. Если таковой нет, то после ранжирования можно определить *медиану*.

### 3.4. Анализ парных продаж

Один из способов определения величины поправки по какой-либо характеристике — анализ парных продаж. Он заключается в сопоставлении и анализе нескольких пар сопоставимых продаж. При этом парными продажами называются продажи двух объектов недвижимости, которые почти идентичны, за исключением одной характеристики, которую эксперт-оценщик должен оценить, чтобы использовать ее в качестве поправки к фактической цене сопоставимого объекта.

### Задача 4.

По данным таблицы 9 определите: корректировку на разницу в площади; корректировку на наличие сада; корректировку на наличие гаража.

Таблица 9

Исходные данные по сделкам купли-продажи

Характеристики	Продажа			
	1	2	3	4
Площадь, м <sup>2</sup>	150	150	200	200
Гараж	есть	есть	есть	нет
Сад	есть	нет	есть	нет
Цена продажи, у.е.	32 000	30 000	48 000	41 000

**Задача 5.** По данным таблицы 10 определите: корректировку на разницу в площади; корректировку на наличие сада; корректировку на наличие балкона.

Таблица 10

Исходные данные по сделкам купли-продажи

Характеристики	Продажа			
	1	2	3	4
Площадь, м <sup>2</sup>	300	300	250	250
Балкон	есть	нет	есть	есть
Сад	есть	нет	есть	нет
Цена продажи, у.е.	35 000	30 000	30 000	28 000

**ПРИМЕР.** Известны цены сделок купли-продажи по трем аналогичным (сравниваемым) квартирам, две из которых расположены в центре города и одна на окраине (табл. 11).

Таблица 11

Исходные данные по сделкам купли-продажи квартир

Характеристики (элементы сравнения)	Оцениваемый объект	Продажа 1	Продажа 2	Продажа 3
Местоположение	окраина	окраина	центр	центр
Состояние квартиры	хорошее	удовл.	хорошее	удовл.
Цена сделки купли-продажи, у.е./м <sup>2</sup>	?	700	1060	900

При проведении корректировки цены купли-продажи 1 м<sup>2</sup> общей площади по сравниваемым объектам для определения стоимости единицы площади оцениваемой квартиры на окраине необходимо учитывать, что представленные две характеристики (элементы) сравнения аддитивны, т.е. не имеют взаимного влияния. Следовательно, можно проводить корректировки в любом независимом порядке.

В процессе корректировки фактических цен продажи сравниваемых объектов поправки делаются от сопоставимого объекта к оцениваемому.

Обоснование корректировок.

1) *Местоположение*. Выбираем пару сравниваемых продаж – I и III, которая отличается лишь по одному элементу сравнения – местоположению (состояние квартир одинаково). Величина корректировки составит:

$$700 \text{ у.е.} - 900 \text{ у.е.} = - 200 \text{ у.е.}$$

2) *Состояние квартир*. Выбираем пару сравниваемых продаж – II и III, которая отличается лишь по одному элементу сравнения – состоянию (местоположение квартир одинаково). Величина корректировки составит:

$$1060 \text{ у.е.} - 900 \text{ у.е.} = + 160 \text{ у.е.}$$

Определив значения величин корректировок сравниваемых продаж, составим таблицу корректировок, проведем соответствующие корректировки и, наконец, установим значение скорректированных цен купли-продажи по трем сравниваемым продажам (табл. 12).

Таблица 12

Таблица корректировок цен продаж сопоставимых объектов

Характеристики (элементы) сравнения	Оцениваемый объект	Продажа 1	Продажа 2	Продажа 3
Цена, у.е./м <sup>2</sup>	?	600	960	800
Местоположение	окраина	окраина	центр	центр
Корректировка на месторасположение		0	- 200	- 200
Состояние квартир	хорошее	удовл.	хорошее	удовл.
Корректировка на состояние квартир		+ 160	0	+ 160
Итоговая корректировка		160	- 200	- 4 0
Скорректированные цены продаж, у.е.	860	860	860	860

Таким образом, скорректированные цены купли-продажи по сравнимым объектам указывают, что стоимость 1 м<sup>2</sup> общей площади оцениваемой квартиры на окраине составляет 760 у.е.

Сделаем некоторые пояснения по введению положительных и отрицательных значений корректировок. Так, по продажам квартир II и III, расположенных в центре города, сделаны отрицательные корректировки (-200 у.е.). Это предопределяется отрицательным вкладом в стоимость квартиры, находящейся в центре города, и условным «переносом» ее на окраину, где расположена оцениваемая нами квартира. (т.е. объект лучше оцениваемого. Цена сопоставимого должна уменьшиться, для того чтобы учесть это различие). Положительные корректировки (+160 у.е.) по продаже I и III предопределяются «переходом» этих квартир из состояния «неплохое» в состояние «хорошее», в котором находится оцениваемая квартира.

В данном примере поправка на цену сопоставимого объекта установлена в условных единицах, но может быть сделана и в процентах.

#### **Задача 6.**

Оценщику необходимо определить цену земельного участка № 4. В результате поиска данных о сопоставимых продажах имеются следующие параметры сопоставимых продаж земельных участков в черте города (табл. 13).

Таблица 13

Исходные данные по сделкам купли-продажи земельных участков

Показатели	Объекты			
	1	2	3	4
Цена продажи, у.е.	10 000	12 500	11 000	?
Площадь участка, соток	10	10	10	10
Дата продажи	4 мес. назад	4 мес. назад	4 мес. назад	сегодня
Расстояние до метро, км	4	0,5	0,5	4
Физические характеристики	угловой	угловой	внутренн.	угловой
Данные о предыдущей продаже				
Цена продажи, у.е.	9 000			
Дата продажи	9 мес. назад			

Определите корректировки, основываясь на различиях между парными продажами. Определите цену участка № 4. Определив значения величин корректировок сравниваемых продаж, составим таблицу корректировок (табл. 14).

Таблица 14

Таблица корректировок цен продаж сопоставимых объектов

Цена продажи, у.е. Корректировка на дату продажи, у.е.	Объекты			
	1	2	3	4
Корректировка на расстояние до метро, у.е.	10 000	12 500	11 000	?
Корректировка на физические характеристики, у.е.				
Скорректированная цена, у.е.				

### Вопросы для самоконтроля

1. В чем сущность метода прямого анализа продаж?
2. Опишите технологию реализации метода прямого анализа продаж.
3. Какие способы определения величины поправок применяются при реализации метода анализа продаж?
4. Какие виды поправок используются при реализации метода анализа продаж?
5. Какие элементы сравнения используются при реализации метода сравнения продаж?

### 4. Оценка недвижимости по методу капитализации дохода

Метод капитализации дохода основан на оценке текущей (сегодняшней) стоимости будущих выгод, которые, как ожидается, принесут эксплуатация и возможная продажа в дальнейшем недвижимого имущества.

Капитализация дохода – это процесс пересчета потока будущих доходов в конечную величину, равную сумме их текущих стоимостей. Эти величины учитывают:

- 1) сумму будущего дохода;
- 2) когда должен быть получен доход;
- 3) продолжительность получения дохода.

Данный подход к оценке объектов недвижимости включает два метода: капитализации доходов (прямая капитализация) и дисконтированного денежного потока. Метод прямой капитализации доходов заключается в расчете текущей стоимости будущих доходов, полученных от использования объекта. Доход от использования объекта недвижимости и выручка от его перепродажи капитализируется в текущую стоимость, которая будет представлять собой рыночную стоимость объекта. Данный метод используется тогда, когда поток будущего дохода стабилен.

Стоимость объекта определяется по формуле:

$$C = \frac{ЧД}{R},$$

где ЧД – чистый доход, руб;

$R$  – коэффициент капитализации

Таким образом, для того чтобы определить стоимость объекта по методу прямой капитализации необходимо:

- 1) определить чистый доход от использования объекта;
- 2) определить чистый доход от продажи объекта;
- 3) рассчитать коэффициент капитализации применительно к данному доходу.

Рассмотрим один из двух методов представляющих доходный подход – метод прямой капитализации основанный на приведении чистого дохода от инвестиций, полученного за один год к текущей стоимости с помощью общего коэффициента капитализации ( $R_{общ}$ ).

#### *Метод прямой капитализации*

Определение коэффициента капитализации с использованием метода прямой капитализации основывается на анализе рыночных данных о стоимости объекта недвижимости и чистых доходах, полученных от его эксплуатации. По этому методу коэффициент капитализации (норма капитализации) определяется следующим образом:

$$R_k = \frac{ЧД}{Ц},$$

где  $R_k$  – норма капитализации;  
ЧД – чистый доход;  
Ц – цена объекта.

Норма капитализации, иначе называется общей ставкой капитализации.

**ПРИМЕР:** в здании общей площадью 10 000 м<sup>2</sup>, подлежащих аренде не занятая площадь составляет 400 м<sup>2</sup>, а остальная площадь сдана в аренду по цене 12 у.е./м<sup>2</sup> в год, операционные расходы составляют 45% потенциального валового дохода.

Какова будет величина:

- потенциального валового дохода (ПВД);
- действительного валового дохода (ДВД);
- чистого операционного дохода (ЧОД).

Решение.

- 1) Определяется величина ПВД

$$ПВД = 10000 \cdot 12 = 120000 \text{ у.е.}$$

- 2) Определяется величина ДВД

$$ДВД = 9600 \cdot 12 = 115200 \text{ у.е.}$$

- 3) Определяется ЧОД

$$ЧОД = 115200 - (120000 \cdot 45\%) = 61200 \text{ у.е.}$$

### **Задача 1.**

Складское помещение площадью 2000 м<sup>2</sup> сдано в аренду по цене 1,5 у.е./м<sup>2</sup> в месяц. Операционные расходы составляют 35% потенциального валового дохода. Информация о продажах сопоставимых объектов: №1 – 120 000 у.е. ЧОД – 20 750 у.е.; №2 – 140 000 у.е., ЧОД – 25 500 у.е.; №3 – 90 000 у.е., ЧОД - 15 000 у.е. Рассчитать коэффициент капитализации  $R_k$  для сопоставимых объектов. Определить стоимость оцениваемого объекта.

Метод заключается в сравнении оцениваемого объекта с объектом аналогом. Основанием при этом является утверждение, что у схожих объектов одинаковые ставки капитализации. Главная задача эксперта-оценщика при реализации данного метода – подобрать подходящий объект-аналог. Для этого необходимо тщательно анализировать отчеты о доходах и расходах по потенциальным объектам-аналогам. Причем лучше рассматривать те



объекты, у которых дата оценки и дата продажи близки, так как в этом случае нет необходимости в существенной корректировке данных отчетов. Чем качественнее оцениваемый объект, тем ниже ставка капитализации.

При всей простоте применения этот метод расчета вызывает определенные сложности – информация по ЧОД и ценам продаж относится к категории непрозрачных.

### *Метод связанных инвестиций – заемного и собственного капитала*

Этот метод применяется, когда для покупки объекта использовался заемный и собственный капитал в известной пропорции. В данном случае общая ставка капитализации должна удовлетворять рыночным требованиям на доход собственного капитала, а также рыночным требованиям на доход заемного капитала, иначе кредиторы не будут предоставлять кредит. Причем ставка капитализации заемного капитала должна предусматривать не только получение дохода на предоставленный кредит, но и возврат самого кредита в виде периодических выплат. Ставка капитализации должна удовлетворять рыночным требованиям на доход собственного капитала, так как иначе самому инвестору будет невыгодно вкладывать собственные средства на покупку фонда. Причем ставка капитализации собственного капитала также должна предусматривать получение инвестором нормативного (рыночного) дохода на собственный капитал и его возврат.

Ставка капитализации заемных средств называется ипотечной постоянной ( $R_m$ ) и определяется отношением ежегодных выплат по обслуживанию долга (ДО) к основной сумме ипотечного кредита ( $K_{кр}$ ). Если кредит выплачивается чаще, чем один раз в год (ежеквартально или ежемесячно), то ипотечная постоянная рассчитывается путем умножения платежей на их частоту и результат делится на размер ссуды:

$$R_m = \frac{ДО}{K_{кр}}.$$

Ипотечная составляющая состоит из ставки процента по кредиту и коэффициента фонда погашения. Разработаны специальные таблицы (месячные, квартальные и годовые), по которым, зная условия кредитования, можно определить ипотечную постоянную.

Ставка, используемая для капитализации дохода от собственного капитала, называется ставкой капитализации собственного капитала ( $R_e$ ) и определяется отношением части чистой прибыли (ЧП) от эксплуатации объекта, приходящейся на собственный капитал, к величине собственного капитала ( $K_{собств}$ ):

$$R_e = \frac{ЧП}{K_{собств}}$$

Ставка капитализации собственного капитала состоит также из двух частей: нормы прибыли и нормы возврата собственного капитала. Таким образом, ставка капитализации собственного капитала отражает ожидаемую инвестором в первый год прибыль на вложенный собственный капитал.

Метод связанных инвестиций – заемного и собственного капитала заключается в определении общей ставки капитализации путем взвешивания ее составных частей пропорционально размерам заемного и собственного капитала в составе инвестиций. Отношение величины заемного капитала  $K_{кр}$  к стоимости фонда инвестиций называется кредитной составляющей или долговой долей инвестиций в оцениваемый объект. Тогда доля собственного капитала ( $D_{собств}$ ) равна  $1 - D_{кр}$ .

Размеры ипотечной постоянной можно получить, анализируя финансовый рынок. Данные по ставке капитализации собственного капитала можно получить на основе анализа продаж сопоставимых объектов путем деления чистой прибыли по каждой сделке на соответствующую величину собственного капитала.

Схему реализации метода связанных инвестиций – заемного и собственного капитала можно представить следующим образом:

$$R_{общ} = R_m \cdot D_{кр} + R_e \cdot D_{собств}$$

## Задача 2.

Строительной компанией взят кредит в размере 200 000 у.е., ежегодные выплаты по кредиту составляют 22 000 у.е. Доля собственного капитала составляет 55%. Ставка капитализации собственного капитала – 6%. Рассчитать общую ставку капитализации ( $R_{общ}$ ).

### *Метод связанных инвестиций земли и здания*

Данный метод определения общего коэффициента капитализации применяется, когда можно точно рассчитать ставки капитализации по каждому компоненту имущественного комплекса: строению и земельному участку. Метод связанных инвестиций – земли и здания реализуется аналогично методу связанных инвестиций – кредитного и собственного капитала

$$R_{общ} = C_{земли} \cdot R_{земли} + C_{здания} \cdot R_{здания}$$

## Задача 3.

Определить общий коэффициент капитализации ( $R_{общ}$ ), если известно, что стоимость земли в процентах от стоимости комплекса здание + участок составляет 30 %. Ставка капитализации для земли равна 0,102, для здания – 0,244.

### *Кумулятивный (суммарный) метод*

**Кумулятивная модель** расчета коэффициента капитализации включает в себя 5-6 составляющих: чистый процент, надбавки за риски, низкую ликвидность, нагрузку управления инвестициями и поправку на динамику стоимости объекта.

**ПРИМЕР:** офис оценен в 5 млн. у.е. На момент оценки офиса доходность правительственных среднесрочных облигаций составляла 8,5%. По мнению эксперта-оценщика, дополнительный риск капиталовложений в офис по сравнению с инвестициями в правительственные облигации равен 5%. Затраты на управление инвестициями (поиск сфер вложения капитала и пр.) составляют 2%.

Так как продажа данного объекта в случае необходимости займет определенное время (по сравнению с возможностью

быстрой реализации правительственных облигаций), эксперт-оценщик принимает премию на недостаточную ликвидность в размере 2%.

Время, которое потребуется для возврата вложенного капитала, по расчетам типичного инвестора, составляет 20 лет. В связи с этим ставка возврата капитала составляет 5% (1/20).

На основе этих данных определяются суммарная процентная ставка и общий коэффициент капитализации:

- безрисковая процентная ставка 0,085;
- дополнительный риск 0,050;
- оплата управления инвестициями 0,020;
- оплата за недостаточную ликвидность 0,020;
- суммарная процентная ставка 0,175;
- ставка возврата капитала 0,050;
- общий коэффициент капитализации 0,225.

Если прогнозируется изменение в стоимости актива, то возникает необходимость учета в коэффициенте капитализации, возврата основной суммы капитала (процесса рекапитализации). Норма возврата капитала в некоторых источниках называется коэффициентом рекапитализации. Для возврата первоначальных инвестиций часть чистого операционного дохода откладывается в фонд возмещения с процентной ставкой  $U_r$  – ставкой процента для рекапитализации.

**Существуют три способа возмещения инвестированного капитала:**

- прямолинейный возврат капитала (*метод Ринга*);
- возврат капитала по фонду возмещения и ставке дохода на инвестиции (*метод Инвуда*). Его иногда называют аннуитетным методом;
- возврат капитала по фонду возмещения и безрисковой ставке процента (*метод Хоскольда*).

**Метод Ринга.** Этот метод целесообразно использовать, когда ожидается, что возмещение основной суммы будет осуществляться равными частями. Годовая норма возврата капитала рассчитывается путем деления 100% стоимости актива на остающийся срок полезной жизни, т.е. это величина, обратная сроку службы актива.

Норма возврата – ежегодная доля первоначального капитала, помещенная в беспроцентный фонд возмещения:

$$R_k = R_y + \frac{1}{n},$$

где  $n$  – оставшийся срок экономической жизни;

$R_y$  – ставка доходности инвестиций.

**Метод Инвуда.** Используется, если сумма возврата капитала реинвестируется по ставке доходности инвестиции. В этом случае норма возврата как составная часть коэффициента капитализации равна фактору фонда возмещения при той же ставке процента, что и по инвестициям.

$$R_{\text{норм.вовр}} = SFF(n \cdot Y); R_{\text{кан}} = R_{\text{д.кан}} + \Delta \cdot SFF(n \cdot Y)$$

$$SFF = \frac{Y}{((1 + Y)^n - 1)},$$

где  $SFF$  – фактор фонда возмещения (норма возврата),

$Y$  – ставка дохода на инвестиции.

**Метод Хоскольда.** Используется в тех случаях, когда ставка дохода первоначальных инвестиций несколько высока, что маловероятно реинвестирование по той же ставке. Для реинвестируемых средств предполагается получение дохода по безрисковой ставке:

$$R_k = R_y + SFF \cdot (n \cdot Y_0),$$

где  $Y_0$  – безрисковая ставка процента;

$R_y$  – ставка доходности инвестиций;

$n$  – оставшийся срок экономической жизни.

### Задача 3.

Рассчитать ставку дохода инвестора. Остаточный срок службы квартиры 20 лет, возврат капитала – по методу Хоскольда. Безрисковая ставка 7%. Рыночная стоимости квартиры – 1 500 тыс. руб. Ежемесячный арендный платеж – 25 тыс. руб., коммунальные платежи – 2 тыс. руб., резерв затрат капитального характера (отчисления на содержание жилья) – 1,5 тыс. руб.

Рассчитать ставку дохода инвестора. Остаточный срок службы квартиры 20 лет, возврат капитала – по методу Хоскольда.

Безрисковая ставка 7%. Рыночная стоимости квартиры – 1 500 тыс. руб. Ежемесячный арендный платеж – 20 тыс. руб., коммунальные платежи – 2 тыс. руб., резерв затрат капитального характера (отчисления на содержание жилья) – 1,5 тыс. руб.

$$R = \frac{ЧОД}{Ц}; SFF = \frac{Y_0}{((1+Y)^n - 1)}; R_y = \frac{R}{SFF}$$

*Расчет стоимости объекта недвижимости с помощью валового рентного мультипликатора*

Этот способ расчета – рыночный способ оценки арендуемого объекта недвижимости, приносящего доход, входящий в состав метода анализа продаж.

Валовой рентный мультипликатор определяется отношением продажной цены объекта к потенциальной валовой выручке, либо действительной валовой выручке.

Расчет стоимости объекта с помощью валового рентного мультипликатора осуществляется следующим образом.

1) Определяется годовая арендная ставка для данного объекта.

2) Рассчитывается оптимальный для данного сектора рынка валовой рентный мультипликатор исходя из рыночных данных последних продаж сопоставимых объектов недвижимости.

3) Умножается годовая арендная ставка для оцениваемого объекта на оптимальный валовой рентный мультипликатор, рассчитанный на базе сопоставимых объектов.

**ПРИМЕР.** Необходимо оценить 2-этажный офис. Его потенциальная валовая рентная выручка составляет 100 000 у.е. Имеется рыночная информация о продаже трех объектов, сопоставимых с оцениваемым (табл. 15).

Таблица 15

Исходные данные для расчёта

Сопоставимый объект	Цена продажи, у.е.	Потенциальная валовая рента, у.е.	Валовой рентный мультипликатор
Офис№1	600000	100 000	6,00
Офис №2	750000	128 000	5,86
Офис№3	450 000	74 000	6,08

Итоговый валовой рентный мультипликатор 5,980.

Тогда стоимость оцениваемого офиса составит

$$C = 100000 \cdot 5,980 = 598000 \text{ у.е.}$$

Применение в оценке валового рентного мультипликатора удобно: не производится корректировка цен на различия, имеющиеся между сопоставимыми и оцениваемым объектами. Подразумевается, что если между сопоставимыми объектами и оцениваемым объектом имеются различия, то они отражены в продажной цене и в размере годовой арендной ставки. Так, если сопоставимый объект хуже, чем оцениваемый, то его продажная цена и ставка арендной платы ниже, а отношение цены к арендной ставке не меняется.

Данный метод оценки объектов недвижимости прост и удобен на практике, особенно в российских условиях, когда непросто отыскать рыночную достоверную информацию о сделках купли-продажи.

**Однако имеются и ограничения по использованию данного метода оценки.**

1) Оцениваемый объект должен находиться в таком секторе рынка недвижимости, в котором регулярно продаются и покупаются сопоставимые объекты на основе их валовой выручки.

2) Поскольку корректировка составляющих валового рентного мультипликатора не производится, метод считается недостаточно чувствительным к разнице в рисках, нормах возврата капитала и в чистых доходах между сопоставимыми и оцениваемым объектами.

### *Метод дисконтирования денежного потока*

#### *Технология применения метода дисконтирования денежного потока*

- 1) Установление продолжительности получения доходов.
- 2) Прогноз потоков денежных средств по каждому году владения. Исходные данные в дисконтировании потоков денежных средств: а) размер дохода и характер его изменения; б) периодичность получения дохода; в) продолжительность периода, в течение которого прогнозируется получение дохода.

3) Дисконтирование потоков денежных средств осуществляется посредством приведения текущей стоимости потока денежных средств за каждый из будущих периодов на основе функций сложного процента и суммирования всех текущих стоимостей.

4) Выбор ставки дисконтирования как средней нормы прибыли, которую инвесторы ожидают получить на капиталовложения в схожие объекты в условиях данного рынка недвижимости.

5) Расчет выручки от продажи (реверсии) объекта недвижимости в конце периода владения и приведение ее к текущей стоимости через ставку дисконтирования.

6) Сложение текущих стоимостей потоков доходов и выручки от продажи (реверсии).

Чистая дисконтированная стоимость (ЧДС, ЧДД, NPV) – это разница между чистой дисконтированной стоимостью (денежным эквивалентом) будущей суммы средств и первоначальной суммой вложений или между отдачей капитала и вложенным капиталом.

Правило ЧДД следующее: принимаются инвестиционные проекты, которые имеют значение ЧДД со знаком «+», при ЧДД = 0 проект не прибылен, но и не убыточен. Это правило означает, что в приемлемом проекте отдача на капитал должна превышать вложение капитал:

$$ЧДД = \sum_{k=1}^n \cdot \frac{P_k}{(1+E)^k} - \sum_{j=1}^m \cdot \frac{K_j}{(1+E)^j},$$

где  $P_k$  – годовые денежные поступления;

$K_j$  – капиталовложения (инвестиции);

$E$  – ставка сравнения (норма дисконта);

$n, m$  – продолжительность периода;

$K_o = \frac{1}{(1+E)^t}$  – коэффициент дисконтирования;

$t$  – порядковый номер года.

Коэффициент дисконтирования (ставка дисконта) – ставка используемая для приведения основных сумм к будущей стоимости, либо для дисконтирования ожидаемых будущих сумм и текущей стоимости.



**ПРИМЕР.** Строительной фирме необходимо выбрать вариант инвестиционного проекта, который характеризуются следующими потоками платежей, млн. руб. Ставка дисконта 10% (табл. 16).

Таблица 16

Варианты	Годы						
	1	2	3	4	5	6	7
Проект 1	- 25	- 35	27	20	12	9	7
Проект 2	- 55	- 10	40	35	10	5	1

$$ЧДД_1 = (-25) \cdot 1,1^1 + (-35) \cdot 1,1^2 + 27 \cdot 1,1^3 + 20 \cdot 1,1^4 + 12 \cdot 1,1^5 + 9 \cdot 1,1^6 + 7 \cdot 1,1^7 = -1,71;$$

$$ЧДД_2 = (-55) \cdot 1,1^1 + (-10) \cdot 1,1^2 + 40 \cdot 1,1^3 + 35 \cdot 1,1^4 + 10 \cdot 1,1^5 + 5 \cdot 1,1^6 = 4,55.$$

Для оценки эффективности проекта, которая осуществляется на основании расчетов поступления денежных потоков, используются следующие основные показатели: чистая текущая стоимость, период окупаемости инвестиций, внутренняя норма доходности и др.

При принятой процентной ставке сравниваемые варианты не равноценны. Исходя из полученной величины чистой приведенной стоимости, лучшим является Проект 2.

Решающим в анализе такого рода является выбор ставки дисконтирования ожидаемых поступлений и выплат денег. К выбору ставки следует подходить тщательно, она должна соответствовать ставкам, предлагаемым на альтернативные вложения капитала, в отношении которых ожидается равный риск.

#### Задача 4.

Недвижимое имущество сдано в аренду на 10 лет. Начальная ежегодная арендная плата начинается с величины 10 000 у.е. (платежи авансом) и возрастает на 1 000 у.е. в год. Рыночная ставка дохода 11% Стоимость реверсии 250 000 у.е. Какова стоимость прав обладателя?

#### *Метод внутренней ставки дохода (ВНД)*

Один из важнейших критериев оценки доходности (дополнительных) инвестиций и изъятия средств является внутренняя норма доходности (ВНД). Это процентная ставка, при которой дисконтированная стоимость (денежный эквивалент) будущей суммы

средств, включая остаточную стоимость при продаже, равна сумме начальных инвестиций. При составлении инвестиционного плана инвестор определяет желательную величину ВНД для каждого сегмента рынка недвижимости. Величина эта может варьироваться в зависимости от вида вложений, страны и возможно, региона. Структура желательной ВНД определяется каждым инвестором индивидуально и может быть различной, и складывается из базовой процентной ставки (реальная ставка процента 4-5%) и возможных надбавок, например, на риск, связанный с дебиторами, со спецификой сектора рынка недвижимости, со спецификой страны, с валютой, а также общей надбавки на риск. Из-за разногласий по поводу возможного хода событий в течение установленных сроков возникают расхождения в определении надбавок на риск, и возникают широкие пределы колебаний желательных ВНД различных инвесторов. Инвестору следует в инвестиционном плане указать помимо желательной ВНД для каждого сектора рынка недвижимости, каков должен быть начальный уровень рентабельности приобретаемого объекта, чтобы быть в состоянии выполнить установленную внутреннюю норму рентабельности.

Метод определения внутренней нормы доходности прибыли (ВНД) заключается в установлении требуемой нормы прибыли (ставки дисконта) для подлежащего оценке объекта недвижимости. Это процентная ставка, при которой дисконтированная стоимость (денежный эквивалент) будущей суммы средств, включая остаточную стоимость при продаже, равна сумме начальных инвестиций (т.е. это ставка при которой поступления и выплаты наличных денег точно совпадают).

Таким образом, ВНД используется в качестве меры сравнения различных вариантов инвестиций. Расчет ВНД производится методом последовательных интераций (приближений), называется «методом проб и ошибок». Процедура расчетов ВНД начинается с подготовки таблицы годовых потоков инвестиционных затрат и денежных поступлений как при нахождении чистой дисконтированной стоимости.

Затем осуществляется поиск такого коэффициента дисконтирования методом простого подбора, при котором отдача на

капитал равна вложенному капиталу, а  $ВНД=0$ . Принимаются инвестиционные проекты, в которых значение нормы дисконта  $E$  не достигает  $ВНД$ , т.е.  $E < ВНД$ . Таким образом  $ВНД$  выполняет проверочную функцию и выражает собой одно из значений дисконта:

$$ВНД = E_1 + \frac{xДС_{(E_1)}}{xДС_{(E_1)} - xДС_{(E_2)}} \cdot (E_2 - E_1),$$

где  $E_1$  – значение процентной ставки в дисконтном множителе, при котором  $f(E_1) < 0$ ,  $f(E_1) > 0$ ;  $E_2$  – значение процентной ставки в дисконтном множителе, при котором  $f(E_2) < 0$ ,  $f(E_2) > 0$ ;  $xДС$  – дисконтированная стоимость.

### Задача 5.

Необходимо определить значение внутренней нормы доходности ( $ВНД$ ) для проекта, рассчитанного на три года, требующего инвестиций в размере 20 млн. руб. с предполагаемыми денежными поступлениями в размере 1<sup>й</sup>год – 6 млн. руб.; 2<sup>й</sup> – 8 млн. руб.; 3<sup>й</sup> – 14 млн. руб. Зададимся произвольными процентными ставками для коэффициента дисконтирования:  $E_1$  – 15%;  $E_2$  – 20% (табл. 17).

Значение  $ВНД$  является верхним пределом процентной ставки, по которой фирма может окупить кредит для финансирования инвестиционного проекта, т.е. для получения прибыли фирма должна брать кредит по ставке не выше  $ВНД$ .

Таблица 17

Таблица годовых потоков инвестиционных затрат и денежных поступлений

Период	Денежный поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет $ВНД$
		$E=15\%$ $K_{\partial}$	$ЧДД$	$E=20\%$ $K_{\partial}$	$ЧДД$	
1	2	3	4	5	6	7
0	- 20	1,0	-20	1,0	-20	
1	6,0					
2	8,0					
3	14,0					
Итого $ЧДД$						
		$E=$ %		$E=$ %		

### Окончание таблицы 17

0	- 20	1,0	-20	1,0	-20	
1	6,0					
2	8,0					
3	14,0					
Итого ЧДД						

### Вопросы для самоконтроля

1. В чем суть метода прямой капитализации дохода?
2. Как рассчитать чистый доход?
3. Какие виды расходов по эксплуатации объекта недвижимости существуют?
4. Каковы методы расчета коэффициента капитализации?
5. Какие методы дисконтирования существуют?
6. Что такое валовой рентный мультипликатор?

### 5. Расчет стоимости арендной платы и цены земельных участков

На основании закона «О плате за землю», установленная средняя ставка налога на земли городов, рабочих, курортных и дачных поселков, находящиеся в городской (поселковой) черте, дифференцируется по зонам различной градостроительной ценности территории. Зонай градостроительной ценности территории является часть земель поселения с фиксированными границами, на которую распространяют действие повышающего или понижающего коэффициента (коэффициента дифференциации) к средней ставке земельного налога. Указанный коэффициент используют также при установлении нормативной (стартовой) цены земли в пределах зоны градостроительной ценности.

В границах городской (поселковой) черты выделяются земли (территории) различного функционального использования или назначения, различной этажности и плотности застройки: земли общего пользования, включая земли, занятые лесами, водными объектами; земли жилой застройки независимо от ее типа; земли, занятые предприятиями промышленности, транспорта, энергетики, связи и другими землепользователями сферы производства; земли, используемые для сельскохозяйственного производства;

земли охранных, исторических зон, зон регулирования застройки; земли санитарно-защитных зон и т. д. Территория поселения покрывается, как мозаикой, оценочными (планировочными) участками.

Границами оценочных участков принимаются: естественные рубежи (ярко выраженные элементы рельефа – реки, ручьи, овраги, балки, обрывы или их бровки и подошвы и т. д.); границы земель, занятых крупными инженерными сооружениями (железные дороги, магистральные автодороги, магистральные улицы); границы (заборы) предприятий (промышленного, складского, коммунального и прочего производственного и непроизводственного назначения); границы сельскохозяйственных и лесных угодий; границы жилых территорий, застроенных однотипными домами малоэтажной усадебной жилой застройки с приусадебными и приквартирными участками, малоэтажной жилой застройки без приусадебных участков, многоэтажной секционной (3-5, 6-9, 10-12 этажей) и т. п. жилой застройки.

Условия каждого оценочного участка из выделенных на плане города сравниваются с факторами относительной ценности территории (прил. 1). В результате наложения влияния факторов возникает необходимость корректировки границ оценочных участков, которую необходимо осуществить. Численные значения коэффициентов для каждого из откорректированных оценочных участков по каждой из групп факторов суммируются:

$$K = 1 + \sum K_i,$$

где  $K$  – суммарное первичное значение поправочного коэффициента планировочного участка;

$K_i$  – сумма значений коэффициентов факторов группы  $i$ .

Оценочные участки с одинаковыми значениями коэффициентов объединяются в ценовые зоны (зоны градостроительной ценности). Произведение средней ставки налога по городу на коэффициент относительной ценности ценовой зоны есть искомое значение ставки налога по данной зоне. Полученные ставки налога на землю по каждой оценочной зоне становятся базой для определения арендной платы и нормативной цены земли.

Понятие «ставка земельного налога за единицу площади земельного участка» появилось в 1994 году. Тогда на муниципальном и региональном уровне, в соответствии с только что принятым федеральным законом, появились постановления глав администраций о величине ставки земельного налога. Естественно, что различные земельные участки оценивались по-разному. Областной центр г. Самара, например, был разбит специалистами на 255 морфозон, каждая со своим коэффициентом от 2,5 до 34, на который умножалась тогдашняя рублевая ставка земельного налога. Коэффициент зависел от множества различных факторов. Географическое расположение земельного участка, наличие развитой коммунальной инфраструктуры, удобство транспортных потоков, экологические показатели и так далее. В результате, самый высокий коэффициент получила земля в центральной части Самары, на берегу Волги. Цена на участки в этом районе в 1994 году определялась по достаточно простой формуле:

$$Ц = CЗН \cdot K_{статуса}$$

где  $CЗН$  – ставка земельного налога (базовая ставка);

$K_{статуса}$  – коэффициент, присваиваемый земельному участку в зависимости от зоны расположения.

**ПРИМЕР.** Цена самой дорогой земли в Самаре в 1994 году составляла:  $Ц = 34 \cdot 50 = 1700$ . То есть, 1 м<sup>2</sup> самой дорогой земли в Самаре можно было купить за 1700 рублей. Далее, на федеральном уровне, ставку постоянно увеличивали. В 1995 году – в 2 раза, в 1996-м – в 1,5, в 1997-м – опять вдвое. Таким образом, в абсолютных величинах цена на землю постоянно возрастала, однако индексации ставки земельного налога явно не поспевали за инфляцией. В 1998 году формулу расчета стоимости 1 кв. метра земли, вместе с денежной реформой, деноминировали. То есть разделили на 1000. После этого систематическое повышение ставки вновь стабилизировалось. С 1 января 2002 года ставку увеличили вдвое. В 2003 в 1,8 раза. В 2005 в 1,1 раза.

**ПРИМЕР.** Рассчитаем стоимость 1 м<sup>2</sup> земли, под недвижимостью предприятия в ценах 2003 года.

$K_{статуса}$  – 17 (постановление губернатора Самарской области).

$$Ц = CЗН \cdot K_{статуса} \cdot K_n,$$

где  $K_n$  – коэффициент повышения ставки земельного налога (относительно базовой величины)

$$Ц = 50 \cdot 17 \cdot \frac{(2 \cdot 1,5 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 1,8)}{1000} = 183,6 \text{ руб/м}^2$$

Если учитывать постановление губернатора Самарской области, то в Самаре и Тольятти расчетную стоимость квадратного метра земли, на которой расположена недвижимость приватизированных предприятий, умножают на 17, за чертой этих двух городов – на 10.

В результате, стоимость самой дорогой земли в Самаре в 2003 году рассчитывалась следующим образом:

$$Ц = 50 \cdot 34 \cdot \frac{2 \cdot 1,5 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 1,8}{1000} = 367,2 \text{ руб/м}^2$$

По мнению специалистов, даже при такой цене на землю все уровни бюджетов непременно останутся в выигрыше, поскольку на сегодняшний день более 90% всех приватизированных предприятий пользуются землей на безвозмездной основе. После принятия Земельного кодекса, эти участки подлежат аренде или продаже, иначе предприятию просто не дадут возможности пользоваться своими зданиями и сооружениями. Так что скорейшее оформление всех необходимых документов купли-продажи или аренды – в интересах самих предприятий.

Однако здесь возникает сразу несколько проблем. **Во-первых**, не у всех собственников правильно оформлена техническая документация по владению недвижимостью, **во-вторых**, многие крупные предприятия не хотят покупать свою территорию полностью, предпочитая заплатить только за участки под недвижимостью, **в-третьих**, на федеральном уровне еще не запущен механизм деления земли между муниципальной, региональной и федеральной властью. В Самарской области закон о разграничении полномочий пользования земельными участками уже принят и, в принципе, никаких трений между муниципалами и областью возникнуть не должно. Но это произойдет только в том случае, если вдруг не отыщутся несоответствия между местным и федеральным законодательством.

В настоящее время величина ставки земельного налога в муниципальных образованиях определяется решением городской

или районной Думы и определяется процентным отношением от кадастровой стоимости земельных участков. Предельная ставка земельного налога определяется (ст. 394 НК РФ) и составляет для сельскохозяйственных земель, земель для ведения ЛПХ, земель занятых жилым фондом – не более 0,3 %, для остальных земель – 1,5 % от кадастровой стоимости земли.

К примеру нетрудно подсчитать, что согласно постановлению Думы городского округа г. Кинель величина ставки земельного налога (прил. 2) для участка отведенного под ИЖС (кадастровый номер 63:03:01 01 005:0102) (прил. 3) при кадастровой стоимости 75,5 руб./м<sup>2</sup> составит 0,23 руб./м<sup>2</sup>, а за всю площадь (1500 м<sup>2</sup>) – 345 рублей, к примеру ставка земельного налога в г. Самара по аналогичному земельному участку (кадастровый номер 63:01:01 01 002:0001) при кадастровой стоимости 742 руб./м<sup>2</sup> составит: 2,23 руб./м<sup>2</sup>.

#### *Расчет величины арендной платы за землю*

Для каждой из оценочных зон населенного пункта (города) установлены свои базовые ставки арендной платы.

Основная формула для расчета арендной платы:

$$A_{нл} = \frac{B \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot S}{12},$$

где  $B$  – базовая ставка для той или иной оценочной зоны;

$K_1$  – коэффициент способа использования земельного участка;

$K_2$  – коэффициент категории арендатора,

$S$  – площадь земельного участка;

12 – число месяцев в году.

При расчете величины арендной платы и учете категории использования земельного участка предусматривается три способа использования земель ( $K_1$ ). **Первый способ** – земельные участки под капитальными зданиями, сооружениями. То есть под капитальными гаражами, овощехранилищами, объектами торговли, общественного питания, торгово-офисными зданиями, стадионами, АЗС и прочими капитальными объектами.



**Второй способ** – земельные участки, предоставляемые для объектов, не связанных со строительством. Подразумеваются объекты торговли (павильоны, киоски), кафе, закусочные, гаражи, погреба, объекты сервисного обслуживания (в том числе, игровые автоматы, бильярды), автостоянки, парковки, биотуалеты, тир, аттракционы, пляжи, в том числе коммерческие), аквапарки, зоопарки, площадки для дрессировки собак, обучения людей вождению автомобиля и прочие объекты.

**Третий способ** – земельные участки для размещения рынков, ярмарок. Здесь имеются в виду кроме непосредственно рынков и ярмарок такие объекты как: автопарковки, расположенные на их территории, капитальные объекты, находящиеся там же.

Необходимо отметить увеличение величины поправочных коэффициентов, действующих для разных способов использования земель. **Например**, кафе, закусочные с правом реализации алкогольной продукции. Если раньше для объектов, чья площадь была в пределах от 60 до 100 квадратных метров, коэффициент равнялся 11, то сейчас – 18. Для участков под биотуалетами коэффициент способа использования был равен 16, а сейчас – 5. Для земель под игровыми автоматами, бильярдами – в основном коэффициенты стали выше. Для участков под гаражами – напротив, они снизились:  $K_{\text{закусочных, кафе}} = 18$ ,  $K_{\text{биотуалеты}} = 5$ .

### **Задача 1.**

Рассчитать величину арендной платы для кафе с правом реализации алкогольной продукции расположенного в зоне с коэффициентом – 2, Коэффициент категории арендатора для кафе равен 18, площадь кафе – 55 м<sup>2</sup>. Базовая ставка налога рассчитывается с использованием приложений 2 и 3.

Коэффициент категории арендатора ( $K_2$ ). Данное постановление также выделяет группу арендаторов, для которых арендная плата за землю устанавливается из расчета ставки земельного налога. К таковым относятся граждане и юридические лица, которые используют земельные участки под строительство жилья (индивидуальное строительство и строительство социального многоэтажного жилья). Для них арендная плата устанавливается

в размере 2-кратной средней ставки земельного налога, установленной для земель, занятых жилищным фондом.

Вторая категория льготников – граждане и юридические лица с земельными участками, занятыми малоэтажным и многоэтажным жилым фондом (эксплуатация жилья,хозпостроек, приусадебное хозяйство), для которых плата устанавливается в размере средней ставки земельного налога (для земель, занятых жилищным фондом).

Третья категория льготников – некоммерческие организации, за исключением организаций, которые полностью освобождены от арендной платы в соответствии с действующим законодательством (использующие землю под строительные площадки и размещающие некоммерческие объекты). Раньше для этой категории арендаторов при расчете платы применялись понижающие коэффициенты. Сегодня арендная плата для них устанавливается в размере 1,5-кратной средней ставки земельного налога, установленной для соответствующей категории землепользователя.

Для всех вышеназванных арендаторов разработана своя формула расчета арендной платы:

$$A_{nl} = \frac{B \cdot K_n \cdot S}{12},$$

где  $B$  – ставка земельного налога (руб/м<sup>2</sup>);

$K_n$  – коэффициент кратности земельного налога соответствующей категории льготников;

$S$  – площадь земельного участка;

$12$  – число месяцев в году.

*Расчет арендной платы для участков  
отведенных под строительство жилья*

## **Задача 2.**

Рассчитать величину арендной платы для организации, использовавшей земельные участки в г. Самара и г. Кинель площадью 320 м<sup>2</sup> под строительство многоэтажного жилья. Базовая ставка налога рассчитывается с использованием приложений 2 и 3.

Расчет арендной платы за землю для размещения рекламодателей.

Арендаторы, занимающиеся размещением рекламоносителей (щитов 3×6, призматронов, перетяжек, пиляров, остановочных указателей, сити-форматов, штендеров, суперсайтов, сайтов), выведены в отдельную категорию. Для них установлены отдельные поправочные коэффициенты и разработана своя формула расчета арендной платы:

$$A_{пл} = \frac{B \cdot K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot K_4 \cdot S}{12},$$

где  $K_1$  – территориальный коэффициент для размещения отдельно стоящих рекламоносителей (устанавливается согласно постановлению мэра «О делении города на зоны размещения средств наружной рекламы»);

$K_2$  – коэффициент, учитывающий тип конструкции рекламоносителя (табл. 18).

$K_3$  – повышающий коэффициент при размещении рекламы табака, пива ( $K_3 = 1,5$ ), а также алкогольной продукции ( $K_3 = 2,0$ );

$K_4$  – понижающий коэффициент при размещении социальной рекламы ( $K_4=0,01$ );

$S$  – площадь земельного участка под рекламоносителем ( $m^2$ ).

Таблица 18

Коэффициент, учитывающий тип конструкции рекламоносителя

Тип конструкции	Коэффициент, $K_2$	Тип конструкции	Коэффициент, $K_2$
1	2	1	2
щит3×6 (двухсторонний)	1,2	пиляр	2,0
щит3×6 (односторонний)	0,8	остановочный указатель	2,4
призматрон	1,8	сити-формат	1,8
суперсайт	1,0	штендер	0,7
перетяжка	4,5	Остальные рекламоносители	1,5

В зависимости от типа рекламоносителя площадь участка земельного устанавливается согласно данным представленным в табл. 19. Для других рекламоносителей площадь берется от фактически занимаемой.

Таблица 19

## Площадь участка земли под рекламоносителем

Тип конструкции	Площадь, м <sup>2</sup>	Тип конструкции	Площадь, м <sup>2</sup>
1	2	1	2
щит 3×6	6,0	сити-формат	1,0
щит 3×4	6,0	остановочный указатель	0,5
пилар	2,0	выносной щит	0,5
перетяжка	1,0	суперсайт	60

**Задача 3.**

Рассчитать величину арендной платы за размещение рекламоносителей: щита 3·6 м (баннер двухсторонний) и остановочного указателя с размещением рекламы табака. Территориальный коэффициент размещения рекламоносителей – 2,0.

**Задача 4.**

Рассчитать величину арендной платы за размещение рекламоносителей: щита 3·6 м (баннер односторонний) с размещением рекламы табака и Сити-формата с размещением социальной рекламы. Территориальный коэффициент размещения рекламоносителей – 0,8.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Какими свойствами характеризуются земля и другие объекты недвижимости?
2. Какие отличительные свойства имеет земля?
3. Каким показателем характеризуется естественное и экономическое плодородие почв?
4. Какие основные разделы включает земельный кадастр?
5. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность использования земли?
6. Какие подходы и методы оценки используются при оценивании земельных участков?
7. Для чего необходимо ценовое зонирование территорий?

## **6. Влияние результатов финансового анализа на оценку стоимости предприятия**

Финансовое состояние предприятия характеризуется обеспеченностью его финансовыми средствами, необходимыми для нормального функционирования, целесообразностью их размещения и эффективностью использования. Таким образом, при проведении финансового анализа предприятия необходимо рассмотреть совокупность показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств.

Работа оценщика с внутренней финансовой документацией проводится по следующим направлениям:

1. Инфляционная корректировка;
2. Нормализация бухгалтерской отчетности;
3. Трансформация бухгалтерской отчетности;
4. Вычисление относительных показателей

### **1) Инфляционная корректировка**

Целью инфляционной корректировки документации является приведение ретроспективной информации за прошедшие периоды к сопоставимому виду; учёт инфляционного изменения цен при составлении прогнозов денежных потоков и ставок дисконта. Покупательная способность денег снижается с увеличением общего уровня цен на товары и услуги. Изменения покупательной способности денег приводят к тому что финансовая отчетность, не скорректированная с учетом инфляции, не отражает реального состояния дел на предприятии.

**Первый способ корректировки – переоценка статей баланса согласно изменению курса рубля.** Цель: а) приведение ретроспективной информации за прошедшие периоды к сопоставимому виду; б) учет инфляционного изменения цен при составлении прогнозов денежных потоков и ставок дисконтирования.

**ПРИМЕР.** Оборудование было приобретено в марте 2016 г. за 2 000 000 руб. (курс рубля к доллару на дату приобретения составлял 74,55 руб./долл. Следовательно, в долларах стоимость оборудования в 2016 году составляла 26827 долларов. На дату проведения оценки оборудования (март 2018 года) курс рубля к доллару

составлял 58,17 руб./долл. Стоимость приобретения оборудования на дату оценки составит 1 560 526 руб. (58,17 руб./долл. × 26827 долл.).

### **Задача 1.**

Провести корректировку баланса предприятия за анализируемый период. Провести переоценку всех статей баланса согласно изменению курса рубля относительно более стабильной валюты, например доллара или евро. Используя динамику курса валют.

**Достоинства способа** – его простота и возможность работы без использования большого объема дополнительной информации. **Недостатки:** корректировка по курсу валюты дает неточные результаты, так как курсовые соотношения рубля и других валют не совпадают с их реальной покупательной способностью.

**Второй способ инфляционной корректировки** основан на учете изменения общего уровня цен: различные статьи финансовых отчетов рассчитываются в денежных единицах одинаковой покупательной силы (в рублях базового или текущего периода на отчетную дату), для пересчетов используется индекс динамики валового национального продукта, либо индекс потребительских или оптовых цен. Метод повышает реалистичность анализа, но не учитывает разную степень изменения стоимости отдельных активов.

Она может быть ориентирована как на товарную массу в целом, так и на каждый конкретный товар или товарную группу. Распространённым методом освобождения финансовой отчетности от инфляции является

$$B_n = \frac{B_0}{\frac{i_1}{i_0}},$$

где  $B_n$  – реальная величина статьи, скорректированной по уровню инфляции, руб.;

$B_0$  – номинальная величина статьи по данным бухгалтерского учета и отчетности, руб.;

$i_1$  – индекс инфляции на момент или за период анализа;

$i_0$  – индекс инфляции в базовом периоде или на начальную дату отслеживания величины статьи баланса.

Механизм пересчета неденежных статей баланса можно выразить формулой:

$$P_y = \sum_{i=1}^n P_{in} \frac{i_{tp}}{i_{ip}},$$

где  $P_y$  – оценка всех активов в денежных единицах одинаковой покупательной способности, руб.;

$P_{in}$  – цена приобретения  $i$ -го актива, руб.;

$i_{tp}$  – общий текущий индекс цен;

$i_{ip}$  – общий индекс цен в год приобретения  $i$ -го объекта

**ПРИМЕР.** Определение скорректированной величины основных средств. Оборудование было приобретено в 1993 г. за 500000 руб.; индекс цен в год приобретения – 111,6; текущий индекс цен – 184,3. Скорректированная стоимость оборудования в сопоставимых ценах составит в текущем году:

$$B_n = \frac{500000}{\frac{184,3}{111,6}} = 825716$$

Метод корректировки финансовых отчетов по изменению общего уровня цен повышает реалистичность анализа, позволяет достаточно точно установить размеры дополнительной прибыли или убытка, возникающих у предприятия в связи с изменением покупательной способности денег. Однако данный метод не учитывает разную степень изменения стоимости отдельных активов.

### **Задача 2.**

Определить скорректированную стоимость оборудования приобретённого за 1250 тыс. руб. Индекс цен в год приобретения – 121,8; текущий индекс цен – 136,5.

### **Задача 3.**

Согласно данным таблицы 20 провести инфляционную корректировку баланса предприятия за отчетный период на основе индекса потребительских цен.

Таблица 20

Индекс потребительских цен на товары и услуги в РФ на  
конец периода в % к декабрю предыдущего года

Годы							
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
108,78	106,10	106,57	106,47	111,35	112,91	105,39	102,51

**2) Нормализация бухгалтерской (финансовой) отчетности** – корректировка отчетности на основе определения доходов и расходов, характерных для нормально действующего бизнеса. Она необходима для того, чтобы оценочные заключения носили объективный характер, основывались на реальных показателях, характеризующих деятельность предприятия.

Нормализующие корректировки финансовой документации могут проводиться по следующим направлениям:

- корректировка на разовые, нетипичные и не операционные доходы и расходы;
- корректировка метода учёта операций (например, учёт запасов или методы начисления амортизации);
- корректировка данных отчётности с целью определения рыночной стоимости активов.

Нормализованная финансовая отчётность может использоваться только в целях оценки.

Возможность использования разных методов учета операций, списания долгов и т.д. приводит к появлению различий в показателях прибыли и денежных потоков.

#### **Задача 4.**

Проведите корректировку бухгалтерской отчетности на основе определения доходов и расходов, характерных для нормально действующего бизнеса.

Корректировка на разовые, нетипичные и неоперационные доходы и расходы. В числе наиболее важных факторов, определяющих величину денежных потоков, генерируемых бизнесом, является себестоимость продукции. Изменения, полученные при корректировке баланса, должны найти отражение и в отчёте о финансовых результатах. Кроме того, корректировке могут под-



вергнуться расходы, превышающие средние значения по аналогам.

Оценщик рассчитывает нормализованный доход с учётом расходов нетипичных и не относящихся к основной деятельности.

**3) Трансформация отчетности** – это корректировка счетов для приведения к единым стандартам бухгалтерского учета. И хотя трансформация бухгалтерской отчетности не является обязательной в процессе оценки предприятия, все же ее необходимость обуславливается рядом причин. Переход на рыночные отношения сопровождается интеграцией экономики страны в мировые хозяйственные связи. При этом российские предприятия выступают как объект инвестирования со стороны иностранных инвесторов, так и сами пытаются инвестировать временно свободные средства.

Необходимость трансформации бухгалтерской отчетности в соответствии с международными стандартами обусловлена, прежде всего, требованием сопоставимости информации.

Например российский баланс построен по принципу возрастания ликвидности, в то время как баланс по GAAP – по убыванию ликвидности.

#### **4) Вычисление относительных показателей в процессе оценки.**

В процессе функционирования предприятия величина активов, их структура претерпевают постоянные изменения. Для выявления качественных изменений в структуре средств и их источников, а также динамики этих изменений проводят вертикальный и горизонтальный анализ отчетности.

**Ретроспективная финансовая отчётность** за последние 3-5 лет анализируется оценщиком с целью определения будущего потенциала бизнеса на основе его текущей и прошлой деятельности. Желательно использовать отчётность, которая прошла аудиторскую проверку.

**Вертикальный анализ** – анализ отдельных разделов и статей баланса, отчета о финансовых результатах показывает структуру средств предприятия и их источников. Расчеты обычно проводят в процентах от общей суммы средств предприятия для сопоставимости данных, что позволяет избежать инфляционной корректировки ретроспективной финансовой документации.

Сначала выявляются важнейшие характеристики деятельности предприятия: общая стоимость имущества, собственных и заемных средств. Затем вырабатывается суждение о структуре имущества предприятия, характере использования финансовых ресурсов, выявляются сильные и слабые стороны предприятия в абсолютном выражении.

При анализе структуры активов и пассивов предприятия особое внимание уделяется:

- соотношению между собственными и заемными средствами;
- обеспеченности запасов и затрат собственными источниками (анализ собственного оборотного капитала);
- структуре кредиторской и дебиторской задолженности;
- анализу ликвидности баланса (ликвидность определяется покрытием обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств);
- удельному весу наиболее ликвидных активов (наиболее ликвидные активы – денежные средства и ликвидные ценные бумаги – должны быть больше или быть равными наиболее срочным обязательствам).

**Горизонтальный анализ** – анализ финансовой документации за ряд лет, данные которого представляются в виде индексов по отношению к базисному году или сопоставления процентных изменений по статьям за анализируемый период. Выявление базисных темпов роста за ряд лет позволяет анализировать не только изменение отдельных показателей, но и прогнозировать их значения.

При анализе отчета о финансовых результатах особое внимание уделяется, во-первых, соотношению выручки от реализации, себестоимости и прибыли предприятия за анализируемый период и, во-вторых, выявлению тенденции в уровне доходов на предприятии.

#### **Задача 5.**

Проанализируйте финансовые результаты деятельности предприятия. Выявите темпы изменения показателей за ряд лет (табл. 21).

Таблица 21

Индексы изменения финансовых показателей предприятия  
за анализируемый период.

Показатели	Годы			
	2014	2015	2016	2017
Выручка от реализации				
Себестоимость				
Прибыль				

В целях финансового анализа можно использовать большое количество коэффициентов, однако оценщик выбирает наиболее важные с его точки зрения пропорции, с учётом целей оценки. Важным требованием использования коэффициентов в сравнительном подходе является единая методика расчётов по сравнению с компаниями-аналогами. Рассмотрим наиболее важные группы показателей.

*Показатели ликвидности*

**Коэффициенты ликвидности** применяются для оценки способности фирмы выполнять свои краткосрочные обязательства. Все рассчитанные коэффициенты как правило сравниваются со среднеотраслевыми показателями, хотя существуют и общие нормативы. **Коэффициент покрытия** – показывает, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на 1 руб. текущих обязательств. Ориентировочное нижнее значение показателя – 2.

$$\text{Коэффициент покрытия} = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}}$$

**Задача 6.**

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

В этом показателе не учитывается степень ликвидности отдельных компонентов оборотного капитала, поэтому необходимо рассчитать **коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности**. **Коэффициент быстрой ликвидности** показывает, какие средства могут быть использованы, если срок погашения всех или некоторых текущих обязательств наступит немедленно. К денежным

средствам и дебиторской задолженности в числителе можно добавить легко реализуемые ценные бумаги. Ориентировочное нижнее значение – 1.

$$K \text{ быстрой ликвидности} = \frac{\text{денежные средства} + \text{дебиторская задолженность}}{\text{Текущие обязательства}}$$

### **Задача 7.**

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

**Коэффициент абсолютной ликвидности** – показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно. Ориентировочное нижнее значение – 0.2.

$$K \text{ абсолютной ликвидности} = \frac{\text{денежные средства} + \text{легкорезулируемые ценные бумаги}}{\text{Текущие обязательства}}$$

### **Задача 8.**

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Все значения рассчитанных показателей ликвидности ниже нормативных, что потребует анализа причин данного состояния. Однако более показательным было бы сравнение со среднеотраслевыми показателями.

### *Показатели оборачиваемости активов (деловой активности)*

Данные показатели позволяют изучить отдельные компоненты оборотных средств. Несмотря на то, что в отечественной практике они относятся к группе показателей деловой активности, они также отражают ликвидность предприятия. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – показывает количество оборотов дебиторской задолженности за год. Медленная оборачиваемость дебиторской задолженности ограничивает краткосрочную ликвидность компании, с другой стороны, короткий период сбора задолженности может указывать на кредитную политику, ограничивающую продажи. Ориентировочное нормативное значение – 8 (45 дней).

$$K_{обдз} = \frac{\text{Нетто-выручка от реализации}}{\text{Дебиторская задолженность}}$$

### Задача 9.

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Величина дебиторской задолженности может рассчитываться на конец периода или как среднее на начало и конец периода (в случае значительного изменения объёма продаж в течение года). Можно рассчитать средний период погашения дебиторской задолженности в днях:

$$T_{дз} = \frac{\text{Дебиторская задолженность} \cdot 360}{\text{Нетто-выручка от реализации}}$$

### Задача 10.

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Период погашения дебиторской задолженности показывает среднее число дней, в течение которых счета кредиторов остаются неоплаченными. Данная статья активов в процессе нормализации должна быть серьёзно проанализирована. **Коэффициент оборачиваемости запасов** – показывает скорость, с которой запасы переходят в разряд дебиторской задолженности в результате продажи готовой продукции.

$$K_{обз} = \frac{C / C \text{ реализованной продукции}}{\text{Стоимость запасов}}$$

### Задача 11.

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Стоимость запасов рассчитывается как средняя на начало и конец периода или на конец периода (если нет значительного изменения запасов за год). Медленная оборачиваемость товарно-материальных запасов указывает на наличие устаревших запасов. В то же время высокий показатель оборачиваемости запасов

может быть связан с их дефицитом. Ориентировочное нормативное значение – 3,5.

$$T_{об} = \frac{360}{K_{об}^3}$$

### **Задача 12.**

Рассчитайте значение показателя по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

**Коэффициент использования собственного оборотного капитала** – показывает эффективность использования текущих активов.

$$K_{испСК} = \frac{\text{Нетто-выручка от реализации}}{\text{Собственный оборотный капитал}}$$

### **Задача 13.**

Рассчитайте значение коэффициента по данным бухгалтерского баланса на конец периода.

Высокое значение данного коэффициента свидетельствует об **эффективном использовании текущих активов**: быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности и запасов.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Влияние результатов финансового анализа на оценку стоимости предприятия.
2. Цели использования ретроспективной финансовой отчётности
3. Вертикальный анализ.
4. Назовите показатели ликвидности.
5. Перечислите показатели оборачиваемости активов (деловой активности).

## **7. Оценка пакета акций**

**Оценка пакета акций** – это определение стоимости части активов бизнеса и факторов, оказывающих влияние на его развитие, рост и функционирование. При текущих условиях на отечественном рынке оценка пакета акций является достаточно сложной процедурой, поскольку в задачах стоит не только в определении имущественных прав за акцией, но и установлении возможности

управлять акционерным обществом, а также изучение влияния на деятельность компании, анализа степени ликвидности и доли владения.

Определяемый объем контроля вследствие оценки устанавливает его стоимость. Доля владения пакета акций – цену владения им. А степень ликвидности – это коэффициент возможности легкой и быстрой реализации пакета ценных бумаг на открытом рынке.

Мелкие пакеты акций обычно оцениваются путем умножения действительной стоимости одной акции, на число акций в пакете. Такие пакеты называются миноритарными, а их владельцы, миноритарными акционерами. Крупные пакеты оцениваются путем прибавления к стоимости, определенной таким способом, надбавки за контроль.

Кроме методов, основанных на определении действительной цены одной акции, миноритарные пакеты могут оцениваться с помощью сравнительного подхода (или метода сравнения продаж). Существует две разновидности этого подхода: метод анализа сделок и метод рынка капитала.

Первый метод основывается на анализе сделок купли-продажи компаний, сходных с той, акции которой оцениваются; второй на анализе биржевых операций с акциями, которые аналогичны оцениваемому пакету акций.

Контроль над компанией позволяет крупному акционеру получать от акционерного общества не только дивиденды, которые получает также миноритарный акционер, но и дополнительные преференции. Эти преференции образуют отдельный денежный поток, который формируется не из чистой (как дивидендный поток), а из балансовой прибыли компании. Например, в себестоимость продукции могут включаться торговые надбавки, которыми пользуются принадлежащие крупному акционеру фирмы-поставщики оборудования и/или сырья для акционерной компании. Кроме этого чистая прибыль компании может уменьшаться за счет предоставления торговых скидок фирмам-посредникам, занимающимся реализацией продукции акционерной компании и т. п.

Оценка пакета акций может осуществляться на основе методов дисконтирования и капитализации денежных потоков строятся на основе оценки стоимости бизнеса компании. Базовое предположение здесь заключается в том, что инвестор, приобретая акции, рассчитывает на доход от дивидендов и от роста курсовой стоимости акций, иначе говоря, на доход от прироста капитала.

Предположим, что инвестор рассчитывает получить в течение текущего года дивиденды  $D_1$  и по окончании года продать акцию по цене  $P_1$ . В этом случае действительная или внутренняя стоимость акции, обозначенная  $S_{акц}$ , определяется как приведенная стоимость всех выплат инвестору, обусловленных владением акцией, в том числе, дивидендных платежей и денежных поступлений в результате ее конечной продажи, дисконтированных по соответствующей годовой ставке  $r_1$ , содержащей поправку на риск:

$$S_{акц} = \frac{D_1 + P_1}{1 + r_1},$$

где  $D_1$  – ожидаемая сумма дивидендов за год;  $P_1$  – ожидаемая рыночная стоимость акции в конце года.

Если предположить, что инвестор собирается продать акцию в следующем году, уравнение с точки зрения денежных потоков будет выглядеть следующим образом:

$$S_{акц} = \frac{D_1}{1 + r_1} + \frac{D_2 + P_2}{1 + r_2},$$

где  $D_2$  – ожидаемая сумма дивидендов за второй год;  $P_2$  – ожидаемая рыночная стоимость акции в конце второго года;  $r_2$  – годовая процентная ставка, действующая в течение 2-го года.

Так как ставка дисконтирования всегда больше нуля, то, как видно из уравнения, по мере увеличения срока владения акциями влияние на действительную стоимость акции  $S_{акц}$  ожидаемой стоимости продажи будет постепенно ослабевать. Таким образом, действительная стоимость акции, исходя из предположения о длительном сроке владения ею, может определяться с помощью уравнения:

$$S_{акц} = \sum_{t=1}^T \frac{D_t}{(1 + r_t)^t},$$



где  $T$  – количество лет, определяемое путем расчетов на основе допустимой ошибки в оценке.

### **Расчет стоимости одной акции, проданной в составе пакета.**

Стоимость одной акции в составе пакета рассчитывается на основе данных о сумме сделки и количестве проданных акций.

$$PV_{акции} = \frac{PV_{XXX}^{рыночн}}{n},$$

где  $n$  – количество обыкновенных акций.

Данная стоимость включает в себя премию за контроль с учетом размера пакета и прочих факторов.

### **Задача 1**

Рассчитайте стоимость одной обыкновенной акции включенной в миноритарный пакет стоимостью 250 000 рублей, общее количество приобретенных акций – 250 шт.

Премия за размер пакета акций определяется на основе соотношения цены одной акции в составе пакета с ее котировкой на фондовом рынке (т.е. в составе мелкого миноритарного пакета)

Премия рассчитывается по следующей формуле:

$$CP = \frac{V_1 - P_1}{P_1},$$

где  $CP$  – премия за контроль (размер пакета),

$V_1$  – стоимость одной акции в составе пакета,

$P_1$  – котировка одной акции.

Средняя скидка за размер пакета определена на основе средней премии за контроль по формуле:

$$D = 1 - \frac{1}{1 + CP},$$

где  $D$  – скидка за размер пакета,

$CP$  – премия за контроль.

### *Применение метода чистых активов*

Чистые активы представляют собой активы предприятия за вычетом долгов (расчеты с кредиторами, заемные средства, доходы будущих периодов и т.п.). Как правило, метод чистых активов используется при оценке холдингов, инвестиционных компаний,

крупных промышленных предприятий, т.е. тех хозяйствующих субъектов, которые располагают «значительными» активами. Чистые активы предприятия, по сути, представляют собой стоимость собственного капитала.

$$СК = СУММА(A) - СУММА(O),$$

где СК – стоимость собственного капитала;

СУММА(A) - стоимость активов;

СУММА(O) – текущая стоимость обязательств (долгов).

Однако не все статьи активов и пассивов должны быть учтены при расчете собственного капитала.

Согласно Приказа Министерства финансов РФ № 71 и Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг № 149 от 5 августа 1996 года «О порядке оценки стоимости чистых активов акционерных обществ» определение стоимости чистых активов акционерного общества осуществляется путем вычитания из суммы активов общества суммы его обязательств. Причем чистые активы включают в себя внеоборотные активы за минусом балансовой стоимости собственных акций общества, выкупленных у акционеров, нематериальные активы, прочие внеоборотные активы, запасы, затраты, денежные средства, расчеты и другие активы, отражаемые в разделе II бухгалтерского баланса, кроме задолженности участников (учредителей) по их вкладам в уставный капитал и балансовой стоимости собственных акций, выкупленных у акционеров.

**Для расчета рыночной стоимости акций была использована приведенная ниже формула.**

$$V = \frac{P \cdot D_a}{K},$$

где  $P$  – размер чистой прибыли по итогам года;

$D_a$  – доля дивидендных выплат в чистой прибыли;

$K$  – ставка капитализации.

Ставка капитализации была рассчитана Оценщиком по следующей формуле:

$$K = Q - T + R,$$

где  $Q$  – номинальная средняя доходность;

$T$  – темп роста дивидендных выплат;

$R$  – риски вложения в акции компании.

## **Задача 2.**

Размер уставного капитала акционерного общества зарегистрирован в сумме 15 000 000 рублей и сформирован обыкновенными и привилегированными акциями в отношении 70 : 30. Номинал обыкновенных акций 1 000 рублей, привилегированных – 500 рублей. Определить количество выпущенных в обращение акций каждого вида и размер дивиденда, приходящийся на каждую акцию, если фиксированный процент по привилегированным акциям составляет 15%, и на выплату дивидендов было направлено 500 000 рублей прибыли.

**Доходность акций** – это показатель, который оценивает, какой доход нам принесли акции с момента их покупки. В общем случае рассчитывается, как разница между полученным капиталом и первоначальным, деленная на первоначальный капитал. Высокая доходность характеризует во многом высокие риски. При этом стоит учитывать, что доходность может быть, как положительной (т.е. прибыль), так и отрицательной (убыток).

Акции позволяют приносить прибыль своему владельцу двумя способами:

- за счет увеличения курсовой стоимости;
- за счет периодических выплат дивидендов.

### **Доходность акций разных эмитентов**

Исходя из того, какие установлены приоритеты: получать максимальный доход во время владения акциями или ждать несколько лет, чтобы затем продать активы в несколько раз дороже, выбираются разные стратегии.

В первом случае выбираются акции компаний с наибольшей дивидендной доходностью (как правило, это привилегированные акции), во втором – проводится оценка потенциальной доходности на основе фундаментального анализа и выбираются ценные бумаги с наибольшим потенциалом роста.

### **Виды доходности акций**

Выделяют следующие виды доходности:

1. **Дивидендная** – выше у привилегированных акций, чем у обычных. Определить доходность в этом случае можно по формуле:

$$\text{Дивидендная доходность} = \frac{\text{Годовой дивиденд на акцию}}{\text{Цена акции}} \cdot 100.$$

2. **Текущая** – выражает дивидендную доходность на данный момент времени – то есть это отношение выплаченных дивидендов к текущей стоимости данной акции (либо, в других источниках – доход или убытки, которые бы вы получили, продав акции сейчас)

3. **Полная** – учитывает не только прибыль по дивидендам, но и доход за счет изменения курсовой стоимости. Формула выглядит следующим образом:

$$D_n = \frac{\sum_{i=1}^n d_i + (P_t - P_o)}{P_o \cdot T} \cdot 100,$$

где  $d$  – сумма выплаченных дивидендов в конкретном году,

$P_t$  – рыночная цена акции к определенному моменту,

$P_o$  – цена приобретения акции,

$T$  – число лет владения акциями,

$t$  – год владения акциями ( $i=1, 2, 3$  и т.д.)

4. **Конечная** – измеряется при продаже и рассчитывается по формуле:

$$D_{\text{тек.конечн}} = \left[ \left[ \text{дивиденд} + \frac{(C_1 - C_0)}{C_0} \right] \right] \cdot 100,$$

где  $C_1$  – цена продажи,  $C_0$  – цена покупки.

**Годовая** – учитывает доходность акций на промежутке в 1 год. Формула полной годовой доходности смотрите выше (где написано про полную готовность).

5. **Рыночная** – учитывает изменение рыночной стоимости с момента покупки без учета доходов по дивидендам. Определяется соотношением стоимости на данный момент к стоимости первоначальной покупки.

**ПРИМЕР:** Собственник купил обыкновенные акции Сбербанка 1 октября 2017 года по цене 225 рублей за штуку, а 30 марта 2018 продал по 252 рубля. Рассчитаем, какую конечную доходность он получил, а также рассчитаем годовую доходность акций на данном промежутке времени.

Доходность по операции купли-продажи составила:

$$D = 252 - 225 = 27 \text{ руб.}$$

Коэффициент доходности:

$$K_d = \frac{27}{225} = 0,12 \text{ или } 12\%$$

Годовая доходность в таком случае составит:

$$D_c = \frac{D}{\text{Сумма вложений}} \cdot \frac{365}{n_{\text{дн}}} \cdot 100; \quad D_c = \frac{27}{225} \cdot \frac{365}{180} \cdot 100 = 24,3\%$$

### **Задача 3.**

Инвестор приобрел за 6000 рублей привилегированную акцию акционерного общества номиналом 5000 рублей. По акции были установлены дивиденды в размере 7% годовых. Через два года акция была им продана за 6500 рублей. Определить текущую доходность акции. Определить конечную доходность акции.

### **Задача 4.**

Инвестор приобрел за 6000 рублей привилегированную акцию акционерного общества номиналом 5000 рублей. По акции были установлены дивиденды в размере 7% годовых. Через 2 года акция была им продана за 5500 рублей. Определить текущую доходность акции. Определить конечную доходность акции.

### **Задача 5.**

Определите доходность акции, если известно, что акция приобретена по номинальной стоимости 1000 рублей при ставке дивиденда 6% годовых. Рыночная стоимость акции через год после выпуска составила 1200 рублей.

### **Задача 6.**

Номинальная стоимость акции 1500 рублей, размер годового дивиденда по ней 5% от номинальной стоимости. Определить текущую доходность акции, если рыночная цена данной акции 2000 рублей.

**Задача 7.** Акционерное общество выпустило 50 000 обыкновенных акций с номинальной стоимостью 1000 рублей, из которых 46 000 было продано акционерам, а 4000 остались непроданными. По окончании отчетного года собранием акционеров принято решение о распределении в качестве дивидендов 4 000 000 рублей прибыли. Определить сумму дивиденда, которая может быть выплачена, на одну акцию.

**Задача 8.**

При выпуске акций номинальной стоимостью 10 000 рублей объявленная величина дивидендов составила 12% годовых. Определить доходность от покупки акции по номиналу и последующей продажи ее через 5 лет, если рыночная цена акции к тому времени составит 13 000 рублей.

**Задача 9.**

По акции номинальной стоимостью 10 000 рублей выплата дивидендов предусмотрена в размере 12% годовых. Рыночная стоимость акции ежегодно возрастает на 5% по отношению к номиналу. Определить доходность от продажи данной акции через 5 лет после приобретения, если покупная стоимость составила 11 000 рублей.

**Задача 10.**

Акция приобретена на рынке за 15 000 рублей и была продана через 14 месяцев после покупки за 16 000 рублей. Рассчитать доходность операции в процентах годовых.

**Задача 11.**

Уставный капитал общества составляет 300 000 рублей. Всего продано 2000 акций, в том числе 1700 обыкновенных и 300 привилегированных акций. Общая сумма чистой прибыли, подлежащая распределению в виде дивидендов, составила 70 000 рублей. По привилегированным акциям фиксированная ставка дивиденда утверждена в размере 15%. Рассчитать сумму дивиденда на одну привилегированную и одну обыкновенную акции.

### **Задача 12.**

Инвестор приобрел за 2500 рублей привилегированную акцию акционерного общества номинальной стоимостью 2000 рублей с фиксированным размером дивиденда 15% годовых. Через 5 лет (в течение которых дивиденды регулярно выплачивались) акция была им продана за 2100 рублей. Определите конечную (в пересчете на год) доходность по данной акции.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение текущей рыночной цены акции.
2. Назовите виды доходности по облигациям и приведите методику их расчета.
3. Какие существуют виды цен на акцию?
4. Дайте определение следующих понятий: номинальная стоимость акций; балансовая стоимость акций; рыночная стоимость акций.

### **8. Оценка транспорта, машин, оборудования и других видов основных средств**

#### *Определение расчетного износа автотранспортного средства*

Расчет физического износа транспортного средства проводится следующими методами:

- метод расчета физического износа с контролем технического состояния;
- нормативный метод с корректированием;
- расчетный метод с учетом возраста и пробега с начала эксплуатации;
- метод амортизационных начислений.

**Метод расчета физического износа** с контролем технического состояния целесообразно применять при наличии у оценщика возможности проведения инструментального контроля (диагностики) технического состояния транспортного средства, для которого нормативно-технической документацией установлен норматив пробега (срока службы) до списания.

**Нормативный метод** с корректированием целесообразно применять для оценки физического износа транспортных средств, для которых нормативно-технической документацией установлены нормативы пробега (срока службы) до списания и имеется информация о факторах, влияющих на нормативный пробег (срок службы).

**Расчетный метод с учетом возраста и пробега с начала эксплуатации** целесообразно применять для оценки физического износа транспортных средств, по которым нормативно-технической документацией не установлены нормативы пробега (срока службы) до списания.

**Метод амортизационных начислений** целесообразно применять в отдельных случаях для оценки физического износа транспортных средств, принадлежащих юридическим лицам.

Расчетный износ ( $I_{mp}$ ) автотранспортного средства является отправной точкой для последующих расчетов и определяется по формуле:

$$I_{mp} = I_1 \cdot P_{\phi} + I_2 \cdot T_{\phi},$$

где  $I_1$  – показатель износа ТС по пробегу ( в % на 1000 км пробега) (прил. 4,5,6);

$P_{\phi}$  – пробег фактический с начала эксплуатации или после капитального ремонта;

$I_2$  – показатель старения по сроку службы (в % за 1 год) в зависимости от интенсивности эксплуатации (прил. 7);

$T_{\phi}$  – фактический срок службы.

**ПРИМЕР.** Определить расчетный износ автомобиля ВАЗ – 2107. Фактический срок службы 4 года. Пробег автомобиля 100 тыс. км., износ по пробегу (на 1 тыс. км) – 0,35%, показатель старения по сроку службы (% за 1 год) – 1,0.

$$I_{mp} = 0,35 \cdot 100 + 1,0 \cdot 4 = 39,0\% .$$

При определении стоимости транспортного средства (ТС), принадлежащего юридическому лицу допускается по согласованию с заказчиком не рассчитывать фактический износ, а использовать нормы амортизационных отчислений.



### Задача 1.

Определить степень износа автомобиля КАМАЗ – 5511, 2016 г.в. Если нормативный износ за год эксплуатации составляет – 14,3 %.(прил. 8). Пробег автомобиля 245 тыс. км.

$$I_{\text{тр}} = t_{\text{эксплуатации}} \cdot I.$$

Определение физического износа дорожно-строительной техники производится в зависимости от возраста (табл. 22).

Таблица 22

Величина физического износа дорожно-строительной техники, %

Вид техники	Возраст, лет									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Автогрейдеры	6	18	33	40	60	72	85	90	98	99
Погрузчики фронтальные одноковшовые	8	22	29	46	52	68	75	88	95	96
Экскаваторы одноковшовые	4	8	12	15	30	54	67	75	88	95
Дорожные катки	4	8	12	18	39	50	75	85	95	97
Прочая дорожно-строительная техника	5	8	16	28	44	62	76	87	94	96

Физический износ гусеничных тракторов устанавливается равным 12% в год, колесных тракторов – 10% в год независимо от пробега. Физический износ прицепов для легковых автомобилей и жилых автомобилей (типа автомобиль – дача) устанавливается равным 8% в год независимо от пробега.

#### *Расчет стоимости транспортного средства с учетом износа (остаточная восстановительная стоимость)*

В простейшем случае, когда на изменение стоимости транспортных средств (ТС) оказывают влияние только факторы, присущие всем эксплуатируемым транспортным средствам – естественный износ и старение, и если не выявлено документально подтвержденных замен агрегатов в процессе эксплуатации, расчет стоимости производится по формуле:

$$C_{\text{расч}} = C_p - C_{\text{утр}},$$

где  $C_{расч}$  – расчетная стоимость транспортного средства с учетом износа, руб;

$C_p$  – розничная цена транспортного средства на момент расчета, руб.;

$C_{утр}$  – утраченная часть стоимости вследствие износа, руб.

$$C_{утр} = C_p \cdot \frac{I_{мп}}{100}.$$

### Задача 2.

Определить стоимость автомобиля ГАЗ-САЗ 35071. Пробег автомобиля 170 тыс. км. Износ автомобиля на 1000 км пробега – 0,24%, показатель старения по сроку службы – 0,84%, Фактический срок службы 3,5 года, Стоимость нового автомобиля на момент оценки 1 640 тыс. руб.

В случае замены (установки) в процессе эксплуатации отдельных агрегатов и комплектующих изделий определяется их индивидуальный процент износа, который учитывается при расчете стоимости транспортного средства по факту естественного износа:

$$C_{расч}^i = C_{расч} + \sum_{i=1}^m Z_i \left( \frac{I_{мп} - I_i}{100} \right),$$

где  $C_{расч}$  – расчетная стоимость транспортного средства с учетом износа и замены, руб.;

$Z_i$  – затраты на замену (с учетом стоимости работ)  $i^{го}$  агрегата, руб.;

$I_i$  – расчетный процент износа  $i^{го}$  агрегата замененного в процессе эксплуатации, %;

$m$  – число агрегатов замененных в процессе эксплуатации.

$$Z_i = C_i + C_i,$$

где  $C_i$  – цена  $i^{го}$  агрегата замененного в процессе эксплуатации;

$C_i$  – стоимость работ по замене  $i^{го}$  агрегата, руб.

### Задача 3.

Определить остаточную восстановительную стоимость автомобиля КАМАЗ 6520 2016 г. в. Если известно, что стоимость нового автомобиля на момент оценки составляет 4 200 000 руб., пробег

автомобиля 409 тыс. км. На автомобиле перед его оценкой были заменены следующие узлы: рессора задняя (2 шт.) – 13500 руб./шт., рессора передняя (2 шт.) – 11900 руб./шт., покрышки комплект (10 шт.) – 11590 руб./шт. Стоимость установки новых узлов составляет 2% от стоимости их приобретения. Износ автомобиля на 1000 км пробега и показатель старения по сроку службы определяются по приложениям 4-5.

### *Определение полной восстановительной стоимости ТС*

Определение остаточной стоимости неразукомплектованного транспортного средства в работоспособном состоянии, на котором не производились замена агрегатов и переоборудование, а также отсутствуют неисправности и эксплуатационные дефекты, проводится рыночным методом (методом сравнительных продаж) и расчетными методами.

Рыночный метод (метод сравнительных продаж) основывается на определении статистическим выборочным методом рыночной стоимости транспортного средства данной марки, аналогичного возраста и пробега на вторичном рынке транспортных средств на дату оценки в месте оценки. В качестве исходной информации для определения рыночной стоимости могут быть использованы данные торгующих организаций (автомагазинов, дилеров, автосалонов, автоцентров и т.д.), осуществляющих продажу транспортных средств, периодических и справочных изданий, органов государственной статистики и т.д.

При проведении переоценки методом прямого пересчета восстановительная стоимость ТС на дату оценки в месте оценки ( $C_в$ ), должна соответствовать его рыночной стоимости на дату оценки в месте оценки.

Для определения  $C_в$  необходимо сформировать выборочную совокупность рыночных цен на ТС, идентичные или аналогичные оцениваемому ТС.

Базой сравнения для идентичного ТС служат:

- марка, модель, модификация;
- срок службы с начала эксплуатации;

– пробег с начала эксплуатации (если возможно достоверно установить).

Для определения  $C_v$  необходимо использовать однородную совокупность рыночных цен на идентичные оцениваемому ТС (на дату оценки в месте оценки):

$$C_v = \frac{\sum_{i=1}^n C_{p.ид}}{n},$$

где  $C_{p.ид_i}$  – рыночная цена  $i$ -го идентичного оцениваемому ТС (его точной копии) на дату оценки в месте оценки, взятая из однородной совокупности рыночных цен, тыс.руб.;

$n$  – число взятых для сравнения идентичных ТС.

#### Задача 4.

Определить восстановительную стоимость а/м TATRA 815-2 EURO II 2016 г.в. Пробег автомобиля 200 000 км. Имеется выборочная совокупность цен на идентичные ТС (табл. 23).

Таблица 23

Исходные данные для расчетов

№	Год выпуска	Пробег, тыс. км	Цена продажи, тыс. руб.
1	2016	210	7 550
2	2016	195	7 560
3	2018	205	8 600
4	2016	200	7 550
5	2016	220	7 520

#### Вопросы для самоконтроля

1. Допускается ли при расчете величины износа использование нормы амортизационных отчислений?
2. Дайте определение восстановительной и остаточной восстановительной стоимости транспортных средств.
3. Что является базой сравнения для идентичных транспортных средств и функциональных аналогов?

## Приложения

### Приложение 1

#### Факторы относительной ценности территории

№ группы	Наименование факторов и подфакторов относительной ценности территории	Рекомендуемые значения
1	2	3
1	Доступность для населения места приложения труда, центра города, объектов культуры и бытового обслуживания общегородского значения: производственных зон, объектов образования и воспитания, культуры, бытового обслуживания, торговли, здравоохранения, спорта и прочих, остановок общественного транспорта	До 1,1-1,5 в зависимости от числа подфакторов
2	Обеспеченность централизованным инженерным оборудованием и благоустройство территории: водопровод; канализация; теплоснабжение; газоснабжение; электроснабжение	До 0,46 в зависимости от числа подфакторов
3	Уровень развития сферы культурно-бытового обслуживания населения в пределах микрорайона, квартала или иного функционально-планировочного образования: детских дошкольных учреждений; общеобразовательных школ; предприятий торговли, питания, бытового обслуживания; учреждений культуры, искусства, спорта, прочих	До 0,24 в зависимости от числа подфакторов
4	Историческая ценность застройки, эстетическая и ландшафтная ценность территории. Наличие зон охраны исторических и архитектурных памятников, зон регулирования застройки, ценных эстетических (ландшафтных) факторов (живописный рельеф, лесные массивы и зеленые насаждения, реки и водоемы), ценных природных факторов (уникальная растительность, водоемы, животный мир)	1,0; 0,5 или 0,4 в зависимости от принятого подфактора
5	Состояние окружающей среды, санитарные и микроклиматические условия: загрязнение воздушного бассейна, территории, воды; нарушение шумового режима; прочие отрицательные воздействия (электромагнитные поля, радиация и т. п.), учитываемые со знаком «минус»	От 0,2 до 1,0 в зависимости от числа учтенных подфакторов
6	Инженерно-геологические условия строительства и степень подверженности территории разрушительным воздействиям природы: высокий уровень стояния грунтовых вод; заболоченность территории; крутые уклоны местности; подверженность оползневым явлениям; подтапливаемые территории; сейсмичность (7, 8 и 9 баллов), что учитывается со знаком «минус»	От 0,2 и более в зависимости от числа учтенных подфакторов

## Окончание приложения 1

1	2	3
7	Рекреационная ценность территории. Наличие в черте населенного пункта природно-заповедных территорий (охраняемые урочища, одиночные памятники природы), рекреационно-природных территорий (курортные зоны и местности, зоны отдыха, туристские зоны и местности), заповедных и защитных лесных территорий (запретные полосы вдоль рек и водоемов, защитные полосы вдоль железных и шоссейных дорог, прочие леса 1-й группы), санитарно-защитных природных территорий	0,25 или 0,5 в зависимости от принятого подфактора

## Приложение 2

## Ставки земельного налога по ГО Кинель и г. Самара

№ п/п	Муниципальное образование	Реквизиты нормативного документа	Установленные налоговые ставки земельного налога в процентах от кадастровой стоимости для земельных участков
1	2	3	4
1	Городской округ Кинель	Постановление Думы городского округа Кинель от 30.08.2005г. №68	0,3 % в отношении земельных участков: - занятых жилищным фондом и объектами инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса (за исключением доли в праве на земельный участок, приходящийся на объект, не относящийся к жилищному фонду и к объектам инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса) или предоставленных для жилищного строительства; - предоставленных для личного подсобного хозяйства, садоводства, огородничества, животноводства; 1,5 % в отношении прочих земельных участков
2	Муниципальный район Кинельский	Решение Кинельской районной Думы от 30.09.2005 № 24	0,3 % в отношении земельных участков: - отнесенных к землям сельскохозяйственного назначения или к землям в составе зон сельскохозяйственного использования и используемых для сельскохозяйственного производства; - предоставленных для индивидуального жилищного строительства

## Окончание приложения 2

1	2	3	4
3	Городской округ Самара	Постановление Самарской городской Думы от 24.11.2005. № 188	0,3 % в отношении земельных участков: - отнесенных к землям сельскохозяйственного назначения или к землям в составе зон сельскохозяйственного использования и используемых для сельскохозяйственного производства; - предоставленных для личного подсобного хозяйства, садоводства, огородничества, животноводства; - занятых гаражами и автостоянками для долговременного хранения индивидуального автотранспорта; 0,2 % в отношении земельных участков, занятых жилищным фондом и объектами инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса (за исключением доли в праве на земельный участок, приходящийся на объект, не относящийся к жилищному фонду и к объектам инженерной инфраструктуры жилищно-коммунального комплекса) или предоставленных для жилищного строительства; 0,5 % в отношении прочих земельных участков

## Приложение 3

Кадастровая стоимость земель поселений  
по ГО Кинель (63:03) и г. Самара (63:01)

Кадастровый номер участка*	Вид разрешенного использования	Площадь, м <sup>2</sup>	Кадастровая стоимость	
			руб./м <sup>2</sup> .	Всего, руб.
63:03:01 01 001:0501	дачный участок	700	21,98	15 386,00
63:03:01 01 005:0102	под ИЖС	1 500,5	75,5	113 273,00
63:03:01 01 001:0561	автодорога	1 536,10	16,16	24 823,00
63:03:01 01 005:0503	жилой дом 5-ти этажный	779,40	632,1	492 674,00р
63:03:23 03 07:00010	под жилую застройку	1 500	4,35	6 525.00

## Окончание приложения 3

63:03:04 001:0601	02	земли общего пользования	2 882	14,3	41 184, 00
63:03:01 008:0594	01	лес	2 108,60	17,76	37 449,00
63:03:01 018:0016	01	для ведения ЛПХ	611,5	36,5	22 314,00
63:03:01 043:0666	01	пашня	1 335,90	26,27	35 094,00
63:01:01 001:0001	01	под служебными гаражами	1 840,00	7036,7	12 947 583,00
63:01:01 001:0503	01	кафе	1 140,00	8550	9 747 217,00
63:01:01 002:0001	01	для ИЖС	36,80	742,0	27 304,00
63:01:01 002:0530	01	жилой дом (многоэтажная застройка)	924,00	7638	7 057 614,00

\* – Согласно Единому государственному реестру земель РФ

## Приложение 4

Показатель износа ( $I_1$ ) для легковых автомобилей  
отечественного производства на 1000 км пробега

Марка автомобиля	Модель (модификация)	Величина показателя износа, %
ЗАЗ	ЗАЗ – 968М, ЗАЗ – 969М	0,40
ЛуАЗ	ЛуАЗ – 968М, ЛуАЗ – 969М	0,40
АЗЛК	АЗЛК 2140, АЗЛК 2140L	0,31
	АЗЛК – 412, 2138, 2141,	0,35
ИжМАШ	Иж 412, Иж 2125 Иж 2126	0,35
ВАЗ	ВАЗ – 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2111 «Ока»	0,35
	ВАЗ – 2108, 2109, 2110	0,34
ГАЗ	ГАЗ – 21, ГАЗ - 69	0,40
	ГАЗ – 2410, 3110	0,30
УАЗ	УАЗ – 3151, 31512, УАЗ 469	0,40



Приложение 5

Показатель износа ( $I_1$ ) для легковых автомобилей иностранного производства на 1000 км пробега

Тип двигателя	Рабочий объем двигателя, см <sup>3</sup>	Величина показателя износа, %
Бензиновый	до 1500	0,38
	1600	0,24
	1800	0,18
	2000	0,20
	свыше 2000	0,23
Дизельный	не ограниченно	0,23
Турбо-дизельный	не ограниченно	0,26

Приложение 6

Показатель износа ( $I_1$ ) для грузовых автомобилей и автобусов отечественного производства на 1000 км пробега

Марка автомобиля	Величина показателя износа, %	Марка автомобиля	Величина показателя износа, %
1	2	1	2
Грузовые автомобили			
УАЗ 451	0,36	Зил –ММЗ 555	0,24
ГАЗ 52-04	0,26	КАМАЗ 53212	0,13
ГАЗ 53А	0,28	КАМАЗ 5511, 55111	0,24
ГАЗ 3307	0,21	МАЗ 5511	0,23
ГАЗ-САЗ 3507	0,24	Урал 5557	0,34
Зил 130	0,22	КРАЗ 250	0,17
Зил 4331	0,16	БЕЛАЗ 7510	0,45
Автобусы			
УАЗ 452В	0,41	ПАЗ 3201	0,27
КАВЗ 3271	0,19	ЛАЗ 695Н	0,19
ПАЗ672М,	0,19	ЛИАЗ 677М	0,19

Приложение 7

Показатель старения ( $I_2$ ) транспортных средств в зависимости от среднегодового пробега

Старение, % /год	Среднегодовой пробег (тыс. км/год)								
	до 2	2-5	5-10	10-15	15-20	20-30	30-40	40-50	60-100
Легковые автомобили									
Интервал	1,70- 1,56	1,56- 1,42	1,42- 1,12	1,12- 0,92	0,92- 0,85	0,85- 0,79	0,79- 0,75	0,75- 0,65	0,65- 0,63
Среднее	1,63	1,49	1,27	1,00	0,89	0,82	0,77	0,70	0,64
Грузовые автомобили и автобусы									
Интервал	1,56	1,56- 1,55	1,55- 1,44	1,44-1,31	1,3-1,16	1,16- 0,98	0,98- 0,89	0,89- 0,79	0,79- 0,70
Среднее	1,56	1,55	1,49	1,37	1,23	1,07	0,94	0,84	0,75

Приложение 8

Нормы амортизационных отчислений транспортных средств

Класс и группа транспортных средств	Процент износа за год эксплуатации	Модели транспортных средств
Автомобили грузоподъемностью:		
до 0,5 т	20,0	Иж, АЗЛК
от 0,5 до 2,0 т	14,3	УАЗ, ГАЗель
Более 2,0 т с ресурсом до капитального ремонта:		
до 200 тыс. км	16,7	ГАЗ
от 200 до 250 тыс. км	14,3	Зил, КамАЗ, КАЗ
от 250 до 350 тыс. км	11,1	Урал, МАЗ, КрАЗ
Легковые автомобили		
С рабочим объемом двигателя до 1,2 л	18,2	ЗАЗ, ЛуАЗ, ВАЗ 111
С рабочим объемом двигателя от 1,2 до 1,8 л	14,3	ВАЗ, АЗЛК, ИЖ
С рабочим объемом двигателя от 1,8 до 3,5 л	11,1	ГАЗ
Автобусы		
Автобусы малого класса	12,5	ПАЗ, КАВЗ
Автобусы среднего и большого класса	10,0	ЛиАЗ, Икарус
Автобусы особо малого класса	14,3	УАЗ

## Рекомендуемая литература

1. Калмыкова, Е. Ю. Экономика недвижимости : учебное пособие / Е. Ю. Калмыкова; Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 139 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/012/75012>

2. Метелев, И. С. Экономика недвижимости : учебное пособие / И. С. Метелев, Н. М. Калинина, С. Е. Елкин. – Омск : ИП Скорнякова Е. В., 2012. – 176 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/992/79992>

3. Сергеева, И. Г. Операции с ценными бумагами : учебно-методическое пособие. – СПб. : НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2013. – 21 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/350/80350>

4. Толочек, Н. Н. Экономика недвижимости : учеб. пособие / Н. Н. Толочек. — Пенза : РИО ПГСХА, 2015. - 220с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/303930>

## Оглавление

Предисловие .....	3
1. Принципы оценки объектов недвижимости. Определение наилучшего и наиболее эффективного варианта использования земельного участка .....	4
2. Затратный метод оценки рыночной стоимости недвижимости.	10
3. Оценка недвижимости методом сравнения продаж .....	15
3.1. Расчет стоимости элемента, для которого необходима поправка .....	16
3.2. Регрессионный анализ .....	20
3.3. Статистический анализ в методе сравнения продаж .....	21
3.4. Анализ парных продаж .....	23
4. Оценка недвижимости по методу капитализации дохода .....	27
5. Расчет величины арендной платы и цены земельных участков ...	41
6. Влияние результатов финансового анализа на оценку стоимости предприятия .....	50
7. Оценка пакета акций .....	59
8. Оценка транспорта, машин, оборудования и других видов основных средств .....	68
Приложения .....	74
Рекомендуемая литература.....	79

Учебное издание

Перцев С.В.

Оценка и управление стоимостью предприятия  
Часть I

Методические указания  
для лабораторно-практических занятий  
по курсу

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 6.07.2018. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 4,77; печ. л. 5,13.  
Тираж 50. Заказ № 205.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608  
E-mail: [ssaariz@mail.ru](mailto:ssaariz@mail.ru)

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

**Т. А. Баймишева, И. С. Курмаева**

# **Организация производства**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

УДК 658.5  
ББК 65.291.8  
Б18

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Переработка сельскохозяйственной продукции», ФГБОУ ВО «Пензенский государственный аграрный университет»

*В. М. Зимняков;*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент и маркетинг», ФГБОУ ВО «Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

*О. В. Мамай*

**Баймишева, Т. А.**

**Б18** Организация производства : учебное пособие / Т. А. Баймишева, И. С. Курмаева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 204 с.  
**ISBN 978-5-88575-520-7**

В учебном пособии изложены теоретические основы организации производства, закономерности, принципы рациональной организации эффективной деятельности на предприятиях, формы и типы организации производства, основы нормирования и оплаты труда на предприятиях, планирования производства и контроля качества продукции, методические подходы к определению экономической эффективности организации производства.

Расчитано на студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Пособие также может быть полезно аспирантам, руководителям и специалистам агропромышленного комплекса.

**УДК 658.5**  
**ББК 65.291.8**

**ISBN 978-5-88575-520-7**

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018  
© Баймишева Т.А., Курмаева И.С., 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Современные условия хозяйствования требуют от предприятий агропромышленного комплекса повышения эффективности производства на основе рационального использования имеющихся производственных ресурсов, достижений научно-технического прогресса, активизации предпринимательской инициативы. В числе факторов, предопределяющих эффективное функционирование предприятия, является правильная, рациональная организация производства. Реализация мероприятий по совершенствованию организации производства дает значительный экономический эффект, не требуя значительных вложений, способствует повышению производительности труда и экономической эффективности работы предприятия в целом.

Цель учебного пособия – в доступной форме изложить сущность и содержание процессов организации производства на предприятиях любых организационно-правовых форм. Учебное пособие построено таким образом, чтобы максимально упростить усвоение предложенного материала. В тексте приводится множество классификаций, схем, позволяющих наглядно и образно представить экономические процессы, протекающие на любом предприятии. В каждом разделе пособия представлены вопросы для самопроверки.

В процессе изучения данного пособия «Организация производства» у обучающихся должны сформироваться компетенции в области основ организации деятельности предприятия, системы взаимосвязи факторов, влияющих на его функционирование, анализа и планирования, принятия управленческих решений. Обучающиеся должны приобрести теоретические знания об основах организации производства на предприятии, организации трудовых процессов и обеспечения производства, типах и методах организации производства, основах организации сбыта продукции, анализа эффективности организации производства; овладеть навыками самостоятельного, творческого использования теоретических знаний в практической деятельности.



# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

## 1.1. Сущность и содержание организации производства

Понятия «организация», «организовать» относятся к числу ведущих категорий организационной науки. Слово «организация» произошло от латинского слова *organizo*, что означает в переводе «придаю стройный вид, устраиваю». В настоящее время понятием «организация» обычно обозначают какую-либо компанию, фирму, а термин «организовать» чаще всего означает «сгруппировать людей для какой-нибудь цели, координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства».

Под организацией в буквальном смысле слова понимают устройство, упорядочение, приведение в систему. Сущность понятия «организация» в широком смысле слова можно определить:

1) как «внутреннюю упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленную ее строением»;

2) как «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязи между частями целого»;

3) как «объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил».

Таким образом, в самом общем случае под организацией следует понимать упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Производство представляет собой процесс воздействия человека на вещество природы в целях создания материальных благ, необходимых для существования и развития общества. Основные элементы процесса труда: труд как сознательная целенаправленная человеческая деятельность; предметы труда, т. е. все то, на что направлена целесообразная деятельность человека; средства труда, прежде всего их активная часть – орудия труда (машины, механизмы, инструменты и др.), при помощи которых человек преобразует предметы труда, приспособливает их для удовлетворения своих потребностей. Однако данное определение отражает только

материально-вещественную сторону производства, которая сама по себе еще не отражает сущность производства как главного и единственного способа существования общества в современном мире.

Не менее важной стороной производства является его социальная сторона, которая проявляется в совокупности экономических, трудовых, юридических и других отношений, без которых производство также невозможно, как и без вышеуказанных материально-вещественных элементов. Действительно, как привлечь людей к участию в производстве, если не определить, кому будут принадлежать средства производства и его продукция, какие трудовые обязанности будет исполнять каждый его участник и какую заработную плату получит за это.

Вместе с тем социальная и материальная стороны производства по отдельности и вместе требуют определенной организации. Получается таким образом: есть организация – есть производство, нет организации – нет производства. Следовательно, производство – это не просто объект, на который направлена организация, а, прежде всего, – результат организации материальных и социальных элементов производства. В этой связи понятие «организация производства» имеет смысл и как понятие «создание производства». В этом заключается сущность понятия «организация производства», т. е. организовать производство – означает создать его во всей взаимосвязи элементов.

Организация производства – способ существования любого производства как такового. В этой связи само производство – это одна из форм проявления организации в своем материальном виде. Что касается понятия «организация производства», то это вид деятельности по созданию необходимых условий для его возникновения и дальнейшего существования.

Структурное представление понятия «организация» включает два направления:

- статику (упорядоченное состояние целого);
- динамику (процесс по упорядочению).

Организация, рассматриваемая в статике, – это некоторое целостное образование (социальное, техническое, физическое, биологическое), имеющее вполне определенную предназначенность. Примерами организации в статике могут быть машины, механизмы, структура атомов и молекул, строение живых организмов,

коммерческие и некоммерческие организации.

В динамике организация представляет собой разнообразные процессы по упорядочиванию элементов, формированию и поддержанию целостности вновь создаваемых или функционирующих объектов. Эти процессы могут состоять из целенаправленных действий людей, и тогда можно говорить об организации как функции управления, либо состоять из естественных физических процессов, т.е. иметь самоорганизующее начало.

Примерами организационных процессов в человеческой деятельности являются процессы создания и управления фирмой, производственные процессы, процессы создания новых видов продукции и освоения новых рынков, процессы управления, проведения выборов, воспитания, обучения, стимулирования работников, осуществления трудовой деятельности, творчества и т.д. Природными процессами являются образование новых звезд, возникновение и эволюция жизни на Земле, биохимические и биофизические процессы, протекающие в живых организмах и т.д.

В реальности организации в статике и динамике непосредственно связаны между собой. Причем считается, что организация как процесс – первична, а организация как система – вторична, поскольку всегда является результатом того или иного процесса организации. С другой стороны, целостное единство не остается неизменным, оно функционирует, а процесс его функционирования и есть организация в динамике. Таким образом, взаимосвязь между организацией в статике и динамике можно отобразить, перефразируя известную китайскую монаду: «Нет процесса, в котором бы не присутствовала система, и нет системы, в которой не присутствовал бы какой-либо процесс».

Организация производства на предприятии – это вид деятельности по объединению всех составляющих производственного процесса в единый процесс, а также по обеспечению их рационального взаимодействия и сочетания в целях достижения экономической и социальной эффективности производства.

Организация производства является залогом эффективной работы предприятия, так как она создает возможности для высокой производительности трудовых коллективов, выпуска качественного продукта, оптимального использования ресурсов предприятия, а также развития организационной культуры и личности в процессе работы. Осуществляется на всех уровнях иерархии управления

предприятием.

Организация производства на предприятии и охватывает следующие виды деятельности:

- определение, обоснование и постоянное совершенствование структуры предприятия;
- планирование и обеспечение взаимосвязанной работы всех производственных процессов начиная с разработки продукта и до его непосредственной поставки потребителю;
- планирование и реализация на практике организации структурных единиц производственной инфраструктуры;
- обеспечение оптимального сочетания всех составляющих производства во времени;
- создание для непосредственных участников процесса таких условий труда, которые бы представляли собой максимально эффективное соединение рабочей силы и средств труда;
- сочетания оптимальных организационных форм и экономических методов ведения производства.

Об этих взаимосвязях свидетельствует содержание процесса организации производства:

- определение цели и задач;
- формирование трудовых коллективов для выполнения задач;
- определение форм самоуправления;
- разработка производственного задания, условий договоров;
- выбор форм разделения и кооперации труда;
- оснащение работников средствами производства;
- разработка технологий производства продукции;
- обоснование приемов и методов труда, рациональная организация рабочих мест;
- выбор эффективной системы материального стимулирования работников;
- установление системы контроля за выполнением производственного задания, условий договоров.

Главная задача организации производства – рациональное сочетание живого труда с материальными элементами производства в целях выпуска определенного количества продукции с минимальными затратами соответствующего уровня качества. Дополнительными задачами являются: повышение производительности труда; развитие инновационной деятельности; повышение уровня

использования основных фондов и оборотных средств; повышение социального уровня.

Объектами науки «Организация производства» являются предприятия, фирмы, компании различных отраслей промышленности, транспорта, строительства, сельского хозяйства и других отраслей народного хозяйства, выпускающих различные виды продукции и оказывающих производственные услуги.

Предметом науки является изучение: основ теории организаций, системного подхода к управлению, методов экономического обоснования решений в области организации производства, основ стратегического маркетинга как инструмента достижения конкурентоспособности производства, основ планирования и инновационной деятельности, проектирования структур, организации труда, основного и обслуживающего производств, организации контроля качества и сертификации продукции, тактического маркетинга и логистики.

Организация производства как наука изучает производство в совокупности трех его элементов: техники, технологии и организации. Эти элементы взаимосвязаны: освоение новой технологии требует совершенствования системы машин, применения новых способов организации рабочих процессов; рационализация производственной структуры предприятия, форм организации труда и производства связана с пересмотром прежних технологических и технических решений.

## **1.2. Методы исследования организации производства**

Под методом науки понимают способ изучения предмета исследования. Метод является научным, если отражает объективные законы действительности, основывается на практике, непрерывном изучении и обобщении опыта.

Основополагающим методом исследований является диалектический, предполагающий рассмотрение явлений (процессов) во взаимосвязи и взаимообусловленности, постоянном развитии, через борьбу противоположностей, переход количественных изменений в качественные.

Научное познание проходит последовательно ряд стадий:

- постановка проблемы (определение предмета исследования);

- накопление факторов, их оценка и теоретическое обобщение;
- выдвижение предположений (научных идей), определение гипотезы или гипотез (отбор научно обоснованных предположений);
- выявление закономерностей (неустойчивых причинно-следственных связей, когда причины не всегда приводят к одному и тому же следствию);
- проверка на практике (убеждение, что при исследовании приняты во внимание все причины и выявленные закономерности подтверждены);
- формулирование законов (постоянно устойчивых причинно-следственных связей); построение теории (теорий).

В исследовании может быть применено два способа: *индукция*, при котором от знания отдельных однородных фактов (случаев) идут к обобщению, выводят общее правило – от частного к общему *дедукция*, когда из общих положений, правил, законов выявляют менее общие – от общего к частному.

Любой предмет исследования отличается сложной структурой, представляет совокупность множества элементов (результат взаимодействия большого числа факторов), которые в целом трудно охватить, поэтому возникает необходимость изучать каждый элемент (фактор) в отдельности. Прием исследования, состоящий в расчленении целого на составные элементы, называют *анализом*. После изучения отдельного элемента для обобщающего заключения необходимо исследовать составляющие в совокупности, во взаимодействии. Прием исследования, заключающийся в соединении отдельных элементов в единое целое, носит название *синтеза*.

Эти приемы взаимосвязаны, один не существует без другого.

Наука «Организация производства» использует комплекс методов экономических исследований. Наиболее часто применяются следующие.

*Монографический метод*. Базируется на углубленном изучении типичных явлений (процессов), длительного опыта деятельности предприятия, отрасли. Позволяет с наибольшей полнотой выявить тенденции, изучить прогрессивный опыт. Элементы метода: постановка проблемы (цели); выбор объектов обследования; подбор фактического материала и его аналитическая обработка; изу-

чение процесса, приемов и методов организации производства; научное обобщение; выработка рекомендаций для расширенного использования прогрессивного опыта.

*Абстрактно-логический метод.* Применяется при изучении определенного явления, процесса без учета его несущественных сторон и признаков. Позволяет, в известной мере упростив предмет исследования, абстрагироваться и с помощью логики осуществить познавательную деятельность. Элементы метода: определение цели и задач; наблюдение процесса (явления); научная абстракция с использованием анализа, синтеза, индукции, дедукции; теоретические обобщения; использование выводов в практике организации производства.

*Экономико-статистический метод.* Применяется при обследовании большой совокупности объектов, изучении факторов производства, их влияния на результат. Позволяет исключить нетипичные случаи (условия). Элементы метода: постановка цели; выбор объектов обследования; массовое наблюдение; группировки исходных данных с использованием обобщающих и аналитических величин; выявление взаимосвязей показателей (факторов и результата) с построением рядов динамики, расчетом балансов, индексов, применением корреляции, дисперсионного анализа; теоретические обобщения; использование выводов при выработке практических решений.

*Экспериментальный метод.* Применяется при постановке экспериментов по экономической оценке приемов и способов организации производства, условий деятельности предприятия, их влияния на результативность. Позволяет достичь высокого качества исследования. Элементы метода: определение цели; выработка методики и постановка производственного эксперимента; обработка полученного материала; оценка достоверности результатов; научные обобщения; выработка рекомендаций производству.

*Расчетно-конструктивный метод.* Применяется при разработке перспектив развития отдельных сторон или всей системы организации производства на предприятии. Позволяет выбрать наиболее эффективный вариант достижения цели (решения поставленных задач). Элементами метода являются: определение цели и задач; организационно-экономический анализ состояния производства (решения задач); проектные расчеты при заданных условиях наиболее эффективного использования произ-

водственных возможностей; технико-экономическая и организационная оценка вариантов; выбор лучшего варианта решения; обоснование мероприятий по освоению проекта.

*Методы математического моделирования.* Применяются при решении задач по оптимизации производства, отдельных его технологических стадий, процессов, выборе оптимальных организационно-экономических, технико-технологических решений. Позволяют найти наилучший вариант использования ресурсов предприятия, региона, перспективные направления практических действий для получения оптимальных результатов. Элементы метода: постановка цели; выбор критерия оптимальности; определение показателей и условий в соответствии с целью (состава переменных и ограничений); подбор нормативных материалов и других исходных данных; решение экономико-математической задачи; оценка результата и его достоверности; рекомендация производству оптимального решения.

Каждый метод имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Так, предположения на основе абстрактно-логического метода не всегда могут быть объективными, экономико-статистический метод раскрывает фактическое состояние, не выявляя резервы, расчетно-конструктивный – трудоемок, методы математического моделирования требуют подготовки большого числа достоверных исходных материалов, объективных нормативных данных.

В зависимости от конкретных целей и задач исследования применяют тот или другой метод, их совокупность. Объективность результатов лучше всего оценить, если это возможно, путем постановки производственного эксперимента.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте сущность понятия «организация».
2. Раскройте содержание процесса организации производства.
3. Что является предметом науки «Организация производства и предпринимательской деятельности»?
4. Каковы задачи науки «Организация производства и предпринимательской деятельности»?
5. Какие методы используются наукой «Организация производства и предпринимательской деятельности» в процессе исследования для решения задач?



## 2. ЗАКОНЫ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Законы организации в статике (структурах) и динамике (процессах)

**Закон** есть отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе и человеческом мышлении.

**Закон** – это зависимость, которая зафиксирована в законодательных документах (конституции, законодательных актах и т. д.) и является общепризнанной нормой для большой группы людей и организаций, получила признание и поддержку авторитетных ученых.

**Закономерность** есть объективно существующая устойчивая связь между явлениями и их причинами. Закономерности выявляются в результате обобщения фактов в определенной области. Впервые общие законы организации были сформулированы основоположником организационной науки Богдановым. Между категориями «закон» и «закономерность» существует взаимозависимость: вновь открытые законы и закономерности служат очередной ступенью познания новых зависимостей и законов.

Выявление законов и закономерностей развития организационных систем может идти за счет как анализа большого количества конкретных систем, так и переноса закономерностей, известных в других областях развития на базе принципа универсальности развития сложных систем.

Чаще всего специалисты выделяют две категории законов: законы природы, в том числе природы человеческого общества, и законы, сформулированные людьми. Законы природы объективны, непротиворечивы и нерушимы. А законы, сформулированные людьми, переменчивы, непоследовательны и противоречивы.

Поэтому принято считать, что законы организации – это объективные законы, а законы для организаций – законы субъективные.

Частные (специфические) законы изучаются отдельными естественными науками (физикой, химией, биологией и др.) или

науками об обществе (историей, социологией, экономикой и др.).

Кроме писаных законов, определяющих жизнь в обществе, существуют сотни неписаных, неформальных законов, представляющих собой нормы поведения, традиции и привычки.

Применительно к организации закон – это «необходимая, существенная и устойчивая связь между элементами внутренней и внешней среды, обуславливающая их упорядоченное изменение».

Законы организации состоят из общего и особенного. Общая часть имеет механизм действия независимо от географического положения, сферы деятельности организации. Особенное – это часть закона, не меняющая его сути и отражающая особенности организаций как социальной системы.

Законы организации позволяют адекватно оценивать происходящие события и анализировать опыт.

Руководитель при принятии решений может руководствоваться либо законом, либо здравым смыслом, который обычно приводит к центробежным движениям в организации – развалу («хотел, как лучше, а получилось, как всегда»).

*Законы организации можно подразделить на законы, преимущественно проявляющиеся в статике (в структурах организации как формы) и в динамике (в процессах как функции управления).*

### **Законы организации, проявляющиеся преимущественно в статике (структурах)**

**1. Закон композиции.** Закон отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание основной цели более общего характера.

**2. Закон пропорциональности.** Закон отражает необходимость соотношения между частями целого, а также их соразмерность, соответствие или зависимость.

**3. Закон наименьших.** Структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью. (Например, прочность цепи определяется, при прочих равных условиях, наименее прочным звеном).

**4. Закон онтогенеза.** Закон предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание.

**Закон композиции** отражает необходимость согласования целей организации: они должны быть направлены на поддержание

основной цели более общего характера. Свое отношение к проблеме реализации этого закона Г. Эмерсон выразил следующим образом: «Если бы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной». Из этого следует, что в целенаправленных системах имеются:

- 1) проблема определения общей цели;
- 2) проблема многих целей;
- 3) проблема согласования многих целей.

**Закон пропорциональности** в широком смысле отражает необходимость определенного соотношения между частями целого, их соразмерность, соответствие или зависимость. Рациональное соотношение земельных площадей, рабочей силы, средств производства; соблюдение пропорций между отраслями, подразделениями основного, вспомогательных и обслуживающих производств. Несоответствие между частями, элементами целого называется *диспропорцией*. Диспропорции снижают эффективность организации, способствуют ее разрушению.

**Закон наименьших.** Структурная устойчивость целого определяется его наименьшей частичной устойчивостью. Например, прочность цепи определяется, при прочих равных условиях, наименее прочным звеном. Качество работы системы как совокупности взаимосвязанных отделов определяется качеством работы наименее квалифицированного отдела.

**Закон онтогенеза** предопределяет, что каждая организация проходит в своем развитии следующие фазы жизненного цикла: становление, расцвет, угасание. *Онтогенез* – термин, введенный немецким биологом Э. Геккелем и характеризующий совокупность преобразований, претерпеваемых организмом от зарождения до конца жизни.

### ***Законы организации, проявляющиеся преимущественно в динамике (процессах)***

**1. Закон синергии.** Сумма свойств организованного целого не равна арифметической сумме свойств каждого из его элементов в отдельности.

**2. Закон информированности – упорядоченности.** Закон

утверждает, что в организационном целом не может быть большего порядка, чем в упорядоченной информации.

**3. Закон единства анализа и синтеза.** Процессы анализа (т.е. разделения, дифференциации и т.д.) дополняются синтезом (т.е. противоположными процессами соединения, интеграции и т.п.). Сначала проводится анализ, затем – синтез.

**4. Закон самосохранения.** Любая реальная физическая (организованная) система стремится сохранить себя как целостное образование и, следовательно, экономнее расходовать свой ресурс.

**Закон синергии** состоит в том, что в любой организации возможен как прирост энергии, так и снижение ее по сравнению с простой суммой энергетических возможностей, входящих в нее элементов. Синергетический эффект – это совместное действие нескольких факторов, полученное в результате их взаимосвязей и отличное от отдельных эффектов данных факторов. Синергетический эффект проявляется в том, что деятельность предприятий, образованных путем слияния, взаимодействия или интеграции, оказывается более эффективной, чем деятельность каждого предприятия по отдельности. Иными словами, две бизнес-компании, которые образовали единую мощную систему, в результате совместной деятельности получают больше прибыли, чем получила бы каждая из компаний до объединения. Этот принцип можно объяснить словами Аристотеля, который утверждал, что знания и умения нескольких людей могут усиливать друг друга, если правильно организовать их взаимодействие.

Рассмотрим пример из сферы управления персоналом. Сотрудники компании во время производственного процесса передают друг другу знания и различную информацию, но синергетический эффект возникнет только тогда, когда действия этих сотрудников будут грамотно координироваться управленцами. Правильное управление способствует образованию дружного, сплоченного и организованного коллектива, где общение сотрудников основано на доверии и взаимоуважении. Этого невозможно добиться, если руководство практикует только материальные формы мотивации.

**Закон информированности – упорядоченности** означает, что любая организация способна к выживанию только в том случае, если она обеспечена полной достоверной и упорядоченной информацией.

Различают три уровня объема информативности.

1. Информационная избыточность (для подготовки особо ответственных решений). Дублирование информации, разные источники. Высокое качество решения, но возрастают и временные затраты, и общая стоимость информации.

2. Недостаток информации из-за отсутствия достоверных источников информации, отсутствия самой информации, недостаточного профессионализма или искусственной монополизации. Возрастает неопределенность и риск при принятии управленческих решений.

3. Субминимальный уровень. Минимальный объем информации, при котором можно принять обоснованное управленческое решение. Лучшее соотношение между затратами на информацию и полученными результатами.

Ценность информации характеризует ее как материальную или интеллектуальную продукцию, имеющую потребительскую стоимость.

**Закон единства анализа и синтеза** заключается в том, что благодаря использованию в процессах управления организацией процедур анализа и синтеза обеспечивается настройка организационной системы на оптимальный вариант достижений поставленной цели.

Анализ – это разделение целого на части, представление сложного в виде простых составляющих, изменение этих частей, добавление новых или ликвидация для более эффективной деятельности или удобства исследования. Синтез – это соединение набора простых составляющих объекта в единое целое, согласование их деятельности для более эффективного функционирования либо удобства исследования.

**Закон самосохранения** состоит в том, что любой организации как социально-экономической системе присуще стремление к самосохранению (выживанию) за счет оптимального использования кадровых и материальных ресурсов.

**Факторы, влияющие на потенциал выживания организации.** *Внешние факторы:* международные, политические, экономические, технологические и социальные. *Внутренние факторы:* принципы деятельности организации; уровень квалификации персонала; эффективность реализации мотивов и стимулов; использование ресурсов и технологий; уровень коммуникаций; степень со-

четания функций и структуры управления; качество и уровень реализации маркетинга.

## 2.2. Закономерности сельскохозяйственного производства

Под **закономерностью** понимают повторяющуюся существенную связь явлений общественной жизни или хозяйственных процессов. Другими словами, о закономерности можно говорить, если явление или событие, происходившее под воздействием определенных факторов в прошлом, с высокой степенью вероятности должно произойти и в будущем. На практике, особенно в естественных процессах, не всегда удается разграничить закономерности и законы (постоянно устойчивые связи). В сельском хозяйстве выявлены закономерности развития отрасли и организации производства, многие из которых носят, по существу, постоянный характер, действуют как общие правила.

Посредством выявления закономерностей раскрываются законы. В свою очередь, познание законов позволяет установить многообразие закономерностей, определяемых условиями, при которых происходят исследуемый процесс, явление.

Существует ряд законов, которые могут быть отнесены непосредственно к организации сельскохозяйственного производства. Назовем некоторые из них.

*Закон относительных наименьших.* В соответствии с ним при изменении величины внешних воздействий или структурного состояния системы и установлении относительного сопротивления ниже единицы происходит «разрушительный процесс». С действием этого закона связана так называемая проблема «слабого звена» или «узкого места» в организационных системах.

*Закон совокупного действия факторов роста.* Согласно этому закону на величину урожая влияет не один какой-либо фактор, находящийся в минимуме, а их совокупность. При изменении каждый фактор роста влияет на урожай независимо от того, находится он в минимуме или нет.

*Закон динамического (подвижного) равновесия.* Суть закона сводится к тому, что при воздействии на систему, изменяющем

какое-либо из условий равновесия, в ней возникают процессы, направленные на противодействие этому изменению.

*Закон возрастающего производства.* С возрастанием материальных и трудовых вложений затраты на единицу продукции снижаются, однако по достижении оптимальной пропорции дальнейшее увеличение затрат приводит к повышению себестоимости продукции.

Организация производственных процессов невозможна без учета закономерностей. Так, прогнозирование результатов хозяйственных процессов с учетом выявленных ранее закономерностей позволяет снизить затраты времени на изучение влияния отдельных факторов на результаты производства и повысить точность планов.

Закономерности сельскохозяйственного производства можно объединить в следующие группы.

*Экономические и социальные закономерности.* Основная закономерность на разных уровнях и в любой сфере экономики состоит в соответствии производительных сил характеру производственных отношений: существенные изменения производственных отношений вызывают необходимость соответствующих изменений в производительных силах, что позволяет избежать финансовых и трудовых потерь, социального напряжения.

Развитие процесса производства не ограничено временными рамками, совершенствованию нет предела. Однако рост производительных сил требует времени и затрат. Поэтому производственные отношения в отдельные периоды как бы «приспосабливаются» к состоянию производительных сил, одновременно совершенствуясь. На современном этапе идет поиск новых форм отношений в сельскохозяйственных предприятиях при ограниченных возможностях роста производительных сил. Есть примеры, когда реорганизация внутривозрастных отношений, расширение самостоятельности подразделений повышает эффективность производства.

Отечественная и зарубежная наука и практика подтверждают преимущества крупного производства. Однако реформирование нередко направлено на дробление крупных предприятий, вместо того, чтобы совершенствовать внутривозрастные отношения, придать первичным трудовым коллективам статус собственника и товаропроизводителя. Такой путь не связан с существенными затратами, но позволяет сохранить целостность хозяйственной си-

стемы, инженерной и социальной инфраструктуры.

*Социальные закономерности* в сельском хозяйстве проявляются в том, что при организации сельскохозяйственного производства предприниматель или менеджер может рассчитывать на ограниченные по численности и квалификации трудовые ресурсы. Обеспечение более совершенных бытовых условий с целью привлечения дополнительной квалифицированной рабочей силы требует больших финансовых затрат. С другой стороны, трудоспособное население, проживающее в сельской местности, может рассчитывать на занятость в весьма ограниченном круге отраслей (сельское и лесное хозяйство, некоторые перерабатывающие отрасли, сфера бытового и торгового обслуживания и т. п.). Это обуславливает сравнительно невысокий уровень квалификации населения и практически исключает возможность маневра трудовыми ресурсами между различными отраслями сферы материального производства.

Закономерна взаимозависимость уровня организации производства и социальных факторов. При развитой инфраструктуре (наличии благоустроенного жилого фонда, объектов дошкольного воспитания, образования, культуры, медицинского обслуживания и отдыха) шире возможности лучше организовать труд и производство.

Труд должен своевременно вознаграждаться в соответствии с его количеством и качеством. В условиях рынка отношение работника к труду определяет материальный интерес.

Существенная доля доходов работников поступает от их личного подсобного хозяйства. Всестороннее содействие предприятия его развитию, сочетание труда работников на предприятии и в личном подсобном хозяйстве можно рассматривать как одну из закономерностей воспроизводства в сельском хозяйстве.

Выражением эффективности и совершенствования организации производства являются рост производительности труда, экономия времени на единицу продукции. Эти показатели обобщенно характеризуют степень использования как экономических, так и социальных факторов.

*Демографические закономерности*, теснейшим образом связаны с социальными, оказывают все возрастающее влияние на организацию сельскохозяйственного производства. В России в аграрной сфере наблюдается старение сельхозтоваропроизводите-



лей, что вызывает необходимость разработки системы мер по закреплению на селе молодежи. В большинстве регионов Российской Федерации продолжаются процессы депопуляции, снижаются потенциальные возможности привлечения квалифицированных работников в аграрный сектор. Все острее ощущается дефицит квалифицированных кадров массовых профессий.

Улучшить демографическую ситуацию в сельской местности со временем позволит комплексное последовательное осуществление мер, намеченных приоритетными национальными проектами (организация современного здравоохранения, качественного образования, доступное и комфортное жилье, эффективное сельское хозяйство и развитие малых форм агробизнеса). Вся мировая практика свидетельствует, что преодолеть негативную демографическую ситуацию на селе можно лишь обеспечив высокий уровень качества жизни на селе и повышение производственно-технического уровня аграрного производства, что требует совершенствования организации производства и предпринимательской деятельности.

*Естественно-исторические закономерности.* Одна из главных особенностей сельского хозяйства – зависимость от природных факторов, зоны расположения предприятия, условий организации производства. Можно принять правильные организационные решения, но непредвиденное стечение обстоятельств (град, засуха, эпидемии, болезни растений и животных) не позволит получить намечаемый результат.

Почвенно-климатические условия, биоклиматический потенциал соответствующей зоны определяют специализацию хозяйства. Она создает условия для концентрации производства, расширения его масштабов, позволяет применять прогрессивные технологии, использовать высокопроизводительную современную технику.

На случай стихийных явлений предприятиям надо иметь страховые запасы семян, кормов, резервы других производственных ресурсов. В критические моменты производства необходимо привлечение большей массы труда, чтобы не нарушать производственного процесса.

Главное средство производства в сельском хозяйстве – земля. Продуктивность ее зависит от плодородия. Оно может быть сохранено в естественном состоянии ведением севооборотов, внесе-

нием удобрений, использованием рациональной системы обработки земель и т. д.

Сельскохозяйственное производство развивается эффективнее при определенном сочетании отраслей. Развитие нескольких отраслей позволяет лучше использовать труд, другие ресурсы, организовать безотходное производство. Убыточность реализации одного продукта может быть покрыта за счет прибыли от продажи других.

Система ведения растениеводства, как и животноводства, требует осуществления комплекса соответствующих мероприятий. Несвоевременную и некачественную подготовку почвы к посеву нельзя восполнить высевом высококачественных семян, а недостаток кормов – хорошими условиями содержания животных. Биологические особенности и физиологические потребности растений и животных заложены природой, они должны всесторонне учитываться и удовлетворяться.

Естественно, генетические возможности живых организмов могут быть расширены выведением новых сортов и гибридов растений, пород животных.

*Технические и технологические закономерности.* Техническая закономерность организации сельскохозяйственного производства заключается в том, что использование более производительной сельскохозяйственной техники ведет к повышению производительности живого труда, а также к экономии овеществленного труда.

Росту эффективности производства способствует использование не единичных средств механизации, а наличие системы машин по производству основных видов продукции. Система машин обеспечивает комплексную механизацию производственных процессов, снижение затрат на единицу работ и продукции, трудоемкости производства.

Однако при этом необходимо считаться с действием закона предельной полезности, в соответствии с которым улучшение определенных технических характеристик машин и оборудования сверх определенного уровня перестает приносить прирост дохода на единицу авансированного капитала.

Технические средства используются рационально при достаточной численности механизаторских кадров, позволяющей повысить сменность использования машин, при наличии ремонтной

базы, обеспечивающей их высокую техническую готовность.

Экономия затрат в значительной степени достигается кооперацией в применении машин, прежде всего повышенной мощности и короткого периода применения, в организации своевременного и качественного технического обслуживания и ремонта.

Большое значение имеет использование в организации сельскохозяйственного производства технологических закономерностей, которые во многом определяются традиционными подходами к обработке земли, уходу за культурами, выращиванию животных и другим сельскохозяйственным процессам. При использовании прогрессивных интенсивных технологий урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных повышаются, а себестоимость продукции снижается.

*Организационные закономерности.* Организующие начала в производстве исходят от руководителя, способного оценить эффективность ранее использованных форм организации труда.

На практике действие этой закономерности проявляется в том, что работники, достигшие сравнительно высоких результатов при одной из форм организации трудовых коллективов, более склонны предполагать, что она окажется эффективной и далее, нежели экспериментировать с другими формами организации труда.

Совершенная организационная структура и структура управления, оптимальный состав функциональных служб предприятия позволяют разграничить полномочия администрации и подразделений, улучшить управляемость. Конкретность функций, целей и задач повышает ответственность первичных трудовых коллективов, позволяет организовать самоконтроль.

Повышается эффективность организации производства и при компьютеризации технологических процессов, плановой, учетной и аналитической работы предприятий.

Ресурсный потенциал предприятия и его подразделений используется наиболее полно и эффективно при рациональном соотношении основных факторов – земли, трудовых ресурсов и средств производства. В связи с этим первоочередные капитальные вложения направляются на прирост и повышение качества ресурса, находящегося в минимуме. Перспективны действия предприятия по совершенствованию производственной инфраструктуры – развитию промышленной деятельности по переработке сель-

скохозяйственной продукции, кооперации в этих направлениях с другими предприятиями и организациями.

Производство не может быть эффективным без использования достижений науки и техники. Высокий уровень производства и доходности обеспечивается в предприятиях, имеющих устойчивые связи с научно-исследовательскими организациями и осуществляющих производственные эксперименты. Состояние организации производства зависит также и от квалификации работников. Постоянное повышение уровня их знаний является важным условием эффективности системы ведения хозяйства.

*Экологические закономерности.* Сельскохозяйственное производство осуществляется в открытом пространстве, оказывая влияние на окружающую среду. Это влияние проявляется по-разному.

Загрязнение почвы может быть следствием несоблюдения технологии (сроков, способов, доз) и техники внесения удобрений и средств защиты растений, нарушения системы обработки почвы, вызывающего ухудшение ее структуры. Для сохранения качества почв требуется разработка зональных комплексов взаимодополняющих агротехнических, лесомелиоративных, гидротехнических, организационно-хозяйственных мероприятий.

Загрязнение водных источников, грунтовых вод происходит в результате вымывания из почвы удобрений и пестицидов. Загрязнение может быть и результатом неправильного хранения навоза. При отсутствии складских помещений для хранения минеральных удобрений они вымываются дождем и талыми водами.

Всесторонний учет экологических закономерностей при организации агропроизводства носит многоплановый характер. Во-первых, сам процесс сельскохозяйственного производства в большей степени подвержен экологизации, а наукоемкие технологии учитывают требования потребителей, предъявляющий высокий спрос на экологически чистые продукты питания (биопродукты). Во-вторых, ведение сельского хозяйства должно постоянно учитывать его воздействие на окружающую среду. Агропродуценты во все большей степени несут ответственность за соблюдение экологических норм, осуществляют комплекс мероприятий, направленных на сохранение природных ландшафтов и т.п. В-третьих, всесторонний учет экологических закономерностей повышает привлекательность сельских территорий, способствует

развитию агротуризма, который во многих странах стал уже важным источником повышения благосостояния сельских жителей.

Только если в своей практической деятельности предприниматель стремится учитывать совокупность условий организации производства, соответствующие закономерностям его рационального функционирования, может быть достигнута максимальная для конкретных условий результативность хозяйствования.

Среди экономических особую группу составляют *закономерности рыночных отношений*. Рынок – сфера товарного обращения, совокупность социально-экономических отношений, возникающих в процессе обмена. Рыночный механизм определяют, как способ координации спроса и предложения. Под спросом понимают форму выражения платежеспособной общественной потребности. Предложение – это результат производства, принимающий товарную форму. Спрос и предложение определяются ценами на товары. Спрос чаще всего обратно пропорционален росту цен: чем выше цена, тем ниже спрос. Предложение обычно прямо пропорционально росту цен. Рыночное равновесие устанавливается при совпадении количества представленных на рынке товаров и спроса при данной цене. Цена, при которой спрос равен предложению, является равновесной.

Рыночные закономерности для организации сельскохозяйственного производства имеют свою специфику. Это обусловлено, во-первых, тем, что соотношение спроса и предложения влияет на организацию производства опосредованно, то есть реально сельскохозяйственное предприятие может отреагировать на изменение спроса на его продукцию только со следующего сезона, а за этот срок на рентабельность продукции могут оказать более сильное влияние другие факторы. Во-вторых, спрос на сельскохозяйственную продукцию является неэластичным, а рыночные цены определяются не только соотношением спроса и предложения, но и урожайностью сельскохозяйственных культур.

В числе основных факторов, определяющих сбалансированность спроса и предложения, выделяют устойчивые хозяйственные связи соответствующих отраслей и торговли. Торговля при этом является субъектом спроса по отношению к отрасли и носителем предложения по отношению к населению. Любой срыв в связях системы отрасль – торговля – население может явиться причиной несбалансированности спроса и предложения.

Зарубежный опыт свидетельствует, что рыночные отношения складываются постепенно, с учетом исторических закономерностей, уровня культуры населения, форм собственности, степени монополизации, других условий.

Для нормального функционирования рынка нужны соответствующие условия: право товаропроизводителя быть собственником средств производства и самостоятельно распоряжаться результатами своего труда; свобода предпринимательской деятельности всех участников общественного производства; устойчивость национальной валюты; наличие у товаропроизводителей способности и умения грамотно войти в рыночную среду и другие.

Важнейшим условием становления рыночных отношений является приоритет личной заинтересованности. Не должно быть ограничений заработка, нарушений соотношения между производительностью и оплатой труда.

Ни одна из развитых стран мира не обходится без государственного регулирования экономики, ее отдельных отраслей и сфер. Это связано с необходимостью обеспечения оптимального ее функционирования, социального развития. Как правило, государство осуществляет вмешательство в экономику посредством корректирующих и стабилизационных механизмов.

### **2.3. Принципы организации сельскохозяйственного производства и условия их реализации**

Всесторонний учет закономерностей организации аграрного производства возможен лишь при соблюдении технико-экономических и социально-экономических принципов организации производства и труда. Принцип – это основное исходное положение рациональной организации производственных процессов в пространстве и во времени, отражающее закономерности научной организации производства.

Наука и практика выявили следующие основные принципы организации сельскохозяйственного производства.

*Обеспечение экономической эффективности производства.* Эффективность характеризуется отношением результатов деятельности (валовой продукции, валового дохода, прибыли) к производственным затратам (совокупным издержкам производства, себестоимости продукции и работ) и объемам использованных ре-

сурсов (земельной площади, основных фондов и оборотных средств, рабочей силы, затрат труда).

В условиях становления рыночных отношений особо важной становится социальная направленность конечных результатов деятельности предприятий – использование массы продукции и услуг для удовлетворения материальных и социальных потребностей людей и дальнейшего развития производства.

*Децентрализация управления.* Этот принцип предусматривает отказ от директивной системы управления, предоставление предприятиям самостоятельности в организации производства. Однако он не означает отход от главных направлений аграрной политики и задач, определяемых центральными и местными органами управления в интересах государства, отдельных регионов и предприятий.

Все большее значение приобретают такие функции и задачи государственных и местных органов, как регулирование расходов и уровня жизни населения, структуры производства и межотраслевых пропорций, формирование социальной инфраструктуры, поддержание в определенном режиме денежно-финансовой системы, развитие науки и образования, их связей с производством, разработка организационно-экономических мер по охране окружающей среды и др.

*Учет и соблюдение права собственности.* Одним из важнейших условий перехода к рыночной экономике является преобразование отношений собственности. Расширение форм собственности и соблюдение прав и интересов собственника – предпосылки свободы предпринимательства, конкуренции на рынке.

Собственник формирует имущество, необходимое для организации производства. Оно включает землю, природные ресурсы, здания, сооружения, оборудование, другие материальные ценности, денежные средства и пополняется за счет прибыли от хозяйственной деятельности, дополнительных вкладов партнеров, других источников.

*Материальная заинтересованность и ответственность работников.* Материальный стимул – один из основных мотивов, побуждающих работника производительно трудиться. Если труженик уверен в заработке, он стремится лучше работать. Внимание должно быть обращено прежде всего на человека. Нужны соответствующие стимулы, тогда эффективность труда обеспечена.

При действии материальных стимулов за конечные результаты труда растет ответственность работников.

Реальное придание коллективу работников, предпринимателю статуса собственника и товаропроизводителя повышает материальную заинтересованность и ответственность за результаты труда.

*Плановость организации производства.* Этот принцип предусматривает деятельность предприятия на основе разработанной стратегии и тактики, что находит отражение в перспективных, годовых и оперативных планах. Перспективные планы определяют стратегические цели и направления деятельности, в годовых и оперативных планах соответствующими расчетами и обоснованиями они конкретизируются на ближайший период, текущий момент.

В рыночных условиях сохраняются прогнозирование и планирование на макроуровне, меняются только функции и методы, планирование носит индикативный (рекомендательный) характер. В долгосрочных и краткосрочных прогнозах и планах определяются количественные значения экономических (стоимостных) параметров: регулируемых цен, дотаций, квот, ставок налоговых платежей, нормативных отчислений в бюджет и др. Ориентируясь на них, предприятия разрабатывают свои планы.

*Сбалансированность факторов производства.* Принцип предполагает рациональное соотношение основных факторов сельскохозяйственного производства – земли, других средств производства, рабочей силы. Без сочетания их в соответствующих пропорциях недостаточно эффективно используется как каждый элемент, так и весь ресурсный потенциал предприятия. Этот принцип означает также необходимость соблюдения пропорций между отраслями, подразделениями основного, вспомогательных и обслуживающих производств.

*Комплексность и интеграция.* Комплексность заключается в необходимости оценки и учета при организации производства почвенно-климатических, технико-технологических, социально-экономических, экологических факторов в их взаимосвязи и взаимообусловленности. Комплексный учет должен находить отражение в системе ведения хозяйства на предприятии.

Интеграция предусматривает осуществление мероприятий, способствующих упорядочению внутривозрастных связей, и



подчинение элементов системы хозяйствования главной цели производства – повышению эффективности работы предприятия.

*Динамичность.* Данный принцип предполагает этапность, непрерывность и ускорение темпов осуществления перспективной цели и задач организации производства, последовательность и согласованность поэтапных решений и действий.

*Ограничение разнообразия.* В сельскохозяйственном производстве приходится учитывать специфику живой природы. Любой закон природы выступает ограничением разнообразия. В связи с этим организационные мероприятия, выходящие за пределы действия биологических и других естественных законов, требуя дополнительных затрат, бывают безрезультатными.

На практике реализация указанных принципов зависит от внешних и внутренних условий. Они взаимодействуют: внешние обеспечивают (или затрудняют) возможность лучшего использования внутренних. В свою очередь, внутривозможные условия снижают остроту воздействия на производство влияния внешней среды или усиливают его.

К числу *внешних макроэкономических условий*, которые необходимо учитывать при разработке мероприятий по совершенствованию организации производства, прежде всего, следует отнести:

- экономическое регулирование сельского хозяйства и агропромышленного комплекса в целом на всех уровнях управления;
- выработку экономического механизма государственной поддержки сельских товаропроизводителей, основанной на сочетании саморегулирования и сбалансированной ценовой, кредитно-финансовой и налоговой политики государства, системе дотирования сельского хозяйства;
- обеспечение сбалансированного, эквивалентного межотраслевого обмена;
- содействие сохранению крупного производства, преимущества которого в отношении специализации, концентрации, интегрирования, освоения прогрессивных технологий, форм организации труда подтверждены практикой;
- формирование и развитие системы материально-технического обеспечения и производственного обслуживания сельскохозяйственных предприятий, включающей разнообразные их формы;
- стимулирование поставок сельскохозяйственной продукции

в федеральный и региональные продовольственные фонды;

- регулирование земельных отношений, не допускающее вывода земель сельскохозяйственного назначения из оборота;
- разностороннее содействие развитию аграрной науки;
- подготовка кадров, способных экономически грамотно ориентироваться в новых условиях, применять на практике лучшие достижения науки и производства.

Внутренние условия и мероприятия, воздействующие на производство, следующие:

- оценка и выбор перспективной формы хозяйствования;
- обоснование эффективной производственной структуры;
- организация производства в пределах рационального размера предприятия, обеспечивающего сбалансированность производственных ресурсов;
- освоение эффективной системы ведения хозяйства;
- применение прогрессивных технологий производства продукции, форм организации и материального стимулирования труда;
- возрождение принципов организации внутрихозяйственного расчета с одновременным развитием предпринимательства и коммерческих начал, конкуренции;
- поиск нового, отказ от консервативных подходов к организации производства, освоение достижений науки и техники.

Состояние экономики страны, финансов предприятий не позволяет пока создать необходимые условия и обеспечить в полной мере реализацию принципов организации сельскохозяйственного производства. Однако некоторые из них, преимущественно внутренние, могут соблюдаться. Для других возможно лишь создание предпосылок к дальнейшему воплощению в действительность.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите законы организации, проявляющиеся преимущественно в статике (структурах).
2. Перечислите законы организации, проявляющиеся преимущественно в динамике (процессах).
3. Каково содержание основных закономерностей сельскохозяйственного производства?
4. Перечислите и раскройте содержание основных принципов организации сельскохозяйственного производства.
5. Какие условия обеспечивают реализацию принципов организа-

ции сельскохозяйственного производства?

### **3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, СИСТЕМА ВЕДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

#### **3.1. Сущность системного подхода**

Способность к системному мышлению стала одним из требований к современному руководителю, менеджеру. Системное мышление – не дело свободного выбора, а производственная необходимость. К сожалению, мышление человека не системно: люди не успели в процессе эволюции выработать системное видение мира. Наше воображение создает усеченный образ объекта, который требуется изучить, исследовать с целью изменения или усовершенствования объекта. Г. С. Альтшулер в книге «Найти идею» пишет: «Если в задаче сказано «дерево», человек видит именно дерево. Начинается перебор вариантов. Дерево становится то больше, то меньше... Ответ не найден, задача признана неразрешимой. Это обычное мышление. Системное мышление зажигает одновременно, как минимум, три экрана: видны надсистема (группа деревьев), система (дерево) и подсистема (лист). Это минимальная схема. Для решения системных задач требуется включить и другие экраны, которые помогут посмотреть на систему в развитии, во времени.

Системный подход входит в состав четырнадцати научных подходов, которые рекомендуется применять при разработке

управленческих решений.

**Система** (греч.) – это объекты, обладающие целостностью и состоящие из взаимодействующих между собой и окружающей средой частей и элементов для достижения определенной цели. Система – это совокупность элементов, находящихся во взаимодействии.

**Система образуется двумя составляющими:**

- внешним окружением, включающим в себя вход и выход системы, связь с внешней средой и обратную связь;
- внутренней структурой, т.е. совокупностью взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа системы в ее выход и достижение целей системы.

**Производственная система** – это единство материальных и нематериальных компонентов анализируемого объекта, ее внешних и внутренних связей, обеспечивающих рациональность информационных, производственных, управленческих и других процессов по переработке входа системы в ее выход и достижению целей субъекта управления.

Существуют открытые и закрытые системы.

**Закрытая система** имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему.

**Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации, материалов, которые поступают извне. Открытая система должна иметь способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде, чтобы продолжать свое функционирование.

Любая организация является открытой системой, т.к. взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования и т.п., которые становятся элементами ее внутренней среды и называются эти компоненты – входами. В процессе своей деятельности с помощью определенных технологий часть ресурсов перерабатывается, преобразуется в продукты и услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит во внешнюю среду, т. е. любая организационная система в динамике представляется в качестве трех процессов: вход

– преобразование – выход.

При системном подходе сначала исследуются параметры «выхода», т. е. товары и услуги, а именно что производить, с какими затратами, для кого, в какие сроки продавать и по какой цене. Уже затем определяются параметры «входа», т. е. исследуется потребность в ресурсах.

Любое предприятие – система, которая функционирует внутри более крупной системы – внешнеполитической, экономической, социальной и технической среды, в которой она постоянно вступает в сложные взаимодействия. Она включает серию подсистем, которые также взаимосвязаны и взаимодействуют. Нарушение функционирования в одной части системы вызывает трудности в других ее частях.

Например, крупный банк является системой, которая действует внутри более широкого окружения, взаимодействует и связан с ним, а также испытывает на себе его воздействие. Отделы и филиалы банка являются подсистемами, которые должны взаимодействовать бесконфликтно, чтобы банк как целое работал эффективно. Если что-то нарушается в подсистеме, она, в конечном счете (если ее не сдерживать) повлияет на эффективность деятельности банка в целом.

Системный подход – это подход, при котором любая система (явление, процесс, какой-либо объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход – это не набор каких-либо принципов или руководств для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

**Системный подход** – комплексное изучение явления или процесса как единого целого с позиций системного анализа, т. е. уточнение сложной проблемы и ее структуризация в серию задач, решаемых с помощью экономико-математических методов, нахождение критериев их решения, детализация целей, конструирование эффективной организации для достижения целей.

Системный подход позволяет устранить главный недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредоточивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы.

Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.

Современный руководитель должен обладать системным мышлением, так как:

- менеджер должен воспринимать, перерабатывать и систематизировать огромный объем информации и знаний, которые необходимы для принятия управленческих решений;

- руководителю необходима системная методология, с помощью которой он мог бы соотносить одни направления деятельности своей организации с другими, не допускать квазиоптимизации управленческих решений;

- менеджер должен видеть за деревьями лес, за частным – общее, подняться над повседневностью и осознавать, какое место его организация занимает во внешней среде, как она взаимодействует с другой, большей системой, частью которой является;

- системный подход в управлении позволяет руководителю более продуктивно реализовывать свои основные функции: прогнозирование, планирование, организацию, руководство, контроль.

Основные признаки и принципы системного подхода рассматриваются в ряде работ как зарубежных ученых (Карл Людвиг фон Бергаланфи, Р. Джонсон, Ф. Каст, Р. Розенцвейг, Дж. Гиг), так и отечественных (А. Богданов, А. Берг, В. Афанасьев, М. Сегров, Э. Минько).

Общая теория систем, созданная А. А. Богдановым (1873-1928) и продолженная австрийским ученым Л. фон Бергаланфи (1901-1972), выделяет основные аспекты, признаки и принципы системного подхода, которые позволяют охарактеризовать объект как системное явление.

Методы системного анализа были впервые разработаны и

применены в США для отбора и планирования систем вооружения, в связи с анализом военно-политических целей США. Позже эти методы применялись в государственных учреждениях и крупных фирмах США.

**Системный анализ включает:**

- анализ и описание принципов построения и работы системы в целом;
- анализ особенностей всех компонентов системы, их взаимозависимостей и внутреннего строения;
- установление сходства и различия изучаемой системы и других систем;
- перенос по определенным правилам свойств модели на свойства изучаемой системы.

**Главные принципы системного подхода:**

- ✓ **единство** – система рассматривается как единое целое и как совокупность частей;
- ✓ **целостность** – элементы могут быть разной направленности, но они одновременно совместимы;
- ✓ **динамичность** – способность системы к изменению состояния под воздействием направленных или случайных факторов;
- ✓ **взаимозависимость системы и среды**, т.е. система проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой;
- ✓ **иерархичность** – т. е. ранжирование частей, каждый элемент системы рассматривается как подсистема, а сама система – как элемент более сложной системы;
- ✓ **организованность** – приведение в порядок составных частей и объединяющих их связей;
- ✓ **множественность состояния** и описания системы – построение различных моделей, каждая из которых описывает определенное состояние системы;
- ✓ **декомпозиция** – возможность расчленения объекта на составные части, каждая из которых имеет цели, вытекающие из общей цели системы.

Таким образом, системный подход позволяет нам комплексно оценить любую производственно-хозяйственную деятельность и деятельность системы управления на уровне конкретных характеристик. Это поможет анализировать любую ситуацию в пределах отдельно взятой системы, выявить характер проблем входа, про-

цесса и выхода. Применение системного подхода позволяет наилучшим образом организовать процесс принятия решений на всех уровнях в системе управления.

### 3.2. Понятие и классификация систем ведения хозяйства

*Система ведения хозяйства* – это совокупность социально-экономических, организационных, технических и технологических принципов построения и ведения производства для конкретных условий с целью удовлетворения потребности общества в товарах и эффективной работы предприятия.

*В зависимости от применяемых критериев системы ведения хозяйства могут быть классифицированы:*

- по региональным уровням (для страны, зоны, области, района, предприятия);
- по отраслевому принципу (системы растениеводства, животноводства, вспомогательных и обслуживающих производств для предприятий, для АПК – по сферам деятельности);
- по факторно-технологическому признаку (системы оплаты труда, машин, земледелия, удобрений, кормления животных);
- по структурному принципу (производственная, организационная, социальная структуры предприятия и т.д.).

На формирование и развитие системы ведения хозяйства конкретного предприятия оказывает влияние совокупность факторов и условий производства. Решающее значение имеет ресурсный потенциал хозяйства, то есть количественное и качественное состояние материально-технических, трудовых и земельных ресурсов. Значительное влияние на развитие системы оказывают также условия производства (природные, биологические, социально-демографические и т. д.).

Система ведения хозяйства эффективна лишь в том случае, если все ее составляющие находятся в оптимальном соотношении. К рациональной системе ведения хозяйства предъявляются следующие требования:

- углубление специализации и концентрации производства, обеспечивающее внедрение индустриальных методов;
- устойчивость;
- оптимальные связь и соотношение производственных под-



разделений и отраслей;

- полное и наиболее рациональное использование основных составляющих ресурсного потенциала (земли, трудовых ресурсов, основных и оборотных фондов);
- преодоление сезонности труда, сравнительно равномерная и полная занятость трудовых ресурсов на протяжении года;
- создание необходимых накоплений для расширенного воспроизводства;
- ускорение оборота вкладываемых средств и сравнительно равномерное поступление денежной выручки.

В условиях агропромышленной интеграции требуется, чтобы объемы, ассортимент и качество сельскохозяйственной продукции соответствовали производственным планам перерабатывающих предприятий, и чтобы сырье равномерно в течение года (или сезона) поступало на переработку.

При обосновании системы ведения конкретного предприятия, прежде всего, необходимо определить наиболее рациональную для него производственную и организационную структуру.

**Система ведения хозяйства** – довольно сложная организационно-экономическая категория; она на уровне предприятия характеризует социально-экономические отношения. Ее внутренним содержанием являются производственная, организационная и социальная структуры предприятия. Вначале строится производственная структура хозяйства, на ее основе – организационная, и с учетом параметров производственной и организационной должна формироваться социальная структура. Производная от организационной структуры – структура управления предприятием.

**Производственная структура** зависит от специализации хозяйства, определяется сочетанием отраслей.

**Организационная структура** представляет собой совокупность подразделений хозяйства производственного, вспомогательного, культурно-бытового и хозяйственного назначений, осуществляющих свою деятельность на основе кооперации и разделения труда внутри предприятия. К таким структурным единицам относятся отделения, производственные участки, бригады, фермы, ремонтные мастерские, строительный цех, складское хозяйство, жилищно-коммунальное хозяйство, столовые и т. д.

**Структура управления** – это совокупность служб и отдель-

ных работников управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи. Она фиксируется в схемах структуры управления, штатном расписании, положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.

В практике сложились двухступенчатая, трехступенчатая, четырехступенчатая и смешанная организационные структуры ведения хозяйства.

При *двухступенчатой структуре* хозяйство можно подразделить на бригады в отраслях растениеводства и животноводства и вспомогательные и обслуживающие производства.

При *трехступенчатой структуре* хозяйство подразделяется на отделения (цехи), которые, в свою очередь, делятся на бригады в отраслях растениеводства и животноводства. При этом в каждом отделении имеются вспомогательные и обслуживающие производства.

*Четырехступенчатая структура* аналогична трехступенчатой. В качестве четвертой ступени выступает интеграция в агропромышленном объединении.

*Смешанная (комбинированная) структура* может быть представлена двух или трехступенчатой организационной структурой обычного хозяйства, которое комбинируется с организационной структурой животноводческого комплекса, овощного комбината и т.д.

#### ***Этапы обоснования системы ведения хозяйства.***

1. Цели и системы ведения хозяйства (дерево целей).
2. Структуризация системы.
3. Прогнозные параметры развития.
4. Базовая экономико-математическая модель прогнозирования развития.
5. Основные требования к элементам и компонентам.
6. Проектирование элементов и компонентов.
7. Качественная характеристика составляющих.
8. Количественный состав системы.
9. Формирование основных разделов.
10. Организация работ по обоснованию системы.
11. Экономическая оценка вариантов.

*На крупных сельскохозяйственных предприятиях для обоснования системы исследуют следующие основные разделы:*

- производственное направление хозяйства и его внутриво-

зяйственная специализация; растениеводство (в том числе кормо-производство);

- животноводство;
- мероприятия по механизации, электрификации и автоматизации сельскохозяйственного производства;
- промышленная переработка, хранение сельскохозяйственной продукции;
- организация подсобных промыслов и производств;
- баланс труда; организация оплаты труда;
- совершенствование внутрихозяйственного расчета, внутрихозяйственное управление; социальное развитие;
- развитие личных подсобных хозяйств населения;
- охрана окружающей среды;
- потребность в инвестициях;
- маркетинг;
- оценка эффективности проектируемой системы ведения хозяйства;
- управление освоением системы ведения хозяйства.

*Для средних и мелких предприятий схема обоснования упрощается, подробно разрабатывается этап формирования основных разделов системы, то есть решаются следующие основные вопросы:*

- анализ производства и обоснование концепции развития предприятия на перспективу;
- производственное направление хозяйства, внутрихозяйственная специализация, кооперация и интеграция производства;
- системы растениеводства, земледелия и кормопроизводства, животноводства;
- система мероприятий по механизации, электрификации и автоматизации сельскохозяйственного производства;
- промышленная переработка, хранение сельскохозяйственной продукции, обслуживающие и подсобные промышленные производства;
- баланс труда, организация и оплата труда;
- организационная, производственная структуры и управление хозяйством;

- социальное развитие;
- развитие личных подсобных хозяйств населения; охрана окружающей среды;
- потребность в капитальных вложениях; экономическая эффективность системы ведения хозяйства.

Для *фермерского хозяйства* система ведения может быть обоснована в прогнозе развития при полном освоении производственных мощностей. При этом используются материалы научных учреждений, опыт передовых хозяйств и их производственных подразделений. Для расчета количественных параметров применяют нормы и нормативы, используемые в планировании сельскохозяйственного производства.

Учитывая сложность вопроса и то, что он решается на длительный период, целесообразно рекомендовать системный подход с использованием экономико-математических методов.

Для сельскохозяйственных предприятий со сложной организационной структурой обоснование системы ведения хозяйства следует начинать с первичных подразделений (бригады, фермы и т. д.). В связи с этим возникает множество самостоятельных блоков экономической информации, которые целесообразно свести в систему с помощью экономико-математической задачи блочно-диагональной структуры. Первичной является экономико-математическая модель задачи по оптимизации производственной структуры хозяйства. Реализация модели предполагает разработку задачи блочно-диагональной структуры. Каждый блок строится с учетом оптимизации всех элементов производства в подразделении. Связующий блок характеризуется переменными по продаже продукции на рынке, возможному запасу технических средств, капитальным вложениям, запасу трудовых ресурсов, воспроизводству стада животных с учетом кооперации и интеграции производства.

Проектируемая система ведения хозяйства должна основываться на достижениях научно-технического прогресса, отражать новейшие разработки научно-исследовательских и учебных институтов, а также передовой опыт. Для ее разработки создаются комиссии из специалистов, которые возглавляют руководители хозяйства. В их состав на договорных началах включают специалистов научно-исследовательских учреждений и проектных органи-

заций. Разработанный проект обсуждают и утверждают на собраниях трудовых коллективов предприятий.

Фермеры обосновывают систему ведения хозяйства самостоятельно (при наличии специального сельскохозяйственного образования) или прибегают к услугам специалистов других хозяйств и учреждений.

Система ведения хозяйства должна обеспечить воспроизводство сельскохозяйственной продукции, сельской территориальной общности, природной сферы. При оценке эффективности используют показатели выхода валовой, товарной продукции, валового и чистого дохода, издержек производства, изменения в основных и оборотных фондах, уровня производительности и оплаты труда, прибыли, рентабельности производства.

### 3.3. Система растениеводства

Под **системой растениеводства** понимают состав и соотношение в хозяйстве таких отраслей, как полеводство, луговоеводство, овощеводство, садоводство и т.д., а также комплекс мероприятий по их ведению, который охватывает технику, технологию и организацию производства. Решающая роль в формировании рациональной системы растениеводства принадлежит технике, техническому оснащению, *материально-технической базе*. Это система машин и орудий для комплексной механизации, автоматизации производства, растениеводческие постройки и сооружения, оборудование, другие средства производства.

*Технологической основой* растениеводства является **система земледелия**, которая представляет собой комплекс взаимосвязанных агротехнических, мелиоративных и организационно-экономических мероприятий, направленных на рациональное использование земли, сохранение и повышение ее плодородия, рост урожайности сельскохозяйственных культур.

*Научно обоснованная система земледелия позволяет решить следующие взаимосвязанные задачи:*

- наиболее производительно использовать биоклиматический потенциал, земельные, водные, энергетические, технические и трудовые ресурсы для увеличения производства продукции;
- создать необходимые условия для неуклонного повышения плодородия почвы;

- рационально использовать все природные ресурсы с учетом оптимизации водного, пищевого, воздушного, теплового, светового режимов, охраны почвы и окружающей среды.

Отличительной чертой системы является строгая зональность. Не может быть одинаково эффективной и универсальной системы земледелия для разных естественных и хозяйственных (природно-экономических) условий. Эти системы постоянно развиваются по мере развития производительных сил, то есть совершенствования техники, технологии, организации производства и труда.

В систему земледелия входит ряд взаимосвязанных элементов – звеньев.

**Система севооборотов** – наиболее сложное звено, позволяющее создать оптимальные условия для роста и развития растений путем обеспечения каждой культуры лучшими или хорошими предшественниками, эффективного использования удобрений, результативной борьбы с вредителями, болезнями растений и сорняками. Вместе с тем система севооборотов имеет и организационное значение, так как оказывает влияние на структуру посевных площадей, размещение в пределах хозяйства разных по транспортабельности культур и формирование растениеводческих бригад.

**Система семеноводства** обеспечивает подбор таких сортов сельскохозяйственных культур, которые наиболее приспособлены к местным условиям, машинной технологии и наиболее урожайны. **Система удобрения** – одно из главных направлений активного вмешательства человека в процесс повышения плодородия почвы, определяет объемы и способы применения удобрений (минеральных и органических). Она индивидуальна для каждой местности и должна быть взаимоувязана с другими элементами системы земледелия, в первую очередь с севооборотами. Общее направление в развитии системы удобрения – увеличение роли минеральных удобрений в поддержании и повышении плодородия почвы при разумном сочетании с органическими. Ее неотъемлемая часть – химическая мелиорация специфических почв (кислых, солонцеватых), то есть известкование и гипсование. Агрономическое и экономическое значение этих мероприятий возрастает прямо пропорционально увеличению применения минеральных удобрений.

**Система борьбы с вредителями, болезнями сельскохозяйственных культур и сорняками** включает биологические, агротехнические и химические меры.

**Система обработки почвы и ухода за растениями** объединяет технологические приемы основной и предпосевной обработки, ухода за посевами. Она тесно связана с севооборотами, системами удобрения, борьбы с вредителями, болезнями растений и сорняками. При этом необходим строгий учет почвенных и климатических особенностей.

**Мелиорация и агромелиорация** – система мероприятий по регулированию водного режима почвы (осушение, орошение, полевая защита лесоразведения для борьбы с водной и ветровой эрозией). Эффективность системы земледелия во многом зависит от применяемых сортов. Они должны отвечать требованиям интенсификации, быть высокопродуктивными и ресурсосберегающими, то есть окупать затраты на воду, удобрения выходом продукции, обладать повышенной устойчивостью к болезням и вредителям, неблагоприятным климатическим условиям, засухоустойчивостью, морозостойкостью и т. д. Нужны сорта с разными сроками созревания, что позволяет регулировать сроки уборки, смягчить напряженность в период уборочных работ.

В системе земледелия проявляются взаимосвязь и сочетание разных технологических элементов, от которых зависят плодородие почвы, рост урожайности сельскохозяйственных культур, рентабельность растениеводства. Конкретное содержание каждого элемента системы имеет местное значение в зависимости от условий, в которых протекает деятельность того или иного хозяйства. Задача рациональной организации сельскохозяйственного производства заключается в том, чтобы установить правильные взаимосвязи между этими элементами, найти главное звено, которое в решающей мере определяет результаты деятельности всей системы. В одних зонах это будут меры борьбы с эрозией и сохранение влаги в почве, в других – удобрения, мелиорация, известкование и т. д. Рациональная система земледелия должна способствовать эффективному использованию научно-технических разработок, быть почвозащитной и экологичной.

Системы земледелия постоянно меняются и совершенствуются. Они становятся более интенсивными и дифференцированными. Наиболее рациональны те из них, которые полностью соответствуют местным условиям и особенностям, материально-техническим ресурсам и уровню развития хозяйства.

**К организационно-экономическим элементам** систем рас-

тениеводства относятся: организация использования сельскохозяйственной территории, работа по внедрению севооборотов, организация труда, управления, планирования и контроля. Отрасли растениеводства входят в производственную структуру почти каждого сельскохозяйственного предприятия, за исключением небольшого числа узкоспециализированных. В разных зонах России и в хозяйствах различных производственных типов они имеют неодинаковое направление, различны их сочетания между собой и с отраслями животноводства.

### **3.4. Система животноводства**

Под **системой животноводства** понимают сложившуюся на предприятии отраслевую структуру животноводства, а также совокупность (комплекс) материально-технических, технологических и организационно-экономических приемов построения и ведения производства в каждой отрасли (элементов системы), обеспечивающих удовлетворение потребности общества в продукции животноводства при наивысшей эффективности деятельности предприятия.

Неодинаковые природные и экономические условия производства по зонам страны и на отдельных предприятиях определяют различия в отраслевой структуре животноводства, то есть в составе и соотношении разных видов скота. Отраслевая структура животноводства зависит, прежде всего, от способа и уровня развития кормопроизводства. Например, овцы в общем поголовье скота преобладают на предприятиях, расположенных в засушливых районах с большими площадями природных пастбищ, а доля свиней, наоборот, повышается с увеличением доли пашни в составе сельскохозяйственных угодий. Существенное влияние на выбор системы животноводства оказывает обеспеченность предприятия рабочей силой: ее недостаток сдерживает развитие трудоемких отраслей животноводства даже там, где для этого имеются благоприятные природно-климатические условия.

Важнейшими факторами, определяющими отраслевую структуру животноводства, являются также состояние рынка продукции и положение предприятия на этом рынке (емкость рынка, его заполненность, наличие и уровень конкуренции, конкурентоспособность продукции, производимой на данном предприятии, и др.).

Система животноводства состоит из материально-



технических, технологических и организационно экономических элементов. К *материально-техническим элементам* относятся: тип построек для содержания скота, система машин для выполнения трудовых процессов по его обслуживанию, другие средства производства, связанные с ведением отрасли. Чем выше уровень интенсивности животноводства, тем большее значение приобретают эти элементы. Так, по мере индустриализации производства на животноводческих фермах возводят капитальные постройки с комплексной механизацией и автоматизацией трудовых процессов. Связанное с этим увеличение капитальных вложений и текущих материально-денежных затрат на содержание животных должно окупаться повышением продуктивности, обеспечением устойчивого сбыта продукции и повышением ее рентабельности.

*Технологические элементы* включают организацию воспроизводства стада, повышение породности, племенных качеств, совершенствование типов кормления и способов содержания животных, меры борьбы с болезнями. Интенсивное использование скота предполагает обоснование рациональных темпов воспроизводства стада, экономически выгодных сроков хозяйственного использования и норм выбраковки маточного поголовья, ликвидацию яловости, рациональный возраст животных при первом осеменении, высокий уровень продуктивности. *Воспроизводство стада, совершенствование его породных и племенных качеств* осуществляются в соответствии с задачами, которые стоят перед предприятием и отраслью, и обеспечивают сохранение (при необходимости – увеличение) поголовья животных, рост производства продукции, находящей устойчивый спрос на рынке, снижению ее себестоимости и повышению рентабельности.

*Тип и уровень кормления животных* в решающей мере влияют на продуктивность и качество продукции. Кормление скота по рационам, сбалансированным по содержанию питательных веществ, обеспечивает повышение продуктивности, увеличение производства продукции в расчете на 1 га кормовой площади, способствует росту производительности труда, снижению себестоимости продукции и повышению ее рентабельности.

*Способ содержания скота* – один из важнейших технологических элементов системы животноводства. По мере индустриализации производства на фермах применяют наиболее прогрессивные в данной отрасли способы, обеспечивающие улучшение усло-

вий содержания животных, повышение продуктивности и рост эффективности производства.

*Профилактические меры по борьбе с болезнями* имеют большое значение в повышении продуктивности животных и получении продукции высокого качества.

Технологические элементы системы животноводства должны обеспечивать максимальную экономию трудовых, материально-технических и энергетических ресурсов, что способствует повышению эффективности производства продукции и конкурентоспособности предприятия и отрасли на рынке.

*К организационно-экономическим элементам* системы животноводства относятся структура и производственное направление соответствующих отраслей; плотность поголовья скота в расчете на единицу земельной площади. В соответствии с конкретными условиями деятельности предприятия, его специализацией, положением на рынке. Структура стада в отрасли и породный состав в каждом случае должны соответствовать производственному направлению.

К организационно-экономическим элементам системы животноводства относятся также специализация предприятия, размеры и размещение ферм на его территории, внутривладельческие и межхозяйственные связи между отраслями и группами животных. Большое значение имеют совершенствование организации и улучшение условий труда обслуживающего персонала, отсутствие текучести кадров, решение других социальных вопросов, организация планирования и учета.

Таким образом, в системе животноводства взаимосвязаны и взаимодействуют материально-технические, технологические и организационно-экономические элементы, которые в совокупности обеспечивают наиболее целесообразное использование скота, повышение его продуктивности, сохранение (при необходимости – увеличение) поголовья и улучшение его качества в целях производства большего объема высококачественной продукции, повышения конкурентоспособности и устойчивости предприятия на рынке при наименьших затратах труда, материально-денежных средств и капитальных вложений.

Отдельные элементы по-разному влияют на формирование системы животноводства. Например, профилактика болезней, будучи необходимым элементом системы, не определяет ее характе-

ра, так как ветеринарные мероприятия проводятся при любой технологии и организации производства во всех отраслях. Гораздо большее значение в формировании системы имеет способ содержания скота и тип его кормления. Например, при беспривязном содержании крупного рогатого скота техника, технология и организация производства совсем другие, чем при привязном. Силосно-концентратный, сенажно-концентратный и другие типы кормления животных отличаются не только составом и долей отдельных видов кормов в рационе, но и техникой, технологией и организацией производства. Однако недооценка того или иного элемента системы может отрицательно сказаться на развитии животноводства в целом. В этом проявляются взаимосвязь и незаменимость элементов.

На разных этапах развития животноводства значение отдельных элементов системы неодинаково. Высокие племенные качества скота даже при комплексной механизации трудовых процессов на фермах не дают должного эффекта, если не решен вопрос производства достаточного количества полноценных кормов. Факторы кормления на 59% определяют уровень производства продукции скотоводства, тогда как факторы селекции животных – на 24%, технологические – на 17%. Именно поэтому при строительстве новых и реконструкции действующих животноводческих ферм серьезное внимание обращают на создание прочной кормовой базы.

Значение одних и тех же элементов системы животноводства неодинаково также для разных условий деятельности сельскохозяйственных предприятий, поэтому по зонам страны различаются способы производства кормов, содержания животных, типы их кормления и т. д. Неодинаково значение отдельных элементов и для разных отраслей животноводства. Не может быть единой системы животноводства для предприятий, находящихся в разных условиях.

При индустриализации отдельные элементы системы животноводства наполняются новым содержанием. Появляется, например, возможность организации расширенного воспроизводства стада не на основе замкнутого его оборота в рамках отдельного предприятия, а путем направленного выращивания ремонтного молодняка на специализированных межхозяйственных предприятиях. Усиливается значение племенной работы, поскольку пород-

ный и качественный состав стада должен более полно соответствовать условиям индустриального производства. Производственные и вспомогательные помещения, из которых состоят животноводческие фермы, должны обеспечивать успешное применение индустриальных технологий, содержание скота в благоприятных санитарно-гигиенических условиях, осуществление процесса производства без применения ручного труда, что будет способствовать повышению конкурентоспособности отрасли.

*По способам производства и использования кормов и способам содержания скота как наиболее важным признакам (элементам) выделяют следующие системы и подсистемы (формы) животноводства:*

- **пастбищная** – экстенсивная кочевая, отгонно-пастбищная, стационарно-пастбищная, культурно-пастбищная;

- **стойлово-пастбищная** – экстенсивная преимущественно на естественных кормах, средней интенсивности на комбинированных кормах, интенсивная на посевных или высокопродуктивных природных кормах;

- **стойловая** – круглогодовая стойловая, стойлово-лагерная.

*При пастбищной системе* человек практически не вмешивается в производственные процессы животноводства (разведение животных, выращивание молодняка, получение и использование кормов). Пастбищная система применяется в основном в смушковым и мясо-сальном овцеводстве, табунном коневодстве и отчасти в мясном скотоводстве.

Характерными признаками системы, в том числе наиболее экстенсивной ее формы – кочевой, являются перегон скота в поисках травы с одного пастбища на другое, отсутствие страховых запасов кормов, помещений для содержания животных, стихийные случки и расплод. Для нее характерны низкие продуктивность животных и уровень производства продукции в расчете на единицу земельной площади. Кочевая система применяется в районах с малоснежными зимами, где скот может самостоятельно круглый год добывать пастбищный корм и конкуренция разных видов скота по отношению к кормовой базе практически отсутствует.

*При отгонно-пастбищной системе* часть поголовья (овец, молодняка крупного рогатого скота) перегоняют в течение года с одних сезонных пастбищ на другие. В местах пастьбы в этом случае необходимы создание страховых запасов кормов, укрытий для

скота, механизация подачи воды из колодцев, обеспечение ветеринарного обслуживания животных. Должны быть созданы нормальные жилищно-бытовые условия для чабанских бригад. В районах, где развито отгонное животноводство, механизировать стрижку овец, заготовку кормов. В полупустынях и пустынях эта система позволяет наиболее производительно использовать земельные угодья, получать дешевую продукцию и за счет этого выдерживать конкуренцию.

*Стационарно-пастбищная система* применяется в тех случаях, когда предприятие располагает в пределах небольшого радиуса всеми видами сезонных пастбищ или круглогодочными выпасами. При этом на пастбищных угодьях возводят животноводческие постройки, механизировать поение, стрижку овец и другие трудовые процессы, создают нормальные жилищно-бытовые условия для работников.

*Культурно-пастбищная система* сочетает круглогодочное пастбищное содержание скота на естественных или улучшенных кормовых угодьях с активным вмешательством человека в производственные процессы в наиболее ответственные периоды. Зимой и летом вводится дополнительная подкормка животных, особенно молодняка, сеном, силосом, концентратами. Зимой после подсосного периода животные содержатся в улучшенных укрытиях. При сравнительно небольших дополнительных затратах эти мероприятия дают возможность значительно повысить продуктивность животных и получать конкурентоспособную продукцию.

*Стойлово-пастбищная* или *пастбищно-стойловая* (в зависимости от продолжительности периодов) система животноводства применяется в районах, где круглогодочной выпас скота невозможен по природным условиям и забота о зимнем кормлении и содержании животных полностью ложится на человека. Это вызывает дополнительные затраты, которые тем значительнее, чем дольше и суровее зима. При наиболее интенсивной форме данной системы животные в стойловый период обеспечиваются разнообразными кормами, содержатся в благоустроенных помещениях с механизацией трудовых процессов.

Для этой системы характерны сравнительно высокая плотность поголовья скота и высокий уровень производства продукции на 100 га кормовой площади, использование высокопродуктивных пород животных, хорошо реагирующих на улучше-

ние условий кормления и содержания, равномерный (на предприятиях, где это экономически целесообразно) выход продукции в течение года. Высокоинтенсивная стойлово-пастбищная система широко применяется в молочном скотоводстве, при выращивании ремонтного молодняка крупного рогатого скота и в овцеводстве в разных районах страны, располагающих обширными площадями естественных высокопродуктивных или культурных кормовых угодий. За счет дешевых кормов обеспечивается конкурентоспособность продукции на рынке.

*Стойловая система* характеризуется наибольшей степенью вмешательства человека в производственные процессы в животноводстве, что обычно сопровождается увеличением затрат труда и средств. Оно должно окупаться более высоким выходом продукции в расчете на голову скота и 1 га кормовой площади, что повышает требования к породному составу стада, уровню его продуктивности, организации воспроизводства. Это самая интенсивная система в отрасли. В ее рамках производство и доставка кормов в кормушки в течение всего года осуществляются человеком. С этим связаны строгое нормирование кормления, регулирование сроков осеменения и расплода, высокий и при необходимости равномерный в течение года выход продукции.

При данной системе животные значительную часть года, а часто и круглый год находятся в капитальных помещениях, выпускают их только для моциона. Это нередко приводит к ослаблению организма, заболеванию животных. В целях преодоления таких недостатков круглогодичное стойловое содержание животных заменяют стойлово-лагерным, особенно при использовании культурных пастбищ. В этом случае зимой скот находится в капитальных помещениях, а летом – в лагерях, в которых механизированы основные трудовые процессы. Обычно лагерь строят вблизи культурных пастбищ. Это позволяет иметь здоровое поголовье, повышать его продуктивность, снижать затраты труда и средств на единицу продукции и таким образом обеспечивать ее конкурентоспособность.

*Круглогодичная стойловая система* применяется в интенсивном молочном скотоводстве, при откорме молодняка крупного рогатого скота и свиней; стойлово-лагерная – в молочном скотоводстве, особенно в районах с высокой распаханностью земель и пригородных зонах, при выращивании молодняка крупного рогатого

скота, а также на племенных и репродукторных свиноводческих предприятиях.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте сущность понятия «система».
2. Перечислите принципы системного подхода.
3. Что понимается под системным подходом?
4. Назовите процедуры системного анализа.
5. Каковы экономическая сущность и принципы построения систем ведения хозяйства?
6. Дайте определение систем растениеводства и животноводства, охарактеризуйте их материально-технические, технологические и организационно-экономические элементы.

## **4. ОРГАНИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ, ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВА**

### **4.1. Понятие и структура производственного процесса на предприятии**

Производственно-хозяйственная деятельность любого предприятия направлена на выпуск определенных видов продукции. Основой производственной деятельности предприятия является производственный процесс.

**Производственный процесс** – сочетание предметов и орудий труда и живого труда в пространстве и времени, функционирующих для удовлетворения потребностей производства. Это сложное системное понятие, состоящее из совокупности следующих частных понятий: предмет труда, орудие труда, живой труд, пространство, время, удовлетворение потребностей.

Основой производственного процесса является технологический процесс.

**Технологический процесс** – часть производственного процесса, содержащая целенаправленные действия по изменению и

(или) определению состояния предмета труда.

Законченная часть технологического процесса, выполняемая на одном рабочем месте одним или несколькими рабочими, называется **технологической операцией**. Под технологической операцией понимается определенный способ и технические средства, которыми выполняется то или иное воздействие на обрабатываемый предмет (например, вспашка, боронование, транспортировка семян). Операции делятся на приемы, а приемы в свою очередь на трудовые движения.

**Прием** – технологически однородная часть операции определенного назначения, характеризующаяся непрерывно выполняемыми и имеющими целевое назначение действиями исполнителей, например при ручной засыпке семян в сеялку можно выделить следующие приемы: переход сеяльщиков к мешкам и поднос их к сеялке, развязывание мешков, засыпка семян в сеялку и т.д.

**Движение** – часть приема и представляет собой однородное и однократное перемещение исполнителя, тех или иных органов человека в процессе труда (перемещение рук, ног, пальцев рук, головы, корпуса).

Производственный процесс, являясь совокупностью различных технологических процессов, состоит из взаимосвязанных основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, направленных на преобразование природных веществ в продукты промышленного и бытового применения.

**Основные процессы** предназначены для выполнения миссии предприятия. Они обеспечивают производство продукции путем превращения в нее сырья и материалов при участии остальных факторов производства. Будучи ядром производства, тем не менее основные процессы не могут существовать без вспомогательных и обслуживающих.

В свою очередь, **основные производственные процессы** подразделяются на следующие:

- подготовительные (заготовительные);
- преобразующие (обрабатывающие);
- заключительные (сборочные).

По *вертикали производственные процессы* могут протекать на рабочем месте, в подразделении и между подразделениями организации.

*По горизонтали:* организация, подразделение, рабочие места.



Рассмотрим *сущность и особенности видов производственных процессов*:

1. *Подготовительный этап основного процесса*. Процесс подготовки живого труда в пространстве и времени, и орудия труда для преобразования предмета труда в полезный продукт.

2. *Преобразующий этап основного процесса*. Процесс преобразования предмета труда путем изменения его форм и (или) размеров, физических, химических свойств, внешнего вида, вида соединения с другими предметами труда, характеристик и показателей, состояния или потенциала в соответствии с плановыми документами, творческими замыслами и др.

3. *Заключительный этап основного процесса*. Процесс подготовки преобразованного предмета труда к приобретению им формы товара для отправки или сдачи заказчику.

**Вспомогательные процессы** связаны с изготовлением продукции и оказанием услуг, необходимых для жизнедеятельности основного производства. К ним относятся производство для собственных нужд специальной оснастки, инструмента, иногда – оборудования; производство тепловой и других видов энергии; ремонт основных фондов.

**Обслуживающие процессы** обеспечивают хранение сырья и материалов, (складское хозяйство); поставляют их в основное производство (материально-техническое обеспечение); перемещают сырье, материалы, полуфабрикаты, готовую продукцию как по территории предприятия, так и вне нее (транспортное хозяйство).

Отличительная черта вспомогательных и обслуживающих процессов – они могут выполняться как самим предприятием, так и специализированными фирмами. В условиях рынка развитие специализированных ремонтных, транспортных предприятий, производства специальной оснастки и инструментов по заказам позволяет повысить качество работ, развить межпроизводственные связи, совершенствовать и упростить структуру предприятий, повысить уровень автоматизации производственных процессов.

Состав основных, вспомогательных и обслуживающих процессов образует *структуру производственного процесса* (рис. 1).

**Производственный процесс  
на предприятии**



Рис. 1. Структура производственного процесса на предприятии

Организация производственного процесса в пространстве представляет собой сочетание основных, вспомогательных и обслуживающих процессов на территории организации по переработке ее «входа» в «выход».

Поскольку «вход» и «выход» организации относятся к ее ближайшему внешнему окружению, то в соответствии с правилами применения системного подхода, «вход», процесс и «выход» следует рассматривать как взаимосвязанные компоненты единой системы. Отсюда следует, что параметры прямых и обратных связей на «входе» определяют параметры функционирования объектов, а параметры процессов, в свою очередь, определяют параметры «выхода».

Для обеспечения высокого качества процесса в системе **на первом этапе** следует проанализировать:

- силу конкуренции на входе системы;
- обоснованность параметров «выхода», насколько они отвечают требованиям конкурентоспособности;
- степень влияния на процесс параметров внешней среды, а также инфраструктуры региона;
- конкурентоспособность поставщиков комплектующих изделий, сырья, материалов и др.

**На втором этапе** анализируются параметры процесса в системе.

Наша задача сводится к обеспечению конкурентоспособности всех компонентов системы. Если организация обладает кон-

курентоспособной *технологией, высококвалифицированными кадрами, новейшими техническими средствами*, а ее поставщики (вход системы) не могут производить комплектующие изделия, то на выходе системы товар будет низкого качества.

**Отсюда следуют два правила:**

1) уровень качества конечного этапа любого процесса определяется уровнем качества промежуточного этапа, имеющего наихудший показатель качества;

2) обрабатывать процесс следует начиная с входа системы, с первого объекта, предварительно проанализировав весь процесс.

*По степени автоматизации* (в зависимости от применяемых средств труда) выделяют *ручные, механизированные* (машинно-ручные и машинные), *автоматизированные и автоматические* производственные процессы.

**Ручные** (немеханизированные) операции выполняются рабочим без помощи механизмов, например, слесарные работы, ручная разметка заготовки и др.

**Машинно-ручные** операции выполняются с помощью машин и механизированного инструмента при непрерывном участии рабочего (пайка полупроводникового прибора при помощи механизированного приспособления, маркировка прибора простейшим маркировочным станком и т. п.).

**Машинные** операции выполняются на станках, агрегатах, установках при ограниченном участии рабочего: рабочий закрепляет и снимает изделие, пускает и останавливает станок (сварка на станках, механическая обработка деталей на станке и др.). Применение машинных процессов позволяет организовать многостаночное обслуживание.

**Автоматизированные** процессы частично выполняются без участия человека, за которым может остаться только функция наблюдателя, например, работа на полуавтоматическом станке.

**Автоматические** процессы полностью высвобождают рабочего от выполнения операций, оставляя за ним функции наблюдения за ходом производства, загрузки заготовок и выгрузки готовых деталей.

*По характеру прохождения* производственные процессы подразделяются на *непрерывные и периодические*.

**В непрерывных процессах** технологические операции выполняются без перерывов по ходу производственного процесса, т. е.

технологический процесс непрерывен.

В **периодических процессах** выполнение технологических операций прерывается транспортными или вспомогательными операциями, т. е. все операции протекают последовательно.

Непрерывные процессы имеют большие преимущества по сравнению с периодическими: сокращается время производства продукции, максимально используется оборудование во времени, появляется возможность комплексной механизации и автоматизации производства, повышается качество продукции благодаря стабилизации технологических режимов и др.

Все это приводит к повышению производительности труда и снижению себестоимости продукции. Поэтому при разработке новых технологических процессов, при реконструкции и техническом перевооружении производства следует предусматривать максимальную непрерывность производственного процесса.

Все производственные процессы можно разделить **на подвижные и стационарные.**

**Подвижные процессы** в сельском хозяйстве характеризуются перемещением МТА по полю; к ним относятся: ползащитные мероприятия; обработка почвы; посев-посадка; уход за растениями; уборка урожая; транспортный процесс.

**Стационарные процессы** в сельском хозяйстве выполняются в заранее отведенных местах: на токах, у силосных траншей, в помещениях и т.д. В зависимости от затрачиваемой энергии и технического уровня применяемых средств производства различают механизированные (с использованием механических двигателей), электрифицированные и автоматизированные процессы и операции.

Производственный процесс завершается в сфере обращения. Здесь осуществляется продвижение произведенной продукции до потребителя – сортировка, упаковка, складирование, технический контроль и доставка к месту реализации.

**Сельскохозяйственные производственные процессы** в отличие от промышленных имеют особенности: необходимость выполнения работ в строго установленные оптимальные агротехнические сроки; изменчивость в широком диапазоне физико-механических свойств обрабатываемых материалов и природно-производственных условий работы машин и агрегатов; необходимость выполнения большинства работ перемещающимися по полю

машинно-тракторными агрегатами, необходимость доставки к ним большого количества технологических материалов; взаимосвязанность работы разнотипных машин и агрегатов при выполнении полевых работ.

**Производственных сельскохозяйственный процесс** – это совокупность естественных (биологических) и технологических процессов. Он отличается большим разнообразием и имеет закономерности, которые необходимо учитывать при расчетах. Кроме того, сельскохозяйственные производственные процессы характеризуются активным воздействием больших масс техники и людей на окружающую среду, поэтому необходимо учитывать экологические требования при создании технических средств и их эксплуатации.

Организация производственного процесса состоит в создании рационального сочетания в пространстве и во времени основных, вспомогательных и обслуживающих процессов, обеспечивающего наименьшее время его осуществления. Главная цель организации производственного процесса – всемерная экономия времени, обеспечение высокого качества продукции и эффективного использования ресурсов производства.

#### **4.2. Принципы и направления совершенствования организации производственных процессов**

**Принципы** – это исходные положения, на основе которых осуществляется построение, функционирование и развитие производственного процесса.

Соблюдение принципов организации производственного процесса – одно из основополагающих условий эффективной деятельности предприятия.

Выделяют следующие основные принципы рациональной организации производственного процесса.

1. *Специализация* – форма разделения труда (в отрасли, на заводе в цехе) – состоит в расчленении производственного процесса на составные части и закреплении за каждым подразделением предприятия (цехом, участком, рабочим местом) строго ограниченной номенклатуры работ.

2. *Пропорциональность* – относительно равная пропускная способность всех производственных подразделений, выполняю-

щих основные, вспомогательные и обслуживающие процессы. Нарушение этого принципа приводит к возникновению «узких» мест в производстве, или, наоборот, к неполной загрузке рабочих мест, участков, цехов, к снижению эффективности функционирования всего предприятия.

3 *Параллельность* – одновременное выполнение отдельных частей производственного процесса позволяет существенно сократить период времени производства продукции.

4 *Прямоточность* – требование прямолинейного движения предметов труда по ходу технологического процесса. Цехи, службы, участки должны быть расположены в пространстве таким образом, чтобы был обеспечен кратчайший путь прохождения изделием всех фаз производственного процесса, устранены возвраты в маршруте его движения.

5 *Непрерывность* – сведение к минимуму всех перерывов в процессе производства изделия.

6 *Ритмичность* – выпуск равных или равномерно нарастающих в соответствии с планом объемов продукции предприятием или отдельным рабочим местом, участком, цехом. Ритмичность позволяет наиболее полно использовать производственную мощность предприятия и каждого его подразделения.

7 *Автоматичность* – максимально возможное выполнение операций производственного процесса автоматически, то есть без непосредственного участия в нем рабочего либо под его наблюдением и контролем.

Автоматизация процессов приводит к увеличению объемов выпуска деталей, изделий, к повышению качества работ, сокращению затрат живого труда, замене непривлекательного ручного труда более интеллектуальным трудом высококвалифицированных рабочих наладчиков, операторов, к исключению ручного труда на работах с вредными условиями, замене рабочих роботами.

8 *Профилактика* – организация обслуживания техники, направленная на предотвращение отклонений от нормального хода производственного процесса (своевременный планово-профилактический ремонт, снабжение инструментом и заготовками, профилактический контроль качества продукции).

9 *Гибкость* – обеспечивает сокращение времени и затрат на переналадку оборудования при расширении перечня наименований изделий и быстром изменении потребности в каждом из них.

Наибольшее развитие этот принцип получает в условиях высокоорганизованного производства с использованием станков с числовым программным управлением (ЧПУ), обрабатывающих центров, перенастраиваемых автоматических средств контроля, складирования, перемещения объектов производства.

При проектировании производственного процесса или производственной системы следует исходить из рационального использования изложенных принципов. Решения должны быть обоснованы расчетом сравнительной эффективности возможных вариантов.

**Совершенствование организации производства** – это проблема разработки системы мер, обеспечивающих наиболее эффективное сочетание процессов труда и материальных элементов производства в пространстве и во времени. Методы организации производства на предприятии все в большей мере определяют возможность эффективного использования существующей техники и технологии.

Чтобы обеспечить максимальную производительность и наибольший экономический эффект, новая техника и технология должны сочетаться с наиболее рациональной организацией производства.

**Важнейшие вопросы, связанные с совершенствованием организации производства.**

1. Разбивка производственного процесса на частичные процессы и операции, закрепление частичных процессов и операций за определенными цехами, производственными участками и рабочими местами.

2. Расположение оборудования с соответствующей расстановкой рабочих.

3. Установление определенного порядка перемещения предметов труда по фазам и операциям производственного процесса и расчеты ритма частичных процессов и производственного процесса в целом.

4. Строгое соблюдение установленных технологических процессов и взаимоотношения между ними, намеченного порядка и ритма.

5. Оперативное руководство и контроль.

Экономическая эффективность рациональной организации производственного процесса выражается в сокращении длительности производственного цикла изделий, в снижении издержек на

производство продукции, улучшении использования основных производственных фондов и увеличении оборачиваемости оборотных средств.

### 4.3. Типы организации производства

Организация производственных процессов, выбор методов подготовки, планирования и контроля производства во многом определяются *типом производства на предприятии*.

**Тип производства** – совокупность его организационных, технических и экономических особенностей.

**Тип производства определяется следующими факторами:**

1. номенклатурой выпускаемых изделий;
2. объемом выпуска;
3. степенью постоянства номенклатуры выпускаемых изделий;
4. характером загрузки рабочих мест.

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

Для *единичного типа производства* характерны изготовление сложной, иногда уникальной продукции, неустойчивость и разнообразность номенклатуры, индивидуальность технологии, применение универсального оборудования (выполняющего все виды операций данного вида – токарные, строгальные, шлифовальные и т.д.), высокая квалификация рабочих, частая переналадка оборудования, значительный удельный вес ручных работ, значительная трудоемкость и длительность цикла (производство турбин, самолетов, судов, уникальных станков и пр.). Для единичного типа производства коэффициент закрепления операций ( $K_{з.о}$ ) = 40 и более.

*Серийные типы производства* характеризуются ограниченной номенклатурой изделий, изготавливаемых периодически повторяемыми партиями и сравнительно большими объемами выпуска. Этот тип нередко называют партионным. Его отличают устойчивая номенклатура и ее повторяемость, специализация рабочих мест на нескольких операциях, широкое применение специализированного (выполняющего ограниченное число операций) и специального (выполняющего, как правило, одну операцию) оборудования, значительное использование труда рабочих средней



квалификации, меньшая доля ручных работ и более высокий уровень механизации и автоматизации производства, меньшая трудоемкость и длительность цикла (станкостроение, приборостроение и др.).

В зависимости от количества изделий в партии или серии и значения коэффициента закрепления операций различают мелкосерийное, среднесерийное (серийное) и крупносерийное производство.

**Коэффициент закрепления операций (коэффициент серийности):**

$$K_{з.о.} = \frac{i}{C},$$

где  $i$  – число всех технологических операций, подлежащих выполнению в производственном подразделении в течение месяца;

$C$  – число рабочих мест.

Коэффициент закрепления операций зависит от трудоемкости операций, фонда времени работы оборудования:

$K_{з.о.} = 21 \dots 40$  – для мелкосерийного производства;

$K_{з.о.} = 11 \dots 20$  – для среднесерийного производства;

$K_{з.о.} = 1 \dots 10$  – для крупносерийного производства.

*Массовое производство* характеризуется постоянной номенклатурой обрабатываемых изделий, специализацией рабочих мест на одной операции, применением специального и специализированного оборудования, широким использованием труда меньшей квалификации, малым удельным весом ручных работ и высоким уровнем автоматизации производства, значительно меньшей трудоемкостью и длительностью цикла (автотракторная, текстильная, швейная, обувная и др.). Для массового типа производства  $K_{з.о.} = 1$ .

К самостоятельному типу следует относить *опытное производство*. Его цель – производство образцов, партии или серий изделий для проведения исследовательских работ, испытаний, доводки конструкции и на этой основе разработки конструкторской и технологической документации для промышленного производства. Изделия опытного производства не являются товарной продукцией и обычно не поступают в эксплуатацию.

Сравнение по факторам типов производств приведено в таблице 1.

*Отнесение завода к тому или иному типу производства но-*

*сит условный характер, поскольку на предприятии и даже в отдельных цехах может иметь место сочетание различных типов производства.*

**Производственные типы сельскохозяйственных предприятий** – это группа сельскохозяйственных предприятий, сходных по структуре производства, специализации, однородных по агроклиматическим и экономическим условиям производства, имеющих одинаковые уровень интенсивности и структуру факторов сельскохозяйственного производства.

Различают фактически сложившиеся и рациональные производственные типы хозяйств. Фактически сложившиеся производственные типы хозяйств отражают как положительные, так и отрицательные стороны хозяйственной деятельности. На основе изучения фактически сложившихся производственных типов хозяйств выявляют тенденции развития производства с тем, чтобы учесть их при разработке рациональных производственных типов хозяйств.

Таблица 1

Типы организации производства

Факторы	Тип производства		
	единичное	серийное	массовое
1. Номенклатура изготавливаемых изделий	Большая	Ограниченная	Малая
2. Постоянство номенклатуры	Отсутствует	Имеется	Имеется
3. Объем выпуска	Малый	Средний	Большой
4. Закрепление операций за рабочими местами	Отсутствует	Частичное	Полное
5. Применяемое оборудование	Универсальное	Универсальное + специальное (частично)	В основном специальное
6. Применяемые инструменты и оснастка	Универсальные	Универсальные + специальные	В основном специальные
7. Квалификация рабочих	Высокая	Средняя	В основном низкая
8. Себестоимость продукции	Высокая	Средняя	Низкая
9. Производственная специализация цехов и участков	Технологическая	Смешанная	Предметная

Прежде всего, выделяют *узкоспециализированные, одноотраслевые* хозяйства, которые в малой степени связаны с земельной территорией или имеют очень небольшие площади земель. К ним относятся птицефабрики, тепличные хозяйства, свиноводческие и скотооткормочные комплексы на привозных кормах. Из оставшихся сельскохозяйственных предприятий большинство имеют и будут иметь одну главную отрасль в сочетании с дополнительными.

Для выделения сложившихся производственных типов следует использовать показатель удельного веса в структуре товарной продукции отрасли, которая сильнее других дифференцируется. Все хозяйства зоны (региона), имеющие показатель удельного веса в структуре товарной продукции выше зонального, выделяются в первый производственный тип хозяйства. Все хозяйства из числа оставшихся, имеющие показатель по этой же отрасли выше среднего этой группы, выделяются во второй производственный тип, а все остальные – в третий производственный тип. Из каждого производственного типа хозяйств целесообразно выделить наиболее типичное хозяйство. Типичным следует считать такое сельскохозяйственное предприятие, которое по размерам, объему и структуре производства, обеспеченности производственными ресурсами находится ближе к средним показателям изучаемой совокупности хозяйств, а по эффективности производства (прибыли или чистого дохода на 1 га сельскохозяйственных угодий) имеет наивысшие показатели. В связи с углублением уровня специализации и концентрации производства будут складываться следующие производственные типы хозяйств с главными отраслями: молочное скотоводство с дополнительными отраслями в зависимости от сырьевых зон (льноводство; продовольственное, семенное или техническое картофелеводство; сахарное свекловодство; овощеводство; производство семенного, фуражного или товарного зерна; производство рапса; свиноводство; птицеводство и т. д.); мясо-молочное или молочно-мясное скотоводство с дополнительными отраслями, указанными выше; свиноводство с дополнительными отраслями животноводства (молочное, молочно-мясное скотоводство) и отраслями растениеводства; птицеводство с дополнительными отраслями растениеводства; овощеводство с дополнительными отраслями; госплемзаводы по выращиванию племенного молодняка

крупного рогатого скота, свиней, лошадей с дополнительными отраслями; экспериментальные базы научно-исследовательских учреждений; опытно-производственные хозяйства (учхозы); семеноводство с дополнительными отраслями. Возможны другие производственные типы хозяйств.

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое производственный процесс?
2. Перечислите виды производственных процессов.
3. Назовите принципы организации производственных процессов.
4. Перечислите направления совершенствования организации производственных процессов.
5. Какие бывают типы производства?

## **5. ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ЦИКЛ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **5.1. Концентрация и специализация производства**

К формам организации производства относятся **концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование**.

**Концентрация** – это сосредоточение средств производства, рабочей силы и производства продукции на крупных предприятиях.

Степень концентрации определяется размерами производства. Уровень **концентрации** зависит в первую очередь от величины единичной мощности машин, агрегатов, аппаратов, технологических установок, количества однотипного оборудования, размеров и числа технологически однородных производств.

Для измерения уровня концентрации используются показатели *объема продукции, численности работников, а в отдельных отраслях – стоимости основных фондов*.

Размер сельскохозяйственного предприятия характеризуют следующие показатели: выход продукции (валовой и товарной);

наличие земли, основных производственных фондов, техники, поголовья; площадь многолетних насаждений (для специализированных садоводческих хозяйств), культивационных сооружений (для хозяйств с овощеводством защищенного грунта); число занятых работников.

Главным показателем размера сельскохозяйственного предприятия (объединения), его производственных подразделений следует считать стоимость произведенной продукции. Этот показатель за определенный период времени (как правило, календарный год) позволяет сравнить по размеру хозяйства независимо от их организационно-правовой формы, специализации, расположения, технической вооруженности и других особенностей. Стоимость продукции может быть определена в сопоставимых или сложившихся ценах реализации. Сравнивая размеры предприятий в динамике, следует использовать сопоставимые цены.

В зависимости от уровня концентрации различают: **крупные, средние и малые предприятия, цеха, участки**. Тенденцией в условиях рыночной экономики является увеличение доли малых предприятий, которые призваны способствовать стабилизации потребительского рынка, преодолению монополизма, созданию конкуренции, дополнительных рабочих мест, внедрению достигнутых научно-технического прогресса, решению экологических проблем.

Под **специализацией** понимается сосредоточение на предприятии и в его производственных подразделениях выпуска однородной, однотипной продукции или выполнения отдельных стадий технологического процесса.

Различают **специализацию: технологическую, предметную и поддетальную**.

Примером **технологической специализации**, т. е. обособления предприятий, цехов и участков по принципу выполнения определенных операций или стадий производственного процесса, могут служить прядильные, ткацкие и отделочные фабрики в текстильной промышленности, литейные, кузнечные, гальванические, механические и сборочные цеха в машиностроении и т. д.

**Предметная специализация** предполагает производство на предприятии готовых видов продукции: мотоциклов, велосипедов, автомобилей и др.

**Поддетальная специализация**, являясь разновидностью

предметной, основана на производстве отдельных деталей и частей готовой продукции: моторов, подшипников, шин и т. п. В практике деятельности предприятий зачастую имеет место сочетание всех форм специализации: заготовительные цеха и участки построены по технологическому признаку, обрабатывающие – по детальному, сборочные – по предметному.

**Для оценки уровня специализации предприятий и его подразделений используются следующие показатели:**

- удельный вес основной (профильной) продукции в общем объеме производства;
- количество групп, видов, типов изделий, выпускаемых предприятием;
- доля специализированного оборудования в общем его парке;
- число наименований деталей, обрабатываемых на единице оборудования;
- количество операций, выполняемых на оборудовании, и др.

В сельском хозяйстве различают следующие *формы специализации*: **зональную, внутриотраслевую, хозяйственную, внутрихозяйственную.**

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

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

**Хозяйственная специализация** представляет собой общественное разделение труда между сельскохозяйственными товаропроизводителями. В условиях рынка хозяйства специализируются на производстве экономически выгодной продукции.

**Внутрихозяйственная специализация** – это общественное разделение труда внутри хозяйственных подразделений (отделений, бригад, ферм). Производственное подразделение специализируется на производстве одного или нескольких видов продукции с

учетом имеющихся производственных ресурсов.

Уровень специализации определяется долей главной (основной) отрасли в структуре товарной продукции и выражается в процентах.

*Цель специализации* – создание условий для увеличения прибыли, объемов производства продукции, концентрация средств, финансовых ресурсов, снижения издержек, повышения производительности труда, создание условий для совершенствования форм организации труда, улучшения качества продукции.

**Эффективность специализации заключается** в создании условий для комплексной механизации и автоматизации, применения высокопроизводительного оборудования, прогрессивной технологии и организации производства и труда и тем самым способствует повышению производительности труда и снижению себестоимости продукции.

Тем не менее отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что узкая специализация крупных предприятий может привести к потере конкурентоспособности, ухудшению финансово-экономического положения и банкротству из-за колебаний спроса на выпускаемую продукцию. В условиях рыночной экономики более предпочтительным для них является диверсификация производства, предполагающая разнообразие сфер деятельности предприятия и расширение номенклатуры выпускаемой продукции. Специализация на выпуске ограниченного ассортимента продукции, ориентированного на удовлетворение четко определенных потребностей рынка, свойственна относительно небольшим по размерам предприятиям.

## **5.2. Кооперирование и комбинирование производства**

Специализация и концентрация выступают основой создания кооперативных и интегрированных формирований. Интеграция может осуществляться на принципах кооперирования или комбинирования.

Кооперирование представляет собой форму длительных производственных связей между специализированными, самостоятельными по отношению друг к другу предприятиями, отраслями, которые совместно изготавливают тот или иной продукт. Иными словами, кооперирование – это агрегирование, объединение, пред-

ставление нескольких предприятий. Кооперирование может быть представлено в трех формах.

1. **Предметная форма** (или агрегатная) проявляется в том случае, когда одно предприятие поставляет другому какие-либо крупные детали или части готового продукта. Например, для машиностроения это могут быть электромоторы.

2. **Подетальное кооперирование** имеет место тогда, когда с одного на другое предприятие поставляются более мелкие детали (стекла, коврики для машин).

3. **Технологическая форма** характеризуется поставкой заготовок (литья, пряжи, штамповки и пр.).

Внутризаводское кооперирование проявляется в передаче полуфабриката для обработки из одних цехов в другие, в обслуживании основных подразделений вспомогательными. Оно способствует более полной загрузке производственных мощностей и ликвидации «узких мест», обеспечивает улучшение результатов деятельности предприятий в целом.

**Комбинирование** представляет собой соединение в одном предприятии различных производств, иногда даже разноотраслевых, но тесно связанных между собой. Или соединение в группу взаимосвязанных предприятий, в которых продукты одного производства служат сырьем для производства других. Комбинирование создает предпосылки для снижения транзакционных затрат.

*Существуют следующие виды комбинирования.*

1) **Вертикальное.** В этом случае происходит объединение последовательных стадий производства (например, добыча и переработка исходного сырья).

2) **Горизонтальное комбинирование** – это объединение предприятий на основании комплексного использования сырья. Например, одно и то же сырье может находиться в производстве сразу на нескольких предприятиях.

**Интеграционные процессы** – следствие развития кооперации, концентрации и специализации производства. Интеграционные процессы между сельскохозяйственными предприятиями способствуют решению проблем семеноводства, откорма молодняка, организации племенного дела; между сельским хозяйством и промышленными отраслями – позволяют совершенствовать материально-техническую базу сельского хозяйства, осуществлять углубленную переработку сельскохозяйственной продукции, ее дли-



тельное хранение.

Для характеристики процессов кооперации и интеграции в АПК используются следующие понятия:

– **сельскохозяйственная кооперация** – система различных кооперативных объединений, создаваемых сельскохозяйственными товаропроизводителями в целях удовлетворения своих экономических и иных потребностей;

– **межхозяйственная кооперация** – объединение усилий сельскохозяйственных организаций в целях реализации инновационных программ, рационального использования земли, трудовых ресурсов и материально-технических средств;

– **горизонтальная интеграция** – внутриотраслевое кооперирование организаций, обеспечивающее углубление специализации отдельных звеньев единого технологического процесса;

– **вертикальная интеграция** – межотраслевое кооперирование организаций сельского хозяйства и других отраслей экономики, призванное обеспечить оптимальное прохождение товарной массы в едином технологическом процессе, снижение издержек, повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции;

– **межхозяйственная интеграция** – форма сотрудничества организаций, основанная на координации совместной деятельности, обмене продуктами своей деятельности или на совместной организации производства на базе оптимальной концентрации и специализации;

– **головная организация (интегратор)** – коммерческая организация в кооперативном объединении, обеспечивающая деятельность компании с учетом хозяйственной специализации.

### 5.3. Производственный цикл предприятия

**Производственный цикл** – это законченная последовательность производственных операций, в результате осуществления которых происходит превращение исходного сырья в готовую продукцию.

Производственный цикл протекает в пространстве и во времени, поэтому он может быть охарактеризован **двумя параметрами**:

- 1) длиной производственного цикла;

2) продолжительностью производственного цикла.

**Длина производственного цикла** – это расстояние перемещения изделия от самого первого до последнего рабочего места. Она может быть измерена в метрах, однако более логично измерять длину производственного цикла в квадратных метрах, поскольку производственный цикл – это не линия, а площадь, на которой размещены рабочие места и оборудование.

**Продолжительность производственного цикла** – это интервал времени между первой и последней производственными операциями, производимыми над одним изделием. Она измеряется в днях, часах, минутах, секундах.

Продолжительность производственного цикла включает в себя три стадии:

1) **время технологической обработки изделия (рабочий период);**

2) **время технологического обслуживания производства;**

3) **время перерывов в работе.**

Общая продолжительность производственного цикла ( $T_{ц}$ ) может быть определена следующим образом:

$$T_{ц} = T_{р} + T_{о} + T_{п},$$

где  $T_{р}$  – время технологической обработки изделия, ч;

$T_{о}$  – время технологического обслуживания производства, ч;

$T_{п}$  – время перерывов в работе, ч.

**Время технологической обработки изделия (рабочий период)** – это период времени, в течение которого производится непосредственное воздействие на предмет труда самим рабочим или машинами под его управлением, а также время естественных (протекающих без участия человека или техники) технологических процессов.

**Время технологического обслуживания производства** включает в себя контроль качества изделия, настройку и ремонт оборудования, уборку рабочего места, транспортировку заготовок и изделий.

**Время перерывов в работе** – это время, в течение которого не производится никакого воздействия на предмет труда и не происходит изменений его качественных характеристик, но продук-

ция еще не является готовой и процесс производства еще не завершен.

Это время включает в себя **регламентированные и нерегламентированные перерывы**.

**Нерегламентированные перерывы** обусловлены простоями, не предусмотренными режимами работы (отсутствие сырья, поломки оборудования, аварии, прогулы и т. д.).

Если в большинстве отраслей промышленности производственный цикл исчисляется часами или днями, то в сельском хозяйстве он длится несколько месяцев, а иногда и больше года.

Так, производственный цикл в зерновом хозяйстве начинается с момента подъема зяби и кончается уборкой урожая в следующем году. Период выращивания и откорма свиней длится от 6 месяцев до 1 года.

Характерно, что во многих отраслях промышленности на производственный процесс тратится 5-10% времени полного кругооборота средств, остальное время они находятся в производственных запасах и в виде готовой продукции. Только в отдельных отраслях (машиностроение и некоторые другие) производственный процесс занимает 30-40% времени полного кругооборота. В сельском хозяйстве же больше половины времени кругооборота уходит на производственный процесс.

Под **структурой производственного цикла** понимается соотношение между различными его составляющими. Принципиальное значение имеет удельный вес времени производства, в особенности технологических операций и естественных процессов. Чем он выше, тем лучше состав и структура производственного цикла.

Производственный цикл, рассчитанный без учета времени перерывов, связанных с режимом работы предприятия характеризует уровень организации производства данного продукта. С помощью производственного цикла устанавливается время начала обработки сырья на отдельных операциях, время запуска в работу соответствующего оборудования. Если в расчете цикла учтены все виды перерывов, то устанавливается календарное время (дата и часы) запуска в обработку плановой партии продукции.

Существуют следующие **способы расчета** состава и длительности производственного цикла:

- 1) аналитический (по специальным формулам, применяется в

основном при предварительных расчетах);

2) графический способ (более наглядный и сложный, обеспечивает точность расчета).

Для расчета длительности цикла нужно знать составные части, на которые распадается процесс изготовления продукции, последовательность их выполнения, нормативы продолжительности и способы организации движения сырья во времени. Различают следующие **виды движения** сырья и предметов труда в производстве.

1) *Последовательный* вид движения. Обработка изделий ведется партиями. Каждая следующая операция начинается после завершения обработки всех изделий данной партии.

2) *Параллельный* вид движения. Передача предметов труда с одной операции на другую осуществляется поштучно, по мере окончания процесса обработки на каждом рабочем месте. В связи с этим в отдельные периоды все операции по обработке данной партии изделий осуществляются одновременно.

3) *Параллельно-последовательный* вид движения. Характеризуется смешанной обработкой изделий на отдельных операциях. На одних рабочих местах обработка и передача на следующую операцию производится поштучно, на других – партиями различной величины.

Одной из актуальных задач всех служб предприятия является разработка мероприятий, связанных с сокращением длительности производственного цикла. Ее сокращают одновременно по двум направлениям: уменьшают рабочий период цикла и полностью ликвидируют или сводят к минимуму различные перерывы. Все практические мероприятия по сокращению производственного цикла вытекают из принципов построения производственного процесса, в первую очередь из принципов пропорциональности, параллельности и непрерывности.

**Основными путями сокращения длительности производственного цикла являются:**

- механизация и автоматизация производственных процессов;
- внедрение передовой технологии;
- совершенствование организации труда, производства и управления (сокращение и ликвидация перерывов, внедрение передовых методов организации).

## Контрольные вопросы

1. Что такое концентрация производства?
2. Раскройте преимущества специализации производства.
3. Раскройте сущность кооперирования производства.
4. Раскройте сущность комбинирования производства.
5. Что такое производственный цикл и его длительность?

## 6. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 6.1. Научная организация труда

Термин «**организация**» в широком плане означает объединение, соединение чего-либо в одно целое, упорядочение, приведение в систему.

Следовательно – **организация труда** – упорядочение, приведение в систему трудовой деятельности людей.

**Организация труда** – это система мероприятий, обеспечивающая рациональное использование рабочей силы, которая включает соответствующую расстановку людей в процессе производства, разделение и кооперацию труда, приемы и методы, нормирование и стимулирование труда, организацию рабочих мест и их обслуживание, создание необходимых условий труда.

Организация труда может быть **эмпирической**, основанной

на методах, полученных непосредственно трудовой практикой, и **рациональной (научной)**, установленной в соответствии с требованиями научно-познанных объективных закономерностей, а поэтому характеризоваться разной степенью объективности и научной обоснованности.

**Научная организация труда (НОТ)** – это организация труда, основанная на достижениях науки и передового опыта, систематически внедряемых в производство, позволяющих наиболее эффективно соединять технику и людей в едином производственном процессе и обеспечивающая повышение производительности труда и сохранение здоровья человека.

*Главная цель научной организации труда* – систематически улучшать организацию живого труда, приводить ее формы и методы в соответствие существующему уровню техники и технологии на данном предприятии.

#### ***Основные направления научной организации труда***

1. Разработка и внедрение рациональных форм разделения и кооперации труда (подбор, расстановка работников).
2. Определение наиболее рациональных форм и размеров трудовых коллективов.
3. Разработка и внедрение внутрисменных, суточных, недельных, месячных, годовых режимов труда и отдыха.
4. Планировка, оснащение и обслуживание рабочих мест на основных и вспомогательных работах.
5. Нормирование труда работников, занятых на различных работах.
6. Совершенствование основной и дополнительной оплаты труда.
7. Подготовка кадров, повышение профессиональной квалификации.
8. Улучшение санитарно-гигиенических, психофизиологических, эстетических условий труда.
9. Укрепление дисциплины труда.
10. Разработка и использование рациональных методов и приемов труда, использование передового опыта.

Под **принципом** понимают требования, предъявляемые к чему-либо.

#### ***Основные принципы НОТ:***

- *принцип научности* (для получения объективных данных об

организации труда проводят исследования и анализ трудовых процессов);

- *принцип комплексности* (все разработки по НОТ, по всем направлениям должны разрабатываться комплексно);

- *принцип оптимальности* (из всех предложенных вариантов организации труда должен быть выбран оптимальный, т.е. наиболее подходящий);

- *принцип экономической эффективности* (все предлагаемые мероприятия по организации труда должны давать определенный экономический эффект);

- *принцип гуманности* (все разработанные мероприятия должны способствовать сохранению здоровья человека, повышать содержательность труда).

***НОТ призвана решать следующие задачи.***

1. **Технико-технологические.** Проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование оборудования и оснастки и др.

2. **Экономические.** Создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость продукции, высокую рентабельность производства. (обоснованные и напряженные нормы труда, оптимальная кооперация и разделение труда).

3. **Психофизиологические.** Создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую работоспособность человека в течение длительного периода времени, сохранение его здоровья (режимы труда и отдыха, оптимальный темп работ).

4. **Социальные.** Повышение содержательности и привлекательности труда. Оптимальное сочетание физических и умственных усилий работников при выполнении возложенных на них функций или работ.

## **6.2. Организация планирования и подбора кадров на предприятии**

**Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив)** – это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Все работники предприятия делятся на две группы:

- *промышленно-производственный персонал*, занятый производством и его обслуживанием;

- *непромышленный персонал*, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций промышленно-производственный персонал (ППП) подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и технические исполнители (служащие).

**Рабочие** – это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

**Руководители** – работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

**Специалисты** – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, социологи, юрисконсульты, нормировщики, техники и др.

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

Соотношение работников по категориям характеризует структуру трудовых ресурсов предприятия. В зависимости от характера трудовой деятельности персонал предприятия подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации.

**Планирование кадров** должно ответить на следующие вопросы:

- какое количество персонала и какой квалификации требуется;
- когда и на какой период времени;
- где и на каком участке производства.

**Факторы, оказывающие влияние на потребность в кадрах, можно разделить на две группы:**



- внешние (к ним можно отнести конъюнктуру рынка, структуру рынка, конкуренцию, социально-экономическое положение в стране и др.);

- внутренние (к ним можно отнести уровень технологии, уровень организации труда, простои, изменение программы и др.).

Также немаловажное значение имеют такие факторы, как текущая и перспективная потребность в кадрах. Текущая определяется рамками одного года, а перспективная – более длительными сроками.

**Исходными данными при планировании численности кадрового** состава служат производственная программа, штатное расписание, план проведения организационно-технических мероприятий, движение кадров, их текучесть, бюджет рабочего времени.

Предприятия должны стремиться к установлению оптимальной численности работающих, чтобы обеспечить минимальные затраты живого труда.

Большое значение при расчетах численности имеет определение **баланса рабочего времени**. Он составляется по предприятию в целом, иногда для каждой группы рабочих. Цель расчета баланса рабочего времени – установление эффективного полезного фонда времени одного работающего в год. Он рассчитывается как произведение числа рабочих дней в году и средней продолжительности рабочего дня в часах.

Определение численности работников осуществляется различными методами: по трудоемкости, нормам обслуживания и числу рабочих мест.

**Метод расчета по трудоемкости.** Численность определяется делением установленного объема работ в нормо-часах на полезный фонд времени одного работающего в часах и на процент выполнения норм. Также численность может быть установлена путем деления намеченного объема продукции в натуральном выражении на планируемую норму выработки этой продукции в расчете на одного рабочего на предприятии.

Расчет потребности в инженерно-техническом персонале ведется на основе целей деятельности предприятия, структуры и схемы управления им и др.

**Планирование кадров тесно взаимосвязано с их отбором.**

Отбор персонала осуществляется из двух источников: внеш-

него и внутреннего:

- использование *внешнего источника* предполагает комплектование кадров извне. При этом применяются различные средства массовой информации, региональные службы занятости, обращения в учебные заведения;

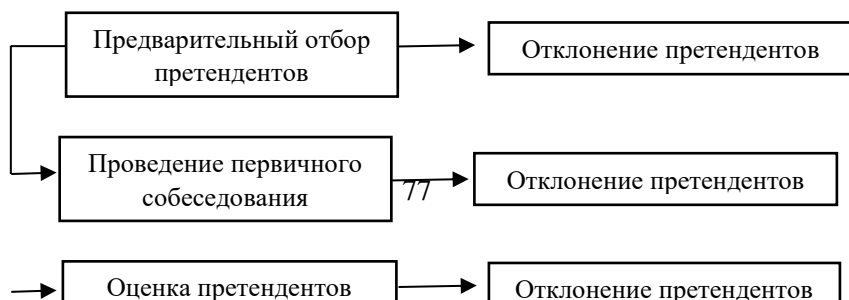
- большинство предприятий стремится учитывать свои *внутренние возможности* при удовлетворении потребности в кадрах. К ним можно отнести перевод работающих сотрудников на другое место работы, перемещение по служебной лестнице, подготовка рабочих через систему производственно-бригадного обучения. Преимуществом использования внутреннего источника является его экономичность. К недостаткам этого метода можно отнести производственную замкнутость, то есть отсутствие притока людей с новыми взглядами, менее широкие возможности выбора.

Подбор кадров осуществляется на основе определенных принципов и методов. Для каждой должности решающим фактором будет квалификация. При отборе персонала придерживаются следующей последовательности (рис. 2).

Наиболее приемлемой для рыночных условий является форма найма работника на основе **контракта, т.е. срочного трудового договора**, заключенного письменно. Данная форма позволяет предусмотреть все права и обязанности сторон, конкретизировать отдельные условия применительно к индивидуальному случаю.

*В контракте должны быть оговорены такие условия:*

1. место, род и срок деятельности;
2. режим труда и отдыха;
3. техническая обеспеченность труда;
4. обязанность администрации по оплате труда;
5. предоставление социальных льгот;
6. возможность повышения квалификации;
7. ответственность за неисполнение обязанностей по контракту;
8. основание для расторжения контрактов;
9. порядок рассмотрения трудовых споров.



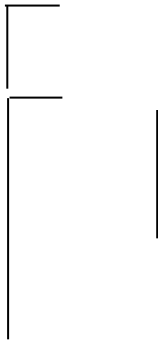


Рис. 2. Схема отбора персонала

В случаях, не оговоренных контрактом, стороны должны руководствоваться действующим трудовым законодательством.

### 6.3. Разделение и кооперация труда

Разделение труда на предприятии – это объективный процесс обособления отдельных видов труда и отдельных трудовых функций с целью сокращения производственного цикла за счет одновременного выполнения различных работ.

Разделение труда на предприятии одновременно производится в следующих **основных формах**:

- 1) технологическое;
- 2) функциональное;
- 3) профессионально-квалификационное.

*1. Технологическое разделение труда* осуществляется на основе расчленения процесса производства на стадии (заготовительную, обрабатывающую, сборочную), переделы, фазы, частичные технологические процессы и операции. С технологическим разделением труда связано разделение труда по отраслям предприятия, фазам и стадиям развития растений, видам работ.

В рамках технологического разделения труда применительно к отдельным видам работ, в зависимости от степени дифференциации трудовых процессов, различается:

- пооперационное;
- подетальное;
- предметное разделение труда.

*Пооперационное разделение труда* предусматривает распределение и закрепление операций технологического процесса за отдельными работниками, расстановку работающих, обеспечивающую их рациональную занятость и оптимальную загрузку оборудования.

*Предметное разделение труда* предусматривает закрепление за конкретным исполнителем комплекса работ, позволяющих полностью изготовить изделие (сборка электророзетки и т.п.).

*Подетальное разделение труда* предполагает закрепление за исполнителем изготовления законченной части изделия или детали.

**2. Функциональное разделение труда** предусматривает обособление различных видов трудовой деятельности и выполнение конкретных работ соответствующими группами работников, специализирующихся на выполнении различных по содержанию и экономическому значению производственных или иных функций.

Согласно функциональному разделению труда существует разделение всех рабочих на группы:

- основные, занятые непосредственным выпуском продукции или выполнением основных работ;

- вспомогательные, которые сами непосредственно товарной продукции не производят, но обеспечивают своим трудом работу основных рабочих;

- обслуживающие, которые своим трудом создают условия для производительной работы как основных, так и вспомогательных рабочих.

В отдельные функциональные группы выделяют руководителей, специалистов и служащих.

**3. Профессионально-квалификационное разделение труда** осуществляется в зависимости от профессиональной специализации и сложности работ и предполагает выполнение на рабочих местах работ в рамках той или иной профессии и квалификации работающих. Исходя из объемов каждого вида этих работ, можно определить потребность в работниках по профессиям квалификационным разрядам и категориям как в целом по предприятию, так и по его структурным подразделениям.

*В связи с этим существуют границы разделения труда:*

- 1) технологическая;
- 2) экономическая;
- 3) психофизиологическая;
- 4) социальная.

**1) Технологическая граница** разделения труда определяется существующей технологией, которая делит производственный процесс на операции. Нижней границей формирования содержания операции является трудовой прием, состоящий не менее чем из трех трудовых действий, непрерывно следующих друг за другом и имеющих конкретное целевое назначение. Верхней границей разделения труда будет изготовление на одном рабочем месте всего изделия целиком.

**2) Экономическая граница** разделения труда определяется тем, что специализация исполнителей, связанная с дроблением трудового процесса должна обеспечивать их полную загрузку в течении рабочей смены и способствовать повышению производительности труда.

**3) Психофизиологическая граница** разделения труда определяется допустимыми физическими и психологическими нагрузками. Длительность операций должна находиться в допустимых пределах и содержать разнообразные трудовые приемы, выполнение которых обеспечивает чередование нагрузок на различные органы и части тела работников.

**4) Социальная граница** разделения труда определяется минимально необходимым разнообразием выполняемых функций, обеспечивающим содержательность и привлекательность труда. Работник должен не только видеть результаты своего труда, но и получать от него определенное моральное удовлетворение. Труд, представляющий собой набор простейших движений и действий, снижает интерес к нему. Он не способствует росту производительности труда и квалификации работников.

Наиболее распространенными и эффективными способами преодоления отрицательных последствий глубокого разделения труда являются: расширение трудовых функций, совмещение профессий, специальностей, функций, работ и т.п., многостаночное (многоагрегатное) обслуживание, применение коллективной формы организации труда. Разделение труда неразрывно связано с его кооперацией. Чем глубже разделение труда, тем большее значение

приобретает кооперация.

Одной из форм совершенствования организации труда является рациональная кооперация в трудовом процессе, которая выражается в взаимосвязи между отдельными исполнителями в бригадах, специализированными производственными участками и цехами в едином процессе.

**Кооперация труда** – совместное участие людей в одном или разных, не связанным между собой процессах труда.

**Задача кооперации труда** – обеспечить наибольшую согласованность между действиями отдельных работников или групп работников, выполняющих различные трудовые функции.

**Формы кооперации труда:**

- 1) межцеховая;
- 2) внутрицеховая;
- 3) внутриучастковая.

**Межцеховая кооперация** связана с разделением производственного процесса между цехами и заключается в участии коллективов цехов в общем для предприятия процессе труда по изготовлению продукции.

**Внутрицеховая кооперация** заключается во взаимодействии отдельных структурных подразделений цехов (участков, поточных линий).

**Внутриучастковая кооперация** заключается во взаимодействии отдельных работников в процессе совместного труда или организации коллективного труда рабочих, объединенных в бригады.

При проектировании (оценке, выборе) разделения и кооперации труда на предприятии основным критерием является эффективность использования материальных и трудовых ресурсов, при этом возможны приоритеты в отношении использования основных фондов (оборудования), производительности труда, трудоемкости продукции, затрат на персонал и других показателей. Например, выбирается вариант, обеспечивающий максимальную загрузку оборудования или повышающий занятость работников и т.п.

#### **6.4. Основные правила организации труда.**

##### **Специальная оценка условий труда**

**Рабочее место** представляет собой закрепленную за отдель-

ным рабочим или группой рабочих часть производственной площади, оснащенную необходимым технологическим, вспомогательным, подъемно-транспортным оборудованием, технологической и организационной оснасткой, предназначенными для выполнения определенной части производственного процесса.

**Организация рабочего места** представляет собой материальную основу, обеспечивающую высококачественное и эффективное выполнение работы в установленные сроки на основе полного использования оборудования, рабочего времени, применения рациональных методов труда, создания комфортных условий труда.

**К организации рабочих мест предъявляются следующие требования.**

1. Соблюдение технологии.
2. Соблюдение основных принципов рациональной организации трудовых процессов.
3. Сокращение затрат ручного физического труда.
4. Максимальное использование производственных помещений и технических средств.
5. Устранение непроизводительных действий и холостых перемещений рабочих на рабочие места.
6. Создание оптимальных безопасных условий труда.
7. Обеспечение требований техники безопасности и охраны труда.

Основой для организации рабочего места является его специализация, предполагающая закрепление за ним определенного круга работ или операций по признаку их технологической однородности, сложности, точности обработки, конфигурации и т.д.

Высокий уровень специализации рабочих мест достигается в массовом производстве, где повторяемость выполнения работ и большой объем выпускаемой продукции дают возможность закрепить за рабочим местом 1-2 детали операции в течение длительного периода.

Наиболее неблагоприятные условия для специализации рабочих мест наблюдаются в единичном производстве, где происходит постоянная смена выполняемых работ, выпускаемой продукции – здесь необходимо универсальное оборудование.

Правильное определение профиля рабочего места и его специализации позволяет перейти к выбору его оснащения.

**Оснащение рабочего места** – это совокупность расположенных в пределах рабочего места основного технологического и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки, инструментов, технической документации, средств связи и сигнализации, средств охраны труда.

Под **планировкой рабочего места** понимается взаимное (в трехмерном измерении) пространственное расположение на отведенной площади основного и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки и самого рабочего.

Рациональная планировка рабочего места обеспечивает удобную рабочую позу, возможность применения передовых приемов и методов труда, минимальные траектории движения рабочего и т.д.

**Специальная оценка условий труда** (СОУТ) представляет собой целостный комплекс мероприятий, которые направлены на идентификацию опасных, вредных производственных факторов, а также на оценку уровня их влияния на сотрудников с учетом колебаний фактического значения и установленного норматива.

Основная задача СОУТ – определить, соответствуют ли условия рабочего места установленным законом требованиям, и обнаружить рабочие места, условия работы на которых вредны либо опасны. Работники, работающие в таких условиях, обязательно должны получать соответствующие компенсации и дополнительные гарантии.

Специальная оценка проводится всеми работодателями без исключения: и на различных видах предприятий, и индивидуальными предпринимателями. Проверке не подлежат рабочие места таких категорий:

- принадлежащие работникам, которые заняты надомным трудом;
- сотрудников, работающих на дистанционной основе;
- сотрудников работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями.

Выделяют **плановую и внеплановую специальную оценку условий труда**.

Плановая проводится не реже, чем один раз в пять лет. Отсчитывать пять лет нужно от дня, когда был утвержден отчет о проведении прежней спецоценки. По желанию работодателя можно провести специальную оценку и до того момента, как истечет срок



действия предыдущей. Это возможно, если условия на рабочих местах улучшены. Улучшение позволит экономить на страховых взносах, на компенсациях сотрудникам и на средствах индивидуальной защиты.

Необходимость во внеплановой оценке возникает в случае смены офиса и введения в эксплуатацию новых рабочих мест. Она должна быть проведена в течение 6 месяцев со дня ввода их в эксплуатацию.

Также в законе предусмотрены и другие случаи внеплановой оценки:

- при изменении технологического процесса;
- замене оборудования;
- при изменении составов применяемого сырья или материала;
- после несчастного случая на производстве или установления профессионального заболевания вследствие влияния опасных или вредных факторов;
- по запросу профсоюза;
- при смене средств индивидуальной либо коллективной защиты и др.

Очень часто можно увидеть, что несколько сотрудников работают в одинаковых условиях, выполняя те же функции, а значит и их рабочие места идентичны. В таком случае оценку проводят в отношении 20% рабочих мест, но не меньше, чем на двух. Аналогичные означает, что места находятся в однотипных помещениях, их системы вентиляции, кондиционирования воздуха, отопление и свет одинаковы. Важно и то, что оборудование, материалы и сырье, используемые сотрудниками на аналогичных местах, должны быть однотипными, а средства индивидуальной защиты – одинаковыми.

Для начала СОУТ создается соответствующая комиссия и привлекается организация, специализирующаяся на ее проведении. Обычно с такой организацией заключают гражданско-правовой договор. Главой комиссии является непосредственно работодатель или его представитель. В нее обязательно входят профсоюзные деятели, если они есть на предприятии, и специалист по охране труда, обслуживающий данную организацию. Затем эксперты приступают к исследованию рабочих мест и выявляют среди них те, которые подвержены действию опасных либо вредных факторов.

Те места, где подобные факторы отсутствуют, заносят в декларацию, которую впоследствии предоставляют в трудовую инспекцию. Там, где есть данные факторы, они должны быть тщательно измерены.

По результатам СОУТ рабочему месту присваивается класс опасности и (или) вредности. Условия труда по степени вредности или опасности подразделяются на 4 класса.

**Оптимальные (1 класс)** – условия труда, при которых воздействие на работника вредных и (или) опасных производственных факторов отсутствует или уровни воздействия которых не превышают нормативов, установленных в качестве безопасных.

**Допустимые (2 класс)** – условия, при которых уровни воздействия вредных и (или) опасных факторов не превышают нормативов, а организм работника восстанавливается во время регламентированного отдыха или к началу следующего рабочего дня (смены).

**Вредные (3 класс)** – условия труда, при которых уровни воздействия вредных и (или) опасных производственных факторов превышают установленные нормативы. При этом вредные условия труда делятся еще на 4 подкласса.

**Опасные условия (4 класс)** – при которых на работника воздействуют вредные и (или) опасные производственные факторы, уровни воздействия которых в течение всего рабочего дня (смены) или его части способны создать угрозу жизни, а последствия воздействия данных факторов обуславливают высокий риск развития острого профессионального заболевания в период трудовой деятельности.

Последний этап – отчет комиссии, в котором указываются следующие данные: перечень рабочих мест с указанием опасных и вредных факторов; протоколы всех измерений и испытаний; заключения экспертов и др.

Работодатель знакомит своих сотрудников с отчетом под роспись. Срок для ознакомления составляет один месяц. При наличии сайта сведения из отчета публикуются на нем.

Как и за любое другое правонарушение, за невыполнение работодателем своей обязанности по проведению спецоценки условий труда грозит административная ответственность в виде штрафа либо приостановления деятельности.

По завершении аттестации рабочих мест проводится технико-

экономический анализ, по результатам которого разрабатываются мероприятия по рационализации рабочих мест по следующим направлениям:

- повышение технического уровня за счет модернизации;
- повышение организационного уровня за счет улучшения планировки и др.;
- улучшение условий труда.

## **6.5. Укрепление дисциплины труда и улучшение условий**

Результаты любого труда зависят не только от уровня техники, технологии, подготовки работника, но и от его отношения к делу, т. е. от дисциплины труда.

**Дисциплина труда** – это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации. Работодатель же в соответствии с указанным законодательством обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Дисциплина труда на производстве включает соблюдение производственной и технологической дисциплины.

**Производственная дисциплина** – это часть трудовой дисциплины должностных лиц администрации, обязанных организовать неразрывность технологического процесса, своевременность поставок материалов, инструментов, оборудования, согласованность работы отдельных подразделений производства, чтобы обеспечить ритмичную, четкую работу всего производства.

Производственная дисциплина означает соблюдение правил эксплуатации техники и оборудования, охраны и безопасности труда, норм расхода семян, топлива, кормов, выполнение норм труда, дневных и сменных заданий.

Составной частью производственной дисциплины является технологическая дисциплина, требующая четкого выполнения производственных процессов в соответствии с технологией и организацией.

*Значение дисциплины труда заключается в том, что она:*

- способствует достижению высокого качества результатов

труда каждого работника и всего производства, работе без брака;

- позволяет работнику трудиться с полной отдачей, проявлять инициативу, новаторство в труде;
- повышает эффективность производства и производительность труда каждого работника;
- способствует охране здоровья во время трудовой деятельности, охране труда каждого работника и всего трудового коллектива: при плохой трудовой дисциплине больше аварий и несчастных случаев на производстве;
- способствует рациональному использованию рабочего времени каждого работника и всего трудового коллектива.

Методы обеспечения трудовой дисциплины необходимы для создания организационных и экономических условий для высокопроизводительной работы. Создание необходимых организационных и экономических условий для высокопроизводительной работы возложено на работодателя, который обязан обеспечить нормальные для этого условия труда:

- исправное состояние машин, станков и приспособлений;
- своевременное обеспечение технической документацией;
- надлежащее качество материалов и инструментов для работы и их своевременная подача;
- своевременное снабжение производства электроэнергией, газом для выполнения работы и иными источниками энергопитания;
- безопасные и здоровые условия труда.

Для наиболее эффективного обеспечения дисциплины труда законодатель вводит такое понятие как внутренний трудовой распорядок. **Внутренний трудовой распорядок** – это установленный законодательством и на его основе локальными актами порядок поведения работников на данном производстве как в процессе труда, так и во время перерывов в работе при нахождении работников на территории производства.

*Правила внутреннего распорядка обычно состоят из следующих разделов:*

- общие положения, предусматривающие действие этих правил, на кого они распространяются, их цель, задачи;
- порядок приема и увольнения;
- основные обязанности работника;
- основные обязанности работодателя, его администрации;

- рабочее время и его использование;
- меры поощрения за успехи в труде;
- дисциплинарная ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

#### **Методы укрепления дисциплины труда:**

- ✓ административные;
- ✓ организационные;
- ✓ материальные;
- ✓ моральные.

**Административные методы** связаны с соблюдением определенных норм, предусмотренных законодательством о труде. Примером являются требования к соблюдению правил внутреннего трудового распорядка, которые устанавливаются в коллективных договорах.

**Организационные меры**, направлены на улучшение использования рабочего времени и оборудования, на внедрение научной организации труда и производства, совершенствование системы управления.

**Методы материального воздействия.** Они носят либо поощрительный, стимулирующий характер (премирование, повышение заработной платы, награждение ценными подарками, выдача путевок в санатории и дома отдыха и т.п.), либо наказательный (лишение премий, возмещение ущерба, лишение прав на получение различных льгот).

На практике используется также широкий диапазон мер морального воздействия на работника с целью укрепления дисциплины труда.

Четкая организация и ритмичность производства – это один из важнейших вопросов, связанных с дисциплиной труда. Высокий уровень организации и ритмичности сам предопределяет высокую дисциплину труда и успешную работу взаимосвязанных участков и звеньев производства, рациональность использования рабочего времени, результативность труда многих людей, а также их заработную плату, интерес к труду, качество продукции и работы.

В условиях рыночной экономики предприятие не может добиться успеха в конкуренции с другими товаропроизводителями, если в трудовом коллективе нет высокой дисциплины труда, опирающейся на общую и личную материальную заинтересованность

его работников в высоких конечных результатах производства

Это значит, что работа по укреплению дисциплины труда в условиях перехода к рынку в настоящее время требует глубокой перестройки системы трудовой мотивации.

**Условия труда** – это сложное объективное состояние, формирующееся в процессе труда под воздействием взаимосвязанных факторов, влияющих на здоровье и работоспособность человека, на его отношение к работе, степень удовлетворенности и эффективность труда.

**Постоянное улучшение условий труда** – одна из главных задач, стоящих перед предприятиями. При ее решении необходимо опираться на достижения таких наук, как физиология и психология труда. Физиология труда изучает и раскрывает закономерности физических изменений в организме человека под воздействием трудовой деятельности; психология труда – влияние различных условий на психологические особенности человека.

По характеру воздействия на организм человека условия труда (факторы) можно разделить на четыре группы: **психофизиологические, санитарно-гигиенические, эстетические и социально-психологические.**

**1. Психофизиологические условия труда.** Психофизиологические условия труда включают различные элементы, которые характеризуются следующими параметрами и единицами измерения:

- физическая нагрузка;
- нервно-психическая нагрузка (параметры и ед. измерения – интеллектуальная нагрузка и нервно-эмоциональное напряжение, баллы; напряжение зрения, категория точности работы);
- рабочая поза – удобство позы при выполнении работ, (стоя, сидя, стоя-сидя, стоя в наклон, сидя в наклон и др.), баллы, мин;
- монотонность трудового процесса – уровень разнообразия и темп работы;
- режим труда и отдыха: внутрисменный – длительность и распределение перерывов на отдых и прием пищи (обед), мин., суточный (одно-, двух- и длительность рабочих смен, длительность рабочих и выходных дней, длительность и время отпуска;
- травмоопасность – степень опасности травмирования движущимися частями машин и оборудования, животными;
- взрывоопасность, пожароопасность, баллы;

- соответствие объема и площади производственных помещений санитарным нормам.

Влияние психофизиологических факторов определяют по соответствующей технической документации или на основе наблюдений.

**2. Санитарно-гигиенические условия труда.** Формируются по влиянием производственной сферы, характеризующейся следующими элементами и параметрами: Освещенность, вредные вещества: пары, газы, аэрозоли, пыль, микроклимат: температура, относительная влажность воздуха, скорость движения воздуха, механические колебания: вибрация, шум, ультразвук, излучение, давление, профессиональные инфекции и биологические агенты: микроорганизмы, грибы.

Существуют предельно допустимые нормы на все элементы условий.

Оздоровления воздушной среды в рабочей зоне можно достичь в результате механизации и автоматизации производственных процессов, герметизации оборудования и аппаратуры, применения агрегатов, улавливающих и удаляющих вредные вещества, управления технологическими процессами на расстоянии, в специальных кабинках и т. п.

**3. Эстетические условия труда.** Важный фактор улучшения условий труда и снижения утомляемости – производственная эстетика. Она включает следующие элементы и параметры: гармоничность цветоцветовой композиции и звуковой среды, уровень ароматичности запахов воздушной среды, композиционная согласованность природного пейзажа (озеленение производственных и бытовых площадей и территории предприятия), композиционная целостность интерьеров рабочих помещений, композиционная согласованность технических комплексов и технологического оборудования и т. п, гармоничность общих поз и трудовых движений, действий, приемов, операций. Обеспечение спецодеждой и спецодеждой и обувью в соответствии с эстетическими требованиями моды и безопасности.

Особую роль в создании благоприятной обстановки играет цвет. Его функции многообразны, условно их можно разделить на две группы: цвет как средство информации и цвет как фактор психологического комфорта. Как средство информации цвет используется для ориентации работающих в производственной среде. С

помощью цвета обозначают и маркируют коммуникации, обеспечивая тем самым безопасность работающих.

Установлено, что, например, красный цвет действует возбуждающе, зеленый и голубой – успокаивающе, фиолетовый вызывает подавленное настроение, желтый – бодрость.

При цветовом оформлении производственной среды рекомендуется использовать преимущественно цвета средней яркости и насыщенности.

**4. Социально-психологические условия труда.** Сплоченность коллектива, характер межличностных отношений в коллективе.

*С точки зрения вредности, тяжести и опасности условия труда делятся на группы.*

**К вредным производственным факторам относятся следующие факторы.**

1. Микроклимат помещений рабочей зоны (аномальная температура, влажность и подвижность воздуха).

2. Повышенная запыленность и загазованность воздуха рабочей зоны.

3. Биологические (наличие в воздухе рабочей зоны возбудителей вирусных или инфекционных заболеваний или продуктов их жизнедеятельности).

4. Физиологические (факторы трудового процесса, характеризующие, к примеру, тяжесть труда, когда имеет место быть превышение объемов предельно допустимой физической нагрузки на работника), физические перегрузки, нервно-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов), эмоциональные перегрузки.

5. Химические (наличие в воздухе рабочей зоны вредных веществ).

6. Шум на рабочих местах (а так же ультразвук, инфразвук, механическая вибрация).

7. Неионизирующие электромагнитные излучения и поля.

8. Ионизирующие излучения.

9. Тяжесть и напряженность труда.

**Выделяют следующие категории работ в зависимости от тяжести.**

• Легкая (Ia). Это работы, выполняемые сидя и не требующие физического напряжения. Энергозатраты при такой работе не



превышают 139 Вт.

- Легкая (Iб). Это работы, выполняемые сидя, стоя или связанные с ходьбой, сопровождающиеся некоторым физическим напряжением. Энергозатраты составляют 140-174 Вт.

- Средней тяжести (IIа). Работы, связанные с ходьбой, перемещением легких (до 1 кг) предметов в положении стоя или сидя, требующие определенного физического напряжения. Энергозатраты составляют 175-232 Вт.

- Средней тяжести (IIб). Работы, выполняемые стоя, связанные с ходьбой, переносом тяжестей (до 10 кг), сопровождающиеся умеренным физическим напряжением. Энергозатраты составляют 233-292 Вт.

- Тяжелые (III). Работы, связанные с постоянным передвижением, перемещением, переносом тяжестей (более 10 кг), сопровождающиеся умеренным физическим напряжением. Энергозатраты составляют более 290 Вт.

**К физически опасным производственным факторам относятся следующие факторы.**

1. Движущиеся машины и механизмы, подвижные части производственного оборудования.

2. Экстремально низкая или экстремально высокая температура в пределах рабочей зоны.

3. Повышенное или пониженной барометрическое давление в рабочей зоне, а также его резкие перепады.

4. Действие ионизирующих излучений.

5. Повышенное напряжение в электрической цепи, замыкание которой может пройти через тело человека.

6. Повышенный уровень статического электричества. Статическое электричество – это явление, при котором на поверхности и в объеме диэлектриков, проводников и полупроводников возникает и накапливается свободный электрический заряд.

7. Повышенный уровень электромагнитных излучений.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность организации труда?

2. Какие задачи решает организация труда?

3. Какие принципы лежат в основе организации труда?

4. Опишите схему отбора персонала при приеме на работу на пред-

приятие.

5. Раскройте сущность, опишите формы разделения и кооперации труда.

6. Как проводится специальная оценка условий труда?

7. Назовите методы укрепления дисциплины труда.

## **7. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **7.1. Сущность нормирования труда**

*Нормирование труда* – это вид деятельности по управлению производством, который заключается в установлении необходимых затрат и результатов труда, а также соотношений между численностью работающих и количеством используемых ими средств труда.

Под нормированием труда понимается разработка и внедре-

ние прогрессивных, технически обоснованных норм труда на осуществление определенных операций (изготовление единиц продукции) или выполнение определенного объема работ в наиболее рациональных организационно-технических условиях. Нормирование труда связано с проектированием технических и трудовых процессов. Оно включает анализ производства, выбор оптимальной технологии и организации труда, проектирование режимов работы оборудования, приемов и методов труда, систем обслуживания рабочих мест, режимов труда и отдыха, расчет норм в соответствии с особенностями технологического и трудового процессов, их внедрение в производство и последующую корректировку при изменении организационно-технических условий и условий труда.

На предприятии процесс нормирования труда предусматривает несколько этапов.

1) Изучение структуры затрат труда рабочего времени и передового опыта организации труда по выполняемой работе.

2) Проектирование рациональных приемов и методов труда, разработку нормативных документов.

3) Установление норм затрат труда по каждому элементу и в целом на операцию с учетом влияния технических, организационных, психофизиологических, социальных и экономических факторов.

4) Проверку и уточнение норм в производственных условиях, их внедрение и поддержание на прогрессивном уровне путем своевременного пересмотра и замены исходя из проводимых организационно-технических мероприятий, повышения навыков и квалификации работников.

В современных условиях повышается роль нормирования труда под воздействием ряда факторов. Во-первых, под влиянием научно-технического прогресса растет уровень механизации и автоматизации производственных процессов, информационных технологий, что, в свою очередь повышает требования к качеству и совершенствованию нормирования труда. Во-вторых, современное производство позволяет более точно определять и устанавливать рабочее время на выполнение каждой операции, что дает возможность обеспечивать экономию живого труда и рост производительности на основе технически обоснованных норм.

Более того, технически обоснованная норма затрат живого

труда предусматривает рационально построенный технологический процесс; наиболее полное использование оборудования; правильную организацию труда, соответствующую особенностям конкретного производства.

Внедрение научно обоснованных норм труда позволяет выявить и реализовать резервы повышения эффективности и в сфере производства, и в сфере управления: по расчетам специалистов значительные потери рабочего времени управленческого персонала являются следствием отсутствия нормирования труда и нечеткого распределения функциональных обязанностей между подразделениями. Непроизводительные затраты и потери времени инженерно-технических работников составляют на ряде предприятий порядка 20% общего фонда рабочего времени, результатом чего является рост продолжительности их рабочего дня.

По мере развития рыночных отношений, распространения различных форм собственности возрастает роль социальной направленности нормирования труда. В процессе нормирования решаются задачи развития интеллектуальных и профессиональных способностей работника, наиболее полного использования его трудового и творческого потенциала, а также сохранения здоровья и достижения удовлетворенности трудом.

Общие положения по нормированию труда предусмотрены в Трудовом кодексе РФ, на основе которых предприятие самостоятельно осуществляет процесс нормирования труда.

## **7.2. Функции и принципы нормирования труда**

Сущность нормирования труда на предприятии определяет его функции, содержание которых обусловлено объективными закономерностями развития производства. Функции нормирования тесно взаимосвязаны с его задачами, а также с планированием, организацией и управлением производством. Нормирование труда носит динамичный характер.

В условиях современного производства возрастает роль нормирования. Это проявляется как в усилении связи между отдельными производственными звеньями, так и в совершенствовании всего рыночного механизма хозяйствования отечественной промышленности.

*Функции нормирования можно разделить на две группы:*

- общие функции норм труда, которые характеризуют роль норм труда в организации и оплате труда;
- специальные функции норм, раскрывающие их конкретное содержание по видам и назначению.

*К общим функциям норм труда относятся.*

1) **Плановые функции**, проявляющиеся в обеспечении планомерного и пропорционального развития всех производственных и функциональных подразделений и служб предприятия с учетом закона спроса и предложения. Нормы труда, являясь базой для планирования основных показателей деятельности хозяйствующих субъектов, широко используются на всех уровнях хозяйствования для обоснования планов по различным направлениям деятельности. Значение плановых функций норм затрат труда в рыночных условиях существенно возрастает в связи с тем, что в соответствии с требованиями рынка в промышленности внедряется система более совершенных оценочных показателей, которые должны способствовать повышению производительности труда, непрерывному росту человеческого потенциала, максимальному использованию основных фондов, экономии материальных ресурсов.

2) **Организационные функции** норм труда, проявляющиеся в установлении оптимальных пропорций между отдельными производственными звеньями, в целесообразности координации во времени и пространстве всех материальных и трудовых ресурсов. Нормы труда позволяют связать в единую производственную систему рабочую силу, предмет и средства труда, обеспечить их непрерывное взаимодействие на всех стадиях производственного процесса. С помощью норм труда на предприятии осуществляются обновление структуры и численности аппарата управления, расстановка кадров, взаимосвязь между звеньями и фазами производства.

3) **Экономические функции** норм труда. Эти функции определяются действующими в современном производстве объективными экономическими законами рынка и вытекают из взаимодействия в процессе производства механизма рыночных отношений, регулирующего затраты труда, распределение и обмен продуктов на функционирующем рынке.

Выполняя экономическую функцию, нормы труда должны регулировать рост производительности труда в соответствии с зако-

ном экономии времени. Кроме того, они должны служить одним из критериев экономической эффективности новой техники, технологии и организации производства. При нормировании труда необходимо выявлять и устанавливать наиболее экономичный вариант использования производственных ресурсов, при котором обеспечиваются минимальные суммарные затраты живого и овеществленного труда.

Нормы труда в современных условиях хозяйствования должны также обеспечивать усиление воздействия рыночного механизма на повышение эффективности производства и качества работы, так как дают возможность соизмерять все виды трудовых затрат с конечными результатами, что, в свою очередь, ведет к укреплению главного принципа рыночных отношений – получению нормальной прибыли на каждом предприятии.

4) **Технические функции** норм труда, выражающие существенную взаимосвязь техники, технологии и организации производства. Нормы труда должны учитывать уровень развития современной техники и технологии, соответствовать им, обеспечивая дальнейшее развитие и совершенствование.

5) **Управленческие функции**, заключающиеся в установлении необходимых согласованных взаимодействий между основными элементами и звеньями процесса производства. Применительно к первичному звену производства – рабочему месту – нормы труда не только устанавливают определенные затраты времени на выполнение трудовых действий, но и предписывают конкретный порядок их осуществления, т. е. управляют его производственным поведением. На других уровнях организации труда (участке, цехе, предприятии) значение управленческих функций норм расширяется, переходя от текущего регулирования хода отдельных технологических процессов к оперативному управлению совокупными производственными процессами.

6) **Социальные функции** норм труда. Данные функции состоят в том, что с помощью норм на производстве разрабатываются индивидуальные и коллективные трудовые процессы, предусматривающие создание нормальных условий для высокопроизводительной работы исполнителей, обеспечения безопасности самого работника и окружающих его людей, повышения содержательности и привлекательности труда, проектирования комфортных условий работы и достижения гармонического развития человека в

процессе труда.

7) **Правовые функции** норм труда, заключающиеся в установлении соответствующих обязанностей исполнителей работы, руководителей и подчиненных, в обеспечении правового регулирования и соблюдения трудовой, технологической и производственной дисциплины.

Таким образом, общие функции образуют в условиях современного производства сложную систему взаимосвязанных и взаимозависимых отношений работника и работодателя, определяя наиболее полно главные задачи нормирования труда.

Система нормирования труда должна разрабатываться на основе определенных **принципов**. Важнейшими из них являются:

1) *принцип эффективности* – состоит в необходимости установления норм труда, при которых производственные результаты достигаются с минимальными суммарными затратами трудовых, материальных, энергетических и информационных ресурсов;

2) *принцип комплексности* – выражает необходимость учета взаимосвязи технических, экономических, психологических, социальных и правовых факторов, влияющих на нормы труда;

3) *принцип системности* – означает, что нормы труда должны соответствовать конечным результатам производства и учитывать зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса;

4) *принцип объективности* – предполагает создание для всех сотрудников предприятия равных возможностей для выполнения норм; в частности, это означает необходимость нормирования труда с учетом групповой дифференциации сотрудников по полу и возрасту, что особенно важно при нормировании труда учеников, молодых сотрудников и лиц предпенсионного возраста;

5) *принцип конкретности* – заключается в том, что нормы труда должны соответствовать параметрам изготавливаемой продукции, предметов и средств труда, его условиям, типу производства и другим объективным характеристикам, влияющим при данной точности расчетов на величину необходимых затрат труда и других ресурсов;

6) *принцип динамичности* – следует из принципа конкретности и выражает объективную необходимость изменения норм труда при существенном для данной точности расчетов изменении производственных условий;

7) *принцип легитимности* – выражает необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при нормировании труда;

8) *принцип положительного отношения работников к предприятию* – означает необходимость создания такой системы нормирования труда, при которой обеспечивается общее положительное отношение работающих к выполняемым функциям, социальной среде и предприятию в целом. Этот принцип можно назвать также принципом удовлетворенности трудом.

Эти принципы в совокупности определяют исходные положения организации нормирования труда на предприятии.

### **7.3. Роль нормирования в организации и оплате труда**

В комплексе работ по организации и оплате труда на предприятии большая роль принадлежит нормированию труда, которое обеспечивает:

- изучение организации производственных процессов и организации труда на рабочих местах, что позволяет выявлять резервы и определять пути совершенствования этих процессов;
- изучение передовых методов труда и создание условий, обеспечивающих их оптимальное использование и распространение на предприятии;
- анализ затрат рабочего времени и определение их величины на выполнение различных работ и отдельных приемов;
- разработку рациональных режимов рабочего дня для рабочих и оборудования на основе изучения организации труда и затрат рабочего времени на рабочих местах;
- определение и внедрение в производство технически обоснованных норм выработки и норм времени;
- определение численности рабочих для обслуживания рабочих мест и участков производства, установления норм обслуживания;
- создание условий для организации заработной платы в соответствии с принципами распределения по количеству и качеству затрачиваемого труда.

Нормирование труда является основой внутрипроизводственного текущего планирования. С помощью норм определяют про-



изводственные программы цехов и участков, плановые задания для рабочих мест, рассчитывают количество необходимого оборудования, а также использование производственной мощности участков, цехов, предприятия в целом. На основе норм труда исчисляется плановая трудоемкость изготовления деталей, узлов и изделия, а затем – необходимая численность рабочих, фонд их заработной платы. Кроме того, определяются календарно-плановые нормативы: размеры партий, длительность производственного цикла, объемы незавершенного производства.

Нормирование труда является также основой рациональной организации труда и производства. В процессе расчета норм определяется оптимальный вариант последовательности выполнения операции (работы), планировки рабочего места, его обслуживания, методов труда. При использовании на предприятии поточных методов организации производства на основе норм труда на выполнение отдельных операций производится расчет необходимого количества оборудования, рабочих мест и рабочих, их загрузка во времени, длительность производственного цикла.

Нормирование труда обеспечивает также повышение эффективности производственных и трудовых процессов. Методы изучения затрат рабочего времени, применяемые в нормировании, позволяют выявлять недостатки в организации производства и использовании резервов, с тем чтобы в дальнейшем разработать мероприятия по оптимизации использования рабочего времени и рационализации выполнения трудовых операций.

Технически обоснованные нормы обеспечивают нормальную интенсивность труда, позволяющую длительное время сохранять высокую работоспособность, производительность и интенсивность труда в течение рабочей смены. Это достигается применением таких норм и нормативов, при разработке которых учитывается психофизиологически допустимый уровень интенсивности труда, характеризующийся оптимальным уровнем функционирования организма, воспринимаемым работниками, или наиболее удобный, не требующий специальных усилий, напряжения для ускорения или замедления движений.

Нормирование труда, определяя меру вознаграждения за труд, является основой организации заработной платы, служит обоснованием выбора и применения форм и систем оплаты труда. Так, при повременной оплате труда величина заработной платы уста-

навливается в соответствии с тарифной ставкой (окладом) и отработанным временем. Однако обязательным условием рациональной организации повременной оплаты труда является наличие норм, определяющих необходимый результат труда работника (коллектива), поскольку оплате подлежит выполненная работа в необходимом количестве и требуемого качества в течение отработанного времени. При сдельной системе оплаты труда зависимость между нормами труда и уровнем заработной платы проявляется в значительно большей степени, чем при повременной. Сдельная расценка, по которой начисляется заработная плата за изготовленную продукцию или выполненный объем работ, устанавливается исходя из тарифных ставок соответствующего разряда работы и нормы времени (нормы выработки). Эти нормы затрат труда зависят от качества его нормирования.

Расширение самостоятельности предприятий в рыночных условиях хозяйствования повысило их ответственность в области организации и оплаты труда с позиции обеспечения как роста уровня заработной платы, так и качества, и эффективности организации труда на основе его нормирования.

#### **7.4. Рабочее время и его классификация**

*Рабочее время* – это время, в течение которого совершается процесс труда. Рабочее время может быть рассмотрено в разрезе различных календарных периодов: год, производственная неделя, рабочий день (смена).

Состав рабочего времени по содержанию, продолжительности и порядку чередования элементов различен при выполнении разнообразных операций. Для научного изучения рабочего времени применяются систематизация и классификация его затрат. На промышленных предприятиях принята единая классификация затрат рабочего времени, которая отвечает целям и задачам его организации и нормирования. Классификация элементов рабочего времени позволяет:

- изучать использование рабочего времени по назначению;
- устанавливать причины потерь рабочего времени;
- определять степень необходимости и целесообразности отдельных видов затрат рабочего времени;

- дифференцировать элементы рабочего времени, входящие в состав норм времени.

В процессе производства труд рабочих сочетается с работой оборудования, поэтому в практике нормирования затраты рабочего времени классифицируют:

- по затратам рабочего времени исполнителя (рабочего);
- по времени использования оборудования.

Согласно *классификации по затратам рабочего времени исполнителя* рабочее время рабочего складывается из времени работы и времени перерывов (рис. 3).

**Время работы** – период, в течение которого рабочий выполняет определенные производственные операции. Оно определяется временем выполнения производственного задания и временем, не связанным с выполнением производственного задания.

**Время выполнения производственного задания** подразделяется на подготовительно-заключительное, оперативное время и время обслуживания рабочего места.

*Подготовительно-заключительное время* – время, которое затрачивает работник на подготовку себя и средств производства к выполнению заданной работы. Оно не зависит от объема работы (размера партии изделий) и затрачивается на получение производственного задания, ознакомление с чертежами, подготовку приспособлений для выполнения работы и т. п.

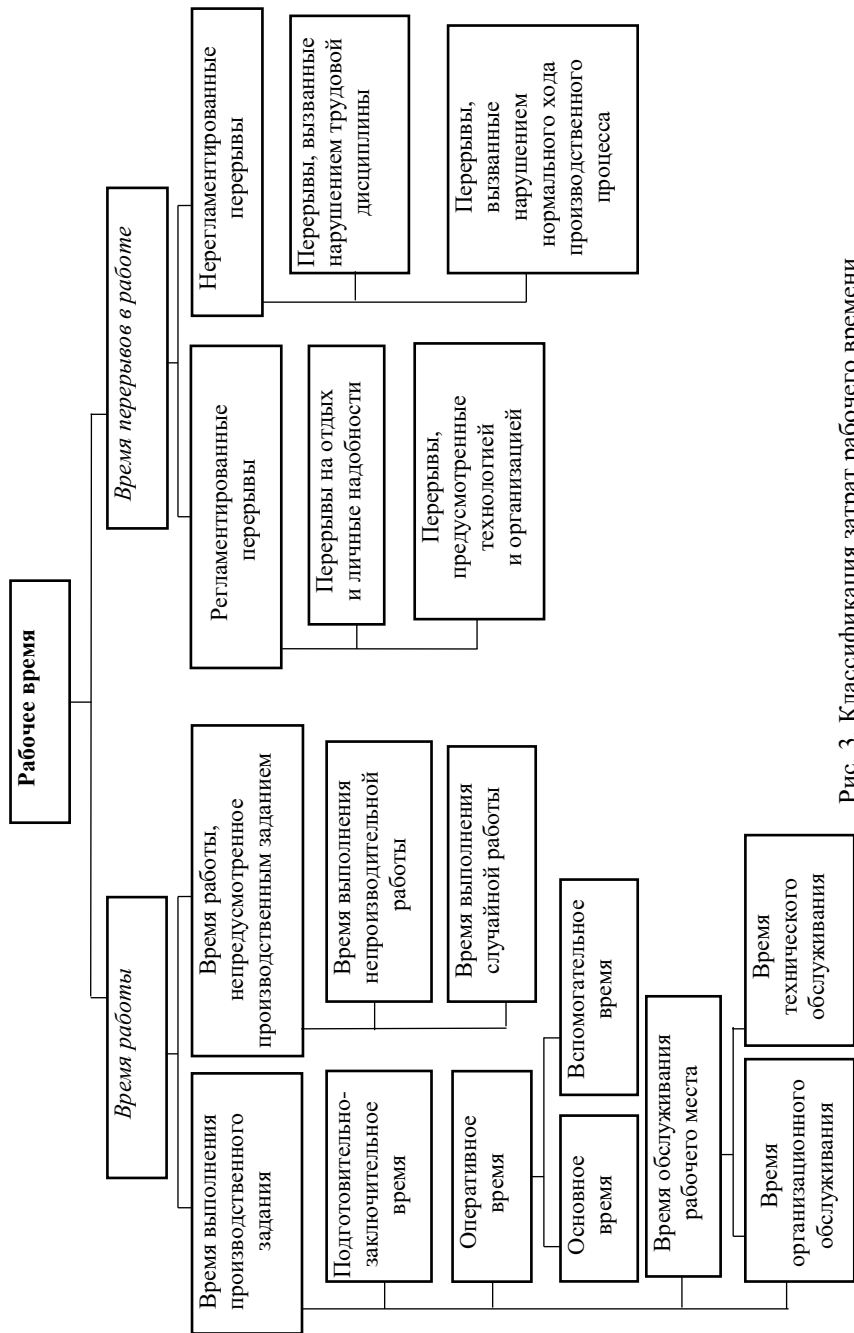


Рис. 3. Классификация затрат рабочего времени

*Оперативное время* – время выполнения производственной операции, повторяемое с каждой единицей или определенным объемом продукции. Оно подразделяется на основное и вспомогательное. Основное (технологическое) время затрачивается на непосредственное изменение предмета труда, выполнение технологических операций и перемещение предмета труда; вспомогательное – на осуществление работником вспомогательных приемов труда, необходимых для выполнения основной работы и повторяющихся при изготовлении каждой единицы продукции либо определенного их числа.

*Время обслуживания рабочего места* – время, затрачиваемое работником на уход за рабочим местом, оборудованием и поддержание рабочего места в состоянии, обеспечивающем производительную работу в течение смены или другого рабочего периода. Оно включает время *технического обслуживания и время организационного обслуживания*.

Время технического обслуживания отводится на уход за рабочим местом, оборудованием и инструментом, необходимым для выполнения конкретного задания (затраты времени на заточку и замену изношенного инструмента, регулировку и подналадку оборудования в процессе работы, уборку отходов производства, чистку, смазку оборудования и др.).

Время организационного обслуживания затрачивается на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение смены и не зависит от особенностей конкретной операции (прием и сдача смены, раскладка и уборка инструмента и документации, перемещение в пределах рабочего места тары с заготовками или готовыми изделиями и др.).

Время занятости можно также разделить на время непосредственной работы, переходов (например, при многостаночной работе) и активного наблюдения за ходом технологического процесса, которое необходимо для того, чтобы обеспечить его нормальный ход. Если рабочий занят активным наблюдением, он не должен выполнять других функций. Помимо активного возможно также пассивное наблюдение, которое является одним из видов перерывов в занятости рабочего по организационно-техническим причинам. Время пассивного наблюдения может иметь место при обслуживании автоматических линий, аппаратов, при многостаночной работе. Экономическая целесообразность пассивного наблю-

дения устанавливается в результате расчетов оптимальных норм обслуживания и численности. По возможности время пассивного наблюдения должно использоваться для выполнения простых функций (раскладка инструмента, уборка рабочего места и т. п.), выполнение которых прекращается, если необходимо вмешательство работника в ход производственного процесса.

Для расчета норм труда существенное значение имеет деление затрат времени на перекрываемые и неперекрываемые. К перекрываемому обычно относят время выполнения рабочим тех элементов трудового процесса, которые осуществляются в период автоматической работы оборудования. Неперекрываемым является время выполнения трудовых приемов (установка заготовки, контроль качества и т. п.) при остановленном (неработающем) оборудовании и время на машинно-ручные приемы. В более широком смысле к перекрываемым (совмещаемым) следует относить затраты времени на все работы, которые выполняются одновременно (параллельно) с теми элементами операции, которые определяют ее длительность. Особенно важно учитывать перекрываемые затраты времени при выполнении операции несколькими рабочими.

Время работы, не предусмотренное производственным заданием, затрачивается на выполнение случайной и непроизводительной работы (исправление брака, поиск материалов, инструментов, приспособлений и т. п.).

**Время перерывов** – время, в течение которого работник не принимает участие в работе. Оно делится на время регламентированных перерывов и время нерегламентированных перерывов в работе.

Время регламентированных перерывов в работе включает время перерывов в работе, обусловленных технологией и организацией производственного процесса, а также время на отдых и личные надобности (предусмотренное действующими на предприятии нормами и распорядком рабочего дня).

Время нерегламентированных перерывов – это время перерывов в работе, вызванных нарушением нормального течения производственного процесса (простой оборудования и рабочих из-за ожидания заготовок, документации, инструмента и т. п., а также сверхнормативное время перерывов, обусловленных несинхронностью производственного процесса), и перерывы в работе, связанные с нарушением трудовой дисциплины (позднее начало и преж-

девременное окончание работы, сверхнормативное время отдыха и т. п.).

Основным и важнейшим элементом рабочего времени является *оперативное время*. Организуя процесс труда на каждом рабочем месте, необходимо обеспечить увеличение доли оперативного времени в общем рабочем времени за счет уменьшения других элементов времени и перерывов.

Степень использования рабочего времени в течение смены характеризует коэффициент использования рабочего времени ( $K_{вр}$ ), который определяется как отношение оперативного времени к продолжительности смены:

$$K_{вр} = \frac{T_{оп}}{T_{см}},$$

где  $T_{оп}$  – оперативное время, мин;

$T_{см}$  – продолжительность смены, мин.

Коэффициент использования рабочего времени всегда меньше единицы, так как при самой рациональной организации труда необходимы некоторые затраты времени на подготовительно-заключительные работы, обслуживание рабочего места и регламентированные (минимальные) перерывы. Коэффициент использования рабочего времени характеризует время, затрачиваемое на изготовление продукции (выполнение производственной операции), но не отражает времени фактической работы рабочего. В дополнение к этому коэффициенту следует рассчитывать коэффициент загрузки рабочего ( $K_з$ ):

$$K_з = \frac{T_p}{T_{см}} + \frac{T_{см} - T_{пер}}{T_{см}},$$

где  $T_p$  – время работы рабочего в течение смены, мин;

$T_{см}$  – продолжительность смены, мин;

$T_{пер}$  – время перерывов в течение смены, мин.

Коэффициент загрузки рабочего показывает, какую долю времени смены рабочий использует для работы. Если коэффициент загрузки рабочего значительно превышает коэффициент использования рабочего времени, это свидетельствует о недостатках в организации труда.

Основное назначение классификации рабочего времени заключается в возможности сопоставления и анализа результатов наблюдений за использованием рабочего времени с целью выяв-

ления резервов роста производительности труда, определения необходимых затрат рабочего времени по элементам трудового процесса и установления норм труда.

При установлении норм труда и анализе затрат рабочего времени последние делятся на нормируемые и ненормируемые.

*Нормируемые затраты* рабочего времени включаются в норму труда – это подготовительно-заключительное время, время оперативной работы, время обслуживания рабочего места, время регламентированных перерывов.

*Ненормируемые затраты* труда рабочего времени являются прямыми потерями рабочего времени и в норму времени не включаются. Суммарная величина нормируемых затрат на единицу продукции называется штучно-калькуляционным временем.

## 7.5. Методы изучения затрат рабочего времени

Изучение затрат рабочего времени и времени использования оборудования осуществляют непосредственно на каждом рабочем месте посредством наблюдений (аналитически-исследовательским методом) с целью:

- выявления структуры затрат рабочего времени, устранения потерь и его непроизводительных затрат путем более полного использования возможностей оборудования, технологии, организации труда и производства;
- оценки применяемых приемов и методов труда;
- определения оптимального варианта содержания и последовательности выполнения отдельных элементов операций;
- расчета норм и нормативов;
- установления причин невыполнения или значительного перевыполнения норм.

*Все методы изучения затрат рабочего времени можно разделить на две группы:*

- 1) методы непосредственного наблюдения;
- 2) метод моментных наблюдений.

К **методам прямого наблюдения** относятся:

- ✓ хронометраж;
- ✓ фотография рабочего дня;
- ✓ самофотография рабочего дня;



✓ фотохронометраж.

**Хронометраж** – способ изучения затрат времени на выполнение циклически повторяющихся ручных и машинно-ручных элементов операции. Он применяется для проектирования рационального состава и структуры операции, установления их нормальной продолжительности и разработки на этой основе нормативов, используемых при расчете технически обоснованных норм времени. Хронометраж используется для проверки норм, установленных расчетным путем, преимущественно в массовом и крупносерийном производстве, а также контроля уровня выполнения норм времени и корректировки этих норм. Кроме того, хронометражем пользуются при изучении передовых методов работы с целью их распространения.

Хронометраж может быть непрерывным и выборочным. При *непрерывном* измеряют все приемы операции в их технологической последовательности в течение оперативного времени; при *выборочном* хронометраже за время выполнения операции измеряют лишь отдельные приемы независимо от их последовательности, но так, чтобы в конечном счете была определена продолжительность всех приемов операции.

*Хронометраж состоит из следующих этапов:*

- подготовка к наблюдению;
- наблюдение;
- обработка хронометражных наблюдений;
- анализ результатов, выводы, установление норм и проектирование нормативов оперативного времени.

Подготовка к проведению хронометражного наблюдения заключается в выборе объекта наблюдения, расчленении операции на составляющие элементы, определении фиксажных точек, установлении количества необходимых замеров, обеспечении соответствующих организационно-технических условий для работы на рабочем месте. Под *фиксажной точкой* подразумевается момент совпадения окончания последнего движения предыдущего приема (комплекса) с началом первого движения последующего приема операции. Установление фиксажных точек необходимо для правильного измерения продолжительности приемов.

Необходимое число замеров устанавливается для каждого элемента операции, оно зависит от требуемой точности данных.

Для получения наиболее достоверных данных нужно сделать больше наблюдений (табл. 2).

Таблица 2

Рекомендуемое количество наблюдений

Тип производства	Длительность операции, мин			
	до 1	до 5	до 10	до 20
	Примерное количество наблюдений			
Массовое	35	20	15	12
Крупносерийное	25	15	12	10
Серийное	–	12	10	8
Мелкосерийное	–	10	8	6

Подготовка к наблюдению заканчивается занесением в наблюдательный лист элементов изучаемой операции в их технологической последовательности.

В процессе наблюдения измеряют и фиксируют продолжительность каждого нормируемого элемента операции (движения, приема или комплекса приемов). Для измерения продолжительности применяют секундомеры, хронометры и специальные регистраторы времени (многоциферблатные стрелочные и цифровые приборы), устройства нанесения информации на специальные бланки или перфоленту и киноаппаратуру. Длительность элементов операции определяют по текущему времени или отдельным отсчетам. При записи по текущему времени в наблюдательный лист заносят данные, фиксирующие момент окончания первого и начало последующих элементов операции без остановки хронометра или секундомера. Продолжительность элементов операции, необходимую для получения хронометражных рядов, выявляют позднее, в процессе обработки данных хронометражного наблюдения.

При выборочном хронометрировании за время выполнения операции фиксируют продолжительность только отдельных нормируемых элементов. При этом секундомер или хронометр пускают в ход с началом данного элемента операции и выключают одновременно с его окончанием.

Хронометражные наблюдения следует начинать при установившемся рациональном темпе работы, когда соблюдены все предусмотренные условия и освоены приемы труда.

Наблюдатель фиксирует продолжительность нормируемых элементов операции, а также в особой графе хронокарты отмечает

длительность перерывов и различных отклонений, имевших место во время хронометрирования.

В результате хронометражных наблюдений по каждому элементу операции накапливаются зафиксированные данные о длительности его выполнения. Многократно зафиксированная длительность выполнения одного и того же элемента операции образует *хронометражный ряд*. При хронометраже особое внимание уделяется ручным и машинно-ручным приемам операции, машинные приемы определяют с помощью расчета.

Полученные в процессе наблюдений хронометражные ряды анализируют и подвергают статистической обработке. Анализ и обработку хронометражных рядов выполняют в следующем порядке:

- 1) составляют ряды с достаточным числом замеров;
- 2) устанавливают степень устойчивости ряда;
- 3) исчисляют норматив расчетной продолжительности каждого элемента;
- 4) выявляют возможности совмещения элементов операции;
- 5) устанавливают норму оперативного времени.

В практике нормирования степень устойчивости ряда принято определять **коэффициентом устойчивости**, который определяется отношением максимального размера замера в хронометражном ряду к минимальному. Полученный фактический коэффициент устойчивости по каждому элементу операции сравнивается с нормативным коэффициентом.

Если фактический коэффициент превышает нормативное значение, хроноряд считается неустойчивым и хронометрирование по данному элементу операции следует повторить.

По хронометражному ряду, признанному устойчивым, определяется среднеарифметическая продолжительность выполнения элемента операции. Анализ результатов наблюдения состоит в выявлении возможности устранения отдельных, не вызванных необходимостью элементов операции, замены ряда элементов более рациональными по времени, в установлении возможности перекрытия по времени отдельных элементов ручной работы временем работы оборудования.

**Фотографией рабочего времени** (ФРВ) называется способ исследования трудового процесса с целью выявления затрат рабочего времени в течение изучаемого периода (обычно смены). При

этом способе главное внимание уделяется определению потерь рабочего времени, а также изучению затрат подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и времени, необходимого на отдых. Фотография рабочего времени осуществляется с целью:

- составления фактического баланса рабочего времени (смены) путем выявления всех его затрат за этот период, группировки их по категориям времени (подготовительно-заключительное, основное, вспомогательное, время перерывов и т. д.);
- выявления причин потерь и непроизводительных затрат времени с последующей разработкой мероприятий по их устранению;
- проектирования нормального баланса рабочего времени, предусматривающего улучшение использования рабочего времени путем ликвидации потерь;
- получения данных, необходимых для нормирования подготовительно-заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и перерывов, для составления нормативных таблиц по этим категориям времени;
- определения числа рабочих, требующихся для обслуживания отдельных агрегатов, либо числа единиц оборудования, обслуживаемых одним рабочим.

Во время ФРВ ведут наблюдение за работой механизмов и обслуживающих их рабочих и делают соответствующие записи в наблюдательном листе фотографии рабочего времени. По окончании наблюдения полученные данные обрабатывают: составляют сводку времени по категориям затрат рабочего времени; разрабатывают организационно-технические мероприятия; проектируют нормальный баланс рабочего времени; систематизируют данные, необходимые для составления нормативов подготовительно-заключительного времени, времени на обслуживание рабочего места, времени на отдых.

Степень детализации записей зависит от цели проведения ФРВ и от типа производства. В условиях единичного и мелкосерийного производства допускается меньшая детализация, чем в крупносерийном и массовом производстве, где необходим более точный анализ затрат времени. Но всегда подробно фиксируют все перерывы в работе с указанием их причин. Результаты фотографии

рабочего времени для целей анализа группируют по категориям рабочего времени.

*Различают следующие виды фотографии рабочего времени:*

- индивидуальную, когда объектом наблюдения служит один рабочий;
- групповую, когда объектом наблюдения является группа рабочих, исполняющих одинаковые или различные операции независимо друг от друга;
- маршрутно-групповую фотографию;
- самофотографию.

При индивидуальной ФРВ наблюдатель изучает использование времени одним рабочим в течение смены или другого периода времени. При ее проведении регистрация осуществляется с точностью до одной минуты. Безусловное достоинство этого вида ФРВ состоит в высокой точности получаемых данных (по видам и категориям затрат рабочего времени), возможности выявления причин и виновников возникающих потерь. Но информация о структуре рабочего дня одного рабочего, который, зная о наблюдении,вольно или невольно исказит истинное положение вещей, практически ничего не дает для оценки использования рабочего времени всеми рабочими по подразделению в целом.

**Групповая фотография** рабочего дня проводится в тех случаях, когда требуется наблюдение за использованием сменного фонда времени нескольких рабочих, находящихся на ограниченной территории (станочников на обозримом для регистратора участке, бригады сборщиков и др.). Она обеспечивает более полный охват объекта в пространстве и большую экономичность сбора данных, чем индивидуальная.

Маршрутно-групповой называется такая ФРВ, при которой регистратор перемещается по определенному маршруту, фиксируя использование сменного фонда времени группы рабочих. Ее применение целесообразно для наблюдения за вспомогательными и обслуживающими рабочими, перемещающимися в пределах закрепленной за ними зоны обслуживания. Использование маршрутно-групповой ФРВ для наблюдения за стационарными рабочими местами не имеет особого смысла, так как здесь более эффективен метод моментных наблюдений.

Суть **самофотографии** заключается в том, что один или не-

сколько работников сами регистрируют свои же затраты сменного времени. Самофотография, проводимая рабочими, в какой-то мере близка к простойным листкам: здесь так же изучается не весь фонд рабочего времени, а только определенная его часть – простой и причины их возникновения. К недостаткам самофотографии можно отнести субъективный характер, невысокую точность и неполноту получаемой информации.

*Фотографию рабочего времени проводят в следующем порядке.*

1) Подготовка к наблюдению, заключающаяся в подробном изучении и описании объекта наблюдения и производственной обстановки.

2) Наблюдение в виде последовательной регистрации всех затрат времени.

3) Обработка полученных данных.

В процессе наблюдения в наблюдательном листе записываются все действия исполнителя и перерывы в том порядке, в каком они фактически происходят. В графе «Текущее время» указывается время окончания наблюдаемых элементов рабочего времени.

При обработке данных в наблюдательном листе соответственно записи затрат времени ставится их индекс и путем вычитания предыдущего времени из последующего определяется величина затрат. На основании этих данных составляется сводка затрат времени, а затем устанавливается фактический и нормативный баланс рабочего времени.

Далее проводится анализ результатов наблюдения: фактические затраты сравниваются с нормативными значениями; определяются нерациональные затраты и потери рабочего времени; устанавливаются их причины; предлагаются мероприятия, обеспечивающие устранение неполадок.

Выбор объекта наблюдений при фотографии рабочего времени зависит от поставленной цели. Для обоснования нормативов подготовительно-заключительного времени и времени на обслуживание рабочего места объектами наблюдения должны быть передовые рабочие, умеющие рационально использовать свое рабочее время. Для разработки организационно-технических мероприятий по ликвидации потерь и уплотнению рабочего времени используют данные наблюдений за всеми рабочими.

По технике проведения наблюдений фотография рабочего дня

может быть:

- непрерывной, когда замеры времени ведут в течение всего периода наблюдения непрерывно;
- прерывной (маршрутной), при которой замеры времени производят через определенные, сравнительно небольшие промежутки времени; такая ФРВ применяется для рабочих (или бригад), не имеющих постоянных рабочих мест (например, для транспортных бригад и др.).

**Фотохронометраж** представляет собой комбинированный метод изучения затрат сменного времени наблюдением, при котором фиксируются одновременно все затраты рабочего времени в течение смены. При этом действия рабочего, составляющие непосредственно трудовую операцию, изучаются наблюдателем особенно тщательно, а их продолжительность фиксируется, как и при хронометраже, путем непрерывной записи. Фотохронометраж применяется для изучения затрат времени в тех же целях, что и ФРВ, и хронометраж. Фотохронометраж может быть индивидуальным и групповым. При индивидуальном фотохронометраже изучаются затраты времени на работу и операцию, выполняемую одним исполнителем; при групповом – затраты времени на взаимосвязанные работы, осуществляемые группой рабочих.

Наиболее эффективным представляется комбинирование хронометражного и моментного наблюдения за использованием сменного фонда времени, т. е. проведение моментного фотохронометража. При этом органически соединяются преимущества моментного наблюдения (т. е. отсутствие искажающего производственный ритм отрицательного эффекта постоянного присутствия регистратора вблизи рабочего места) и обычного фотохронометража.

**Метод моментных наблюдений**, основанный на применении теории вероятностей и математической статистики к изучению затрат рабочего времени, заключается в одновременном наблюдении большого числа объектов, состояние которых фиксируется периодически, через заранее установленный интервал. Для исследования затрат рабочего времени по данному методу необходимо установить продолжительность, интервал и маршрут наблюдения.

При выборе участка и маршрута наблюдения должен быть обеспечен хороший обзор всего расположенного на нем оборудования и всех рабочих мест. Состав оборудования на участ-

ке и последовательность операций могут быть любыми, а характер работ различным. При последовательном обходе наблюдателем расположенных на его участке объектов состояние каждого из них в тот момент фиксируется в карте моментных наблюдений.

Метод моментных наблюдений по сравнению со сплошным наблюдением имеет ряд преимуществ: простота наблюдений, низкая трудоемкость обработки материалов наблюдений; возможность изучения одним наблюдателем затрат рабочего времени большого числа объектов.

К недостаткам метода следует отнести отсутствие данных о последовательности отдельных видов затрат рабочего времени и числе их повторений.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность нормирования труда?
2. Какова роль нормирования труда в организации труда?
3. Что понимается под рабочим временем? Каков его состав?
4. Как классифицируется рабочее время исполнителя?
5. Что такое хронометраж?
6. Что такое фотохронометраж?



## 8. ОПЛАТА ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 8.1. Мотивация труда в условиях рыночной системы

В настоящее время перед предприятием встает необходимость работать по-новому, считаясь с требованиями рынка. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их *мотивация*.

С точки зрения управления, мотивация рассматривается как процесс формирования у работников мотивов к деятельности для достижения личных целей или целей предприятия (организации). Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент, согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объекта управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, мотивы и стимулы.

Мотивационный процесс можно представить в виде таких этапов: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения; выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения; принятие решения о его реализации; осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности.

Для управления трудом на основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

*Существует пять направлений улучшения мотивации труда:*

материальное стимулирование, улучшение качества рабочей силы, совершенствование организации труда, вовлечение персонала в процесс управления и неденежное стимулирование.

Первое направление включает: совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибылях предприятия, наличие премий, бонусов.

Следующее направление улучшения мотивации – совершенствование организации труда содержит: постановку целей, расширение трудовых функций, обогащение труда, производственную ротацию, применение гибких графиков, улучшение условий труда.

Расширение трудовых функций, или «горизонтального набора обязанностей», подразумевает внесение разнообразия в работу персонала в рамках функций одного ряда, то есть увеличение числа операций, выполняемых одним работником.

Для повышения содержательности труда и ликвидации монотонности необходимо проводить, где это возможно, реорганизацию производства, главная цель которой – уйти от предельного расчленения операций, когда труд рабочих состоит из нескольких повторяющихся элементов.

Обогащение труда или расширение «вертикального набора обязанностей», подразумевает предоставление человеку такой работы, которая давала бы возможность роста, творчества, ответственности и др. Для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, которая предполагает чередование видов работы и производственных операций. Смена профессий, освоение смежных профессий осуществляются с целью снижения монотонности, рутинности труда, повышения его содержательности. Применение гибких графиков работы заключается в том, чтобы дать человеку возможность почувствовать себя хозяином своего рабочего времени, своего труда.

*Переменный рабочий день* – работник имеет право каждый день менять число рабочих часов с тем, чтобы отработать их общее количество к концу недели или месяца.

*Гибкий рабочий день* – ежедневно можно изменять начало и окончание работы, в целом отрабатывается положенное в день число рабочих часов.

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняш-

него дня. На этапе перехода к рынку возрастает значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека. Новый уровень социальной зрелости индивида отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии и интеллекта. Относительные и абсолютные размеры денежного вознаграждения воспринимаются работником как свидетельства его ценности для организации и говорят о его социальном статусе.

## **8.2. Содержание и принципы организации заработной платы**

Заработная плата в рыночной экономике рассматривается как стоимость (цена) рабочей силы, величина которой определяется на рынке труда под воздействием спроса и предложения.

**Заработная плата** (оплата труда работника) – это «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты».

**Оплата труда** – это система отношений, связанных с регламентацией и реализацией выплат работодателем работникам за их труд в соответствии с федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами, а также в соответствии с тарифными соглашениями, коллективными и трудовыми договорами, локальными нормативными актами организации.

**Организация заработной платы** представляет собой совокупность способов и методов установления необходимого порядка определения уровня заработной платы, принципов ее дифференциации в зависимости от количества, качества труда и его результатов, а также условий труда и экономических показателей деятельности предприятия, условий и характера взаимоотношений между работодателем (нанимателем) и наемными работниками.

**Принципы организации заработной платы** – это объективные, научно обоснованные положения, отражающие действия экономических законов и направленные на более полную реализацию на практике функций заработной платы.

**Основными принципами организации оплаты труда являются следующие принципы:**

- повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности производства и труда;
- обеспечение опережающего темпа роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;
- дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника в результаты деятельности предприятия;
- равная оплата за равный труд;
- государственное регулирование заработной платы при помощи норм трудового законодательства;
- учет воздействия рынка труда на оплату труда;
- сочетание широкой самостоятельности предприятий в области оплаты труда с государственным регулированием заработной платы;
- обеспечение простоты, логичности и доступности форм и систем оплаты труда.

**Составляющими оплаты труда работников являются:**

- *основная заработная плата* – имеет повременную (оклад, тарифная ставка) либо сдельную формы;
- *дополнительная заработная плата* – различные компенсирующие (за работу в выходные дни, в ночное время, во вредных условиях) и стимулирующие (за увеличенный объем работы, за высокую квалификацию, за ученую степень) доплаты и надбавки;
- *премиальные выплаты* – регулярные (месячная, квартальная, годовая) премии и премии единовременные (за выполнение особо важного задания, за участие в проекте).

Кроме оплаты труда работник может получать выплаты в рамках социального пакета организации (материальная помощь, компенсационные выплаты за использование личного транспорта для приезда на работу, оплата за мобильный телефон, оплата питания, компенсация проезда в городском транспорте и др.).

*Организация оплаты труда основывается на таких элементах как нормирование труда, тарификация работ, применение*

*различных форм и систем оплаты труда.*

Нормирование труда необходимо для установления объективных норм затрат труда на изготовление единицы продукции или на обслуживание единицы производственной мощности.

Тарификация работ используется для определения относительной ценности каждого рабочего места. Наличие разнообразных форм и систем оплаты труда позволяют организациям осуществить их оптимальный с точки зрения решаемых задач выбор.

Сложность организации заработной платы на предприятии заключается в объективной необходимости обеспечить оптимальное сочетание интересов работников и работодателей в области оплаты труда. На практике это достигается путем реализации требований, предъявляемых к оплате труда обеими сторонами в процессе разработки механизма организации заработной платы.

Важнейшим требованием к организации заработной платы является соблюдение условий ее эффективности.

*С позиции работников она заключается в следующем:*

- установлении обоснованных и объективных норм затрат труда;

- оплате труда в соответствии с его результатами;

- обеспечении роста заработной платы при увеличении трудотдачи;

- соблюдении принятых договоренностей по условиям оплаты труда и учета возникающих отклонений;

- отсутствии дискриминации в оплате труда и т. п.

*В свою очередь, работодатель считает организацию заработной платы справедливой в следующих случаях:*

- если при общем росте заработной платы ее расходы на единицу продукции (работы, услуги) будут снижаться;

- если темпы роста производительности труда будут опережать темпы роста заработной платы;

- если обеспечивается устойчивая трудовая отдача, соблюдается дисциплина труда работниками, эффективно используются ими средства и предметы труда, проявляется заинтересованность в результате своей работы и работы предприятия.

Реализацию принципов организации заработной платы и требований к ней следует рассматривать как важнейшее средство повышения материального благосостояния работников, роста производительности их труда, увеличения прибыли и рентабельности

производства.

### 8.3. Формы и системы оплаты труда

Политику предприятия в области оплаты труда должны определять следующие факторы:

- финансовое положение предприятия, определяемое результатами его хозяйственной деятельности;
- уровень государственного регулирования в области заработной платы;
- уровень заработной платы, выплачиваемой конкурентами;
- влияние профсоюзов и объединений работодателей.

Организация заработной платы на предприятии наряду с другими направлениями включает определение форм и систем оплаты труда.

Существуют две основные формы заработной платы – **сдельная** и **повременная**. Использование той или иной формы оплаты труда зависит от условий производства. В каждом конкретном случае должна применяться та форма оплаты труда, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

**Сдельная форма оплаты труда.** При ней размер заработка рабочему начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

Применение сдельной оплаты труда возможно только при соблюдении следующих условий:

- имеются количественные показатели выработки, правильно отражающие затраты труда и возможность применить их с достаточной точностью;
- рабочим созданы реальные возможности увеличить выпуск продукции (объем выполненных работ) по сравнению с установленными нормами;
- существует необходимость увеличивать объем производства или выполняемых работ на данном рабочем месте;
- выяснена эффективность затрат на организацию нормирования труда и проведен точный учет изготовленной продукции или

выполненного объема работ;

- обеспечен рост выработки вследствие сдельной оплаты труда, исключая ухудшение качества продукции, нарушения технологии производства и правил техники безопасности.

Сдельная форма оплаты труда в зависимости от способа учета выработки и применяемых видов дополнительного поощрения (премии, повышенные расценки) подразделяется на системы: прямую сдельную, косвенную сдельную, сдельно-премиальную, сдельно-прогрессивную, аккордную.

В зависимости от того, как определяется заработок рабочего – по индивидуальным или групповым показателям работы, каждая из этих систем может быть индивидуальной или коллективной (бригадной).

При *прямой сдельной* системе заработной платы труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которые определяются делением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму выработки или умножением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

Создавая значительную личную материальную заинтересованность рабочего в повышении индивидуальной выработки, прямая сдельная система оплаты труда в то же время слабо материально заинтересовывает его в достижении высоких общих показателей работы бригады, участка, цеха, а также в повышении качественных показателей работы, экономном расходовании материальных ценностей. Поэтому она чаще применяется в сочетании с премированием рабочих за выполнение и перевыполнение как общих, так и конкретных количественных и качественных показателей.

При *косвенной сдельной* системе оплаты труда размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система оплаты труда, как правило, применяется для оплаты вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков в машиностроении, помощников мастеров в текстильной промышленности и других работников, занятых обслуживанием основных технологических процессов.

Общий заработок рассчитывается либо путем умножения ставки вспомогательного рабочего на средний процент выполнения норм обслуживаемых рабочих-сдельщиков, либо умножением косвенной сдельной расценки на фактический выпуск продукции обслуживаемых рабочих.

Расценка определяется как частное от деления тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.

При *сдельно-премиальной системе* заработной платы рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Премирование рабочих может осуществляться как из фонда заработной платы, так и из фонда материального поощрения на основе следующих показателей:

- при повышении производительности труда и увеличении объема производства, в частности при выполнении и перевыполнении производственных заданий и личных планов, технически обоснованных норм выработки, снижении нормируемой трудоемкости;

- при повышении качества продукции и улучшении качественных показателей работы (например, увеличение производства продукции высшего качества, повышение сортности продукции, бездефектное изготовление продукции и т.д.);

- при экономии сырья, материалов, инструмента и других материальных ценностей.

Система премирования и размер премии определяются задачами улучшения деятельности предприятия, значением и ролью данного производственного участка, характером норм, объемом и сложностью плановых заданий.

Премирование рабочих производится, как правило, по результатам работы за месяц.

Эффективное применение сдельно-премиальной системы оплаты труда зависит прежде всего от правильного выбора показателей и условий премирования, которые должны зависеть непосредственно от результатов труда данного работника. Важное значение имеет также точный учет выполнения установленных показателей.

При *сдельно-прогрессивной* системе заработной платы труд



рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм – по повышенным расценкам. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм.

Размер увеличения сдельных расценок в зависимости от степени перевыполнения исходной базы показателей определяется в каждом конкретном случае специальной шкалой.

К основным требованиям при использовании сдельно-прогрессивной системы следует отнести правильное установление исходной базы, разработку эффективных шкал повышения расценок, точный учет выработки продукции и фактически отработанного каждым рабочим времени.

Применение данной системы оплаты труда на практике оправдано лишь на «узких» участках производства, а также там, где нужно стимулировать ускоренный выпуск продукции.

При *аккордной системе* оплаты труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии – на основе норм и расценок на аналогичные работы.

Обычно при аккордной оплате рабочие премируются за сокращение сроков выполнения заданий, что усиливает стимулирующую роль этой системы в росте производительности труда.

К основным условиям эффективного применения этой системы оплаты труда следует отнести установление обоснованных норм выработки (времени) и расценок на заданный объем работы, введение эффективной системы премирования и контроля за качеством выполнения работ (чтобы сокращение сроков выполнения аккордного задания не сказывалось отрицательно на качестве его выполнения).

**Повременной** называется такая форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется в зависимости от количества отработанного времени (часов, дней) согласно данным табельного учета установленной тарифной ставки или оклада.

Повременная форма оплаты труда применяется при следующих условиях:

- если отсутствует возможность или необходимость стимули-

рования роста объема производства продукции (выполнение работ);

- затруднено определение измерителей количественных результатов индивидуальной или коллективной работы;
- сложно предварительно оценить объем, трудоемкость выполненных работ;
- работник не может оказать существенное воздействие на количественный результат работы (если производственный процесс строго регламентирован; если функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса).

**При простой повременной системе оплаты труда** оплачивается время, отработанное в периоде. Периодами могут признаваться: часы, дни, месяцы и вариации этих периодов.

**При премиальной** – к зарплате за время добавляется премия за качество работы, исчисляемая в процентах от оклада по ставке. Премия может носить разовый характер или применяться на постоянной основе.

**При окладной** – работник вправе рассчитывать на ежемесячную зарплату в том размере, как она установлена в трудовом договоре. При достижении определенной квалификации (определяемой субъективно работодателем) оклад может быть повышен.

Применение повременной формы оплаты труда требует правильной тарификации работников, четкой организации табельного учета, контроля фактически отработанного каждым работником времени, учета времени простоев. Повременная форма оплаты труда предполагает не только учет, но и нормирование труда. Возможно нормирование численности работников (повременщиков) для выполнения конкретных видов работ, установление сроков выполнения заданий, а также нормированного задания, выполнение которого является условием получения повременного заработка в полном размере.

#### **8.4. Организация премирования работников. Система надбавок и доплат**

Для обеспечения материальной заинтересованности работников в повышении результатов трудовой деятельности на предприятиях применяется премирование как одна из форм их материального поощрения.

Основная *цель премирования* – повышение эффективности работы предприятия на основе стимулирования трудовой активности персонала.

***Организация премирования работников предприятия основана на следующих принципах:***

- справедливость и обоснованность размеров и дифференциации премий;
- материальная заинтересованность работников в достижении высших конечных результатов трудовой деятельности;
- сочетание индивидуальной и коллективной заинтересованности в результатах труда;
- поощрение творческой инициативы, ответственности, достижения высокого качества труда, продукции, работ и услуг;
- простота определения размеров премирования выплат;
- ясность и доступность для понимания работниками связи между их трудовыми усилиями и вознаграждением;
- гибкость – изменение премиальной системы в соответствии с изменением целей и задач материального стимулирования;
- гласность поощрения как сочетание материальных и моральных стимулов к труду.

Предприятия промышленности самостоятельно разрабатывают положения о премировании работников, которые согласовывают с профсоюзной организацией и прилагают к коллективному договору.

Положение о премировании может разрабатываться как для предприятия и его структурных подразделений, так и для отдельных категорий работников, должностей, профессий, квалификационно-профессиональных групп.

К организации премирования на предприятии прежде всего относят выбор таких основных элементов, которые отражаются в положении о премировании, как показатели, условия и периодичность премирования, источники выплат премий, установление размера премий и круга лиц, подлежащих премированию.

***Показатели премирования*** должны соответствовать видам и задачам производства, реально зависеть от трудового вклада каждого работника и коллектива в целом. Число показателей должно быть минимальным, но вполне достаточным, чтобы обеспечивать взаимосвязь премирования с основными задачами производства, с

результатами деятельности работников. Они не должны противоречить друг другу: улучшение одних показателей не должно обуславливать ухудшение других.

Показатели премирования обычно подразделяют на *основные* и *дополнительные*. Основными считаются показатели, обязательные к исполнению и получению премии. При их невыполнении премия не начисляется. Дополнительные показатели обеспечивают выполнение основных показателей, но при их невыполнении размер премии уменьшается.

Показатели премирования могут быть представлены абсолютными (имеющими единицы измерения: натуральные, стоимостные, трудовые) и относительными (в виде коэффициентов, принципов) величинами. Кроме того, они подразделяются на количественные и качественные. *Количественные показатели* характеризуют размер, установленную величину, достижение которой должны обеспечить работники в процессе своей деятельности (например, производственное задание по выпуску продукции, установленная для данного вида работы норма выработки, уровень производительности труда). *Качественные показатели* отражают не только повышение качества продукции, но и улучшение технико-экономических показателей работы предприятия. К ним можно отнести: снижение трудоемкости продукции, повышение производительности труда, сокращение потерь материальных ресурсов и рабочего времени.

Количественные и качественные показатели взаимосвязаны. Если основой премирования являются количественные показатели, то их выполнение должно быть обеспечено соблюдением определенных качественных показателей, и наоборот.

В качестве показателей премирования рабочих основного производства могут быть рекомендованы:

- при стимулировании роста производительности труда: рост объема выпуска продукции, снижение ее трудоемкости; выполнение производственных заданий с меньшей численностью рабочих к установленному сроку и за определенный период, эффективное использование новой техники и прогрессивной технологии;

- при стимулировании улучшения качества продукции: сокращение случаев возврата недоброкачественной продукции, рекламаций; снижение брака; отсутствие претензий к продукции со стороны потребителей;

- при стимулировании освоения новой техники и прогрессивной технологии: повышение коэффициента загрузки оборудования, сокращение затрат на эксплуатацию оборудования; повышение коэффициента сменности работы нового оборудования и др.;

- при стимулировании рационального использования материальных ресурсов: экономия сырья, материалов, топлива, энергии, инструментов, запасных частей, уменьшение потерь материальных ресурсов, сокращение отходов.

При определении показателей премирования специалистов и служащих необходимо исходить из того, что премирование коллективов специалистов и служащих отдельных структурных подразделений должно осуществляться в соответствии с конкретными задачами, стоящими перед ними, и по показателям, устанавливаемым руководителем. Показатели премирования работников функциональных подразделений необходимо увязывать с конечными результатами работы отдела, службы, цеха, филиала. Премирование конкретных работников осуществляется по показателям, разработанным по каждой штатной должности непосредственно руководителем структурного подразделения, исходя из их функциональных должностных обязанностей.

**Условия премирования** представляют собой совокупность факторов, определяющих возможность получения прибыли и имеющих конкретное содержание. Условия премирования выполняют контрольную функцию и вводятся для того, чтобы премирование по выбранным показателям не было оторвано от других сторон производственной деятельности работников, не учитываемых показателями премирования. Условия премирования подразделяются на обязательные и дополнительные. Соблюдение обязательных условий обеспечивает получение премии в полном размере при выполнении показателей премирования. Так, для рабочих-сдельщиков обязательным условием премирования является выполнение норм выработки (времени). Дополнительные условия представляют собой перечень производственных упущений и нарушений, которые обуславливают снижение премии работнику или лишение его премии. Производственные упущения (не более двух) предусматриваются для каждого работника или группы работников, занятых решением общих производственных задач, и должны относиться к их конкретной производственной деятельно-

сти.

**Размер премии** устанавливается в соответствии с каждым показателем премирования либо в процентах от основного заработка, либо в твердой конкретной денежной сумме. Так, за увеличение объема производства, рост производительности труда, снижение себестоимости продукции или повышение качества продукции (работ, услуг) размер премии устанавливается в процентах за каждый процент (пункт) улучшения соответствующего показателя по сравнению с его плановой, нормативной или иной величиной.

**Периодичность премирования** зависит от особенностей организации производства и труда на предприятии, от длительности производственного цикла, состава показателей и условий премирования, установленной по ним периодичности планирования, учета и отчетности. Премирование производится, как правило, ежемесячно. В отдельных случаях, когда основным показателем премирования являются результаты деятельности предприятия, а также по специальным системам премирования и в других случаях поощрения могут производиться поквартально, за полугодие и за год.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные принципы организации оплаты труда.
2. Назовите и охарактеризуйте основные формы оплаты труда.
3. Какие системы сдельной формы оплаты труда используются на предприятии? В чем их сходство и различие?
4. Какие системы повременной формы оплаты труда используются на предприятии?
5. В чем заключается премирование работников предприятия? На каких принципах оно организовано?
6. Какие надбавки и доплаты применяются в практике организации оплаты труда? В чем их назначение?

## 9. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 9.1. Сущность и принципы планирования

Опыт многих преуспевающих компаний промышленных стран показывает, что в условиях рынка с его жестокой конкуренцией планирование хозяйственно-производственной деятельности является важнейшим условием их выживаемости, экономического роста и процветания. Именно оно позволяет оптимально увязать имеющиеся возможности предприятия по выпуску продукции со сложившимися на рынке спросом и предложением.

Успех предпринимательской деятельности во многом зависит как от качества планирования, которое тесно связано с оперативно-управленческими решениями, направленное на рациональное распределение производственных ресурсов. В этой связи разработка управленческих решений в планировании производства становится актуальной, поскольку при планировании производства возникает потребность нахождения и принятия управленческих решений для реализации поставленных целей с минимальными издержками и потерями.

Планирование деятельности предприятия заключается в обработке информации по обоснованию предстоящих действий и определению наилучших способов достижения намеченных предприятием целей.

**Объектом планирования** на предприятии является его деятельность, под которой понимается выполнение функций предприятия: хозяйственной, социальной, экономической.

**Предметом планирования** выступают ресурсы предприятия. Планирование ресурсов предусматривает установление уровней расхода, направления и сроки использования, режим потребления и т.д.

Спланировать деятельность предприятия – это значит определить основные направления и пропорции развития производства, с учетом имеющихся материальных и трудовых ресурсов, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов товаров и сроков их выпуска.

**Существует два подхода к пониманию сущности планирования.**

**В широком понимании** планирование состоит в принятии комплекса решений, относящихся к будущим событиям. Такие решения могут быть связаны с постановкой целей и задач развития предприятия, выработкой стратегии, распределением и перераспределением ресурсов, Определением стандартов поведения предприятия в предстоящем периоде.

**В узком понимании** планирование сводится к составлению специальных документов – планов, определяющих конкретные действия предприятия по осуществлению принятых решений.

В настоящее время планирование деятельности является экономической основой свободных рыночных отношений всех хозяйственных субъектов и экономических объектов с различными формами собственности. Посредством планирования обеспечивается необходимое равновесие между производством и потреблением продукции, величиной рыночного спроса на товары и объемом их предложения предприятием на макроэкономическом уровне.

На уровне предприятия планирование призвано обеспечить выпуск высококачественной продукции в необходимых количествах и номенклатуре на основе эффективного и рационального использования ресурсов, а также взаимоувязку деятельности отдельных структурных подразделений.

**Цель и задачи планирования.** Главной целью планирования является обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия. Реализация данной цели предполагает решение следующих задач:

- 1) предвидение вероятных рыночных тенденций и соответствующая им корректировка производственной программы предприятия;
- 2) исследование требований потребителей и формирование программы, ориентированной на их запросы;
- 3) обеспечение выпуска продукции более высокого качества;



- 4) непрерывное повышение эффективности производства на основе дальнейшей специализации и кооперирования;
- 5) выявление и мобилизация внутренних ресурсов производства;
- 6) применение наиболее экономичных технологий и оборудования;
- 7) согласование действий с поставщиками, потребителями, посредниками предприятия и направленность этих действий на достижение взаимовыгодных результатов.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует, что недооценка планирования деятельности в рыночных условиях или его некомпетентное осуществление приводят к большим, ничем не оправданным экономическим потерям и, в конечном счете, к банкротству предприятий.

**План** – это документ, отражающий систему взаимосвязанных решений, направленных на достижение желаемого результата.

План содержит такие этапы, как цели и задачи; пути и средства их реализации; ресурсы, необходимые для выполнения поставленных задач; пропорции, т.е. поддержание пропорциональности между отдельными элементами производства; организацию выполнения плана и контроль.

Назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть, по возможности, все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации.

Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей, с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей организацией. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями организации, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт, сервис. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производ-

ства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке.

Планирование деятельности является на каждом предприятии наиболее важной функцией производственного менеджмента. В планах отражаются все принятые управленческие решения, содержатся обоснованные расчеты объемов производства и продаж продукции, проводится экономическая оценка затрат и ресурсов, а также конечных результатов производства. В ходе составления планов руководители всех звеньев управления намечают общую программу своих действий, устанавливают главную цель и результат совместной работы. Кроме того, они определяют участие каждого отдела или работника в общей деятельности, объединяют отдельные части плана в единую экономическую систему, координируют работу всех составителей планов и вырабатывают решение о единой линии трудового поведения в процессе выполнения принятых планов.

Впервые **общие принципы** планирования сформулированы А. Файолем. В качестве основных требований к разработке программы действий или планов предприятия им были сформулированы пять принципов.

**Принцип необходимости планирования** означает повсеместное и обязательное применение планов при выполнении любого вида трудовой деятельности. Этот принцип особенно важен в условиях свободных рыночных отношений, поскольку его соблюдение соответствует современным экономическим требованиям рационального использования ограниченных ресурсов на всех предприятиях.

**Принцип единства планов** предусматривает разработку общего или сводного *плана* социально-экономического развития предприятия, то есть все разделы годового плана должны быть тесно увязаны в единый комплексный план. Единство планов предполагает общность экономических целей и взаимодействие различных подразделений предприятия на горизонтальном и вертикальном уровнях планирования и управления.

**Принцип непрерывности планов** заключается в том, что на каждом предприятии процессы планирования, организации и управления производством, как и трудовая деятельность, являются взаимосвязанными между собой и должны осуществляться постоянно и без остановки.

**Принцип гибкости планов** тесно связан с непрерывно-

стью планирования и предполагает возможность корректировки установленных показателей и координации планово-экономической деятельности предприятия.

**Принцип точности планов** определяется многими факторами, как внешними, так и внутренними. Но в условиях рыночной экономики точность планов трудно соблюсти. Поэтому всякий план составляется с такой точностью, которую желает достичь само предприятие, с учетом его финансового состояния, положения на рынке и других факторов.

В современной практике планирования, помимо рассмотренных классических, широкую известность имеют **общезкономические принципы**.

**1. Принцип комплексности.** На каждом предприятии результаты экономической деятельности различных подразделений во многом зависят от уровня развития техники, технологии, организации производства, использования трудовых ресурсов, мотивации труда, доходности и других факторов. Все они образуют целостную комплексную систему плановых показателей, так что всякое количественное или качественное изменение хотя бы одного из них приводит, как правило, к соответствующим изменениям многих других экономических показателей. Поэтому необходимо, чтобы принимаемые плановые и управленческие решения были комплексными, обеспечивающими учет изменений как в отдельных объектах, так и в конечных результатах всего предприятия.

**2. Принцип эффективности** требует разработки такого варианта производства товаров и услуг, который при существующих ограничениях используемых ресурсов обеспечивает получение наибольшего экономического эффекта. Известно, что всякий эффект в конечном итоге заключается в экономии различных ресурсов на производство единицы продукции. Первым показателем планируемого эффекта может служить превышение результатов над затратами.

**3. Принцип оптимальности** подразумевает необходимость выбора лучшего варианта на всех стадиях планирования из нескольких возможных альтернатив.

**4. Принцип пропорциональности**, т.е. сбалансированный учет ресурсов и возможностей предприятия.

**5. Принцип научности**, т.е. учет последних достижений

науки и техники.

**6. Принцип детализации,** т.е. степени глубины планирования.

**7. Принцип простоты и ясности,** т.е. принцип соответствия уровня понимания разработчиков и пользователей плана. Основные принципы планирования ориентируют предприятие на достижение наилучших экономических показателей. Многие принципы тесно взаимосвязаны и переплетены между собой. Некоторые из них действуют в одном направлении, например, эффективность и оптимальность. Другие, например, гибкость и точность, в разных направлениях. Наряду с рассмотренными важнейшими принципами планирования большое значение в рыночной экономике имеют принципы участия и холизма в разработанном Р. Л. Акоффом новом методе интерактивного планирования.

**8. Принцип участия** показывает активное воздействие персонала на процесс планирования. Он предполагает, что никто не может планировать эффективно для кого-то другого. Лучше планировать для себя – неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно, насколько хорошо. Смысл этого: увеличить свои желания и способности удовлетворить потребности как собственные, так и чужие. При этом главная задача профессиональных плановиков состоит в стимулировании и облегчении *планирования* другими для себя.

**9. Принцип холизма** состоит из двух частей: координации и интеграции. *Координация* устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно. *Интеграция* определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях. Поэтому для ее решения необходимо изменение стратегии другого уровня.

Сочетание принципов координации и интеграции дает известный принцип холизма. Согласно ему, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгодней планировать одновременно и во взаимозависимости. Эта концепция планирования «сразу всеми» противостоит последовательному планированию как сверху вниз, так и снизу вверх.

Существуют также такие принципы планирования, как цен-

трализованный, децентрализованный и комбинированный.

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в организации. Правильное соблюдение этих принципов создает предпосылки для эффективной работы фирмы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

## **9.2. Организация плановой работы, виды планов**

Руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства, осуществляет планово-экономический отдел.

В его функции входят:

- разработка структуры обязательных для предприятия планов и направление их для утверждения руководящим органам предприятия;
- организация работы по составлению планов, вид которых утвержден руководством предприятия, подготовка материалов и исходных данных во всех отделах и службах предприятия, участвующих в плановой работе;
- составление технико-экономических прогнозов по важнейшим направлениям деятельности предприятия;
- разработка нормативных плановых документов (виды и структура планов) для структурных и функциональных подразделений предприятия;
- согласование планов всех подразделений предприятия;
- контроль за выполнением планов предприятия в целом и его отдельных структурных и функциональных подразделений.

В состав планово-экономического отдела могут входить следующие структурные подразделения (секторы, бюро, группы): технико-экономического планирования, себестоимости, цен; экономического анализа; учета и статистики, нормативов и др.

Планово-экономический отдел взаимодействует с плановыми бюро структурных подразделений, а также с другими функциональными подразделениями предприятия: главной бухгалтерией,

отделами главного конструктора, главного технолога, главного механика, сбыта, маркетинга, организации труда и заработной платы, капитального строительства, материально-технического обеспечения и др., а также всеми основными, вспомогательными и обслуживающими цехами.

В планировании своей деятельности участвуют все службы предприятия. Так, производственно-диспетчерский отдел на основе плановых заданий разрабатывает номенклатурные, производственные задания цехам и производственным участкам, устанавливает сроки и контролирует ход выполнения этих заданий.

Отдел маркетинга занимается исследованием рынка, планированием основных товарных групп (линий), сбыта, продвижения и распределения продукции.

В компетенцию отдела цен входит планирование ценовой политики предприятия.

Отдел сбыта планирует, конкретные направления сбыта продукции, а также новые формы обслуживания и торговли.

Финансовые службы занимаются планированием издержек и конечных показателей финансовой деятельности предприятия.

Отдел кадров ведет планирование использования трудовых ресурсов.

Производственно-технические службы (планово-диспетчерские бюро подразделений предприятия) отвечают за планирование работы отдельных подразделений предприятия, планирование по сменам, контролируют качество сырья, комплектующих изделий и готовой продукции.

На небольших предприятиях планово-экономический отдел может отсутствовать, тогда его функции передаются отделу маркетинга или же относятся к непосредственному ведению одного из заместителей директора.

*Планирование классифицируется следующим образом:*

- по степени охвата;
- по объекту планирования;
- по сферам деятельности (производство, маркетинг, научно-исследовательские работы и т. д.);
- по охвату;
- по срокам (кратко-, средне-, долгосрочное);
- по степени жесткости и гибкости.

Управленческий подход к процессу планирования осуществ-

ляется посредством определения и постановки задач и критериев, определения вспомогательных средств планирования, способов согласования, а также направлений и методов.

Для осуществления процесса планирования необходимо определить:

- *объект планирования;*
- *субъект планирования;*
- *период планирования;*
- *средства планирования;*
- *методику планирования;*
- *согласование планов.*

Принадлежность того или иного плана к определенному виду зависит от того, к какому циклу управления он относится. Функции управления в своей взаимосвязи образуют некоторый цикл: *анализ – планирование – организация – учет – контроль – регулирование – анализ.*

*По срокам различают следующие виды планирования.*

**1) Перспективное** планирование – основывается на прогнозировании, его иначе называют *стратегическим планированием*.

При стратегическом планировании выделяются следующие цели:

- рыночные (определение рынка сбыта продукции);
- производственные (использование какого уровня техники и технологий позволят достичь необходимого качества продукции и запланированных объемов производства);
- финансово-экономические (определение источников финансирования и прогнозирование результата деятельности);
- социальные (степень удовлетворения конечным продуктом производства определенных социальных слоев и общества в целом).

Стратегическое планирование, как правило, ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития предприятия. Посредством стратегического планирования принимаются решения о том, как расширить деятельность в области бизнеса, создать новые сферы бизнеса, стимулировать процесс удовлетворения нужд потребителей, какие усилия следует принять для удовлетворения рыночного спроса, на каких рынках лучше действовать, какую продукцию выпускать или какие услуги оказывать, с какими партнерами вести бизнес и т.д. Основная цель стратегического планирования состоит в создании потенциа-

ла для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы.

Стратегическое планирование традиционно подразделяется на долгосрочное (10-15 лет) и среднесрочное (5 лет) или пятилетнее планирование. В настоящее время сроки исполнения (разработки) планов не имеют обязательного характера, на сегодняшний день горизонт планирования в виду постоянно-меняющихся условий составляет для долгосрочного планирования 5 лет, среднесрочного 2-3 года.

*Долгосрочный план* имеет проблемно-целевой характер. В нем формулируется экономическая стратегия деятельности предприятия на длительный период с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых. Число показателей в плане ограничено. Цели и задачи перспективного долгосрочного плана конкретизируются в среднесрочном плане. Объектами среднесрочного планирования являются организационная структура, производственные мощности, капитальные вложения, потребности в финансовых средствах, исследования и разработки, доля рынка и т. п.

**2) Текущее (годовое) планирование** – разрабатывается в разрезе пятилетнего плана и уточняет его показатели. Структура и показатели годового планирования различаются в зависимости от объекта и подразделяются на заводские, цеховые, бригадные. Текущее планирование выражено в конкретных цифровых результатах. Оно имеет дело с распределением ресурсов организации для достижения стратегических целей и обычно охватывает краткосрочные и среднесрочные периоды. Текущие планы касаются своевременных задач и целей, объема выпуска продукции, материально-технического снабжения, порядка использования оборудования.

**3) Оперативно-производственное планирование** – уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям: цех – участок – бригада – рабочее место. Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановое задание до непосредственных исполнителей – рабочих.

Оперативно-производственное планирование подразделяется



на межцеховое, внутрицеховое и диспетчерование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

*В процессе оперативного планирования выполняются следующие плановые функции.*

- Определяется время выполнения отдельных операций по изготовлению сборочных единиц изделий и изделий в целом путем установления сопряженных сроков передачи предметов цехами-поставщиками их потребителями.

- Осуществляется оперативная подготовка производства путем заказа и доставки на рабочие места материалов, заготовок, инструментов, приспособлений и другой оснастки, необходимой для выполнения плана производства продукции.

- Ведется систематический учет, контроль, анализ и регулирование хода производственного процесса, предупреждающие или ликвидирующие его отклонения от планового графика.

Оперативно-календарное планирование увязывает все эти элементы предприятия в единый производственный организм, включая техническую подготовку производства, материально-техническое обеспечение производства, создание и поддержание необходимых запасов материальных ресурсов, сбыт продукции и т.д.

Оперативное планирование производства, как свидетельствует опыт, играет главную роль в обеспечении своевременного выпуска и поставки продукции потребителям.

В целом перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование взаимосвязаны и образуют единую систему.

### **9.3. Методы планирования**

Методы планирования выражаются в способах и приемах разработки прогнозных и плановых документов и показателей применительно к различным их видам и назначениям. Современная наука располагает большим арсеналом методов планирования, но ни один из них не может быть признан универсальным.

Под *методами планирования* понимают определенный способ, с помощью которого производится процесс планирования, и решаются конкретные проблемы.

Основой методики планирования являются проведение аналитического исследования, подготовка базы данных, изучение и соединение информации в единое целое. Будущее во многом становится предсказуемым, если правильно и полно учитываются сложившаяся ситуация, факторы и тенденции, которые способствуют ее изменению в перспективе. Поэтому неотъемлемыми составляющими процессов прогнозирования и планирования являются такие общенаучные методы, как **анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия и др.**

**Эвристические (интуитивные)** методы базируются на интуитивно-логическом мышлении. Они используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта исследования или объект слишком прост и не требует проведения трудоемких расчетов. К интуитивным методам относятся **методы экспертных оценок, исторических аналогий, прогнозирования по образцу.**

**Формализованные методы** основаны на проведении математического анализа тенденций развития экологической системы и выявлении факторов, оказывающих наибольшее влияние на изменение условий развития. Они базируются на математической теории. Формализация основных особенностей развития производственных объектов позволяет оценить возможные последствия воздействия на них и использовать такие оценки в управлении. Среди данных методов наиболее распространены **методы математического моделирования.**

**Комбинированные методы** включают в себя методы со смешанной информационной основой, в которых в качестве первичной информации используется, наряду с фактической, экспертная. К ним можно отнести и такие методы, как **балансовый, нормативный и программно-целевой и др.**

В современной практике различают следующие методы планирования: *балансовый, нормативный и технико-экономический.*

Кроме того, выделяют методы: *программно-целевой, многовариантных расчетов и экономико-математический.*

Для осуществления *планирования* на уровне экономики в целом применяют *балансовый метод.* На уровне отдельных предприятий он также используется посредством составления определенных видов балансов:

- материальные (баланс топлива, оборудования, электро-

энергии, строительных материалов);

- трудовые (баланс рабочей силы, баланс рабочего времени);
- финансовые (баланс денежных доходов и расходов, бухгалтерский баланс, баланс кассовых операций и др.);
- комплексные (баланс производственной мощности).

*Нормативный метод* представляет собой способ, при применении которого на предприятии в процессе планирования используется целая система нормативов и норм.

Это нормы расхода сырья и материалов, нормы выработки и обслуживания, нормы численности, трудоемкости, нормативы использования машин и оборудования, длительность производственного цикла, запасы сырья, нормативы организации производственного процесса, материалов и топлива, незавершенного производства, финансовые нормативы и др.

Для осуществления планирования реализации готовой продукции, производственных издержек, программы производства и других плановых разделов используется технико-экономический метод планирования.

***Факторы, которые необходимо учитывать при данном методе планирования:***

- технические – внедрение новейшей техники и технологий, материалов, реконструкция и техническое перевооружение предприятия и т. п.;
- усовершенствование организации производства и труда;
- сдвиг объема производства, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции;
- рыночные (инфляция);
- особые факторы, связанные со спецификой предприятия, производства, региона.

Планирование подразделяется также на технико-экономическое и оперативное. Техничко-экономическое призвано направлять и осуществлять организацию производственно-хозяйственных направлений для определения развития в целом и результатов производства. Кроме того, технико-экономическое планирование представляет собой платформу для оперативного планирования, которое призвано увязывать в календарном плане процессы производства, учитывая изготовление продукции по этапам, срок обработки, сборки.

Необходимо отметить, что технико-экономическое и опера-

тивное планирование тесно взаимосвязаны между собой, что и определяет принцип единства, непрерывности и комплексности процесса планирования в целом.

В зависимости от главных целей или основных подходов используемой информации, нормативной базы, применяемых путей получения и согласования тех или иных конечных плановых показателей принято различать следующие методы планирования: *экспериментальные, нормативные, балансовые, расчетно-аналитические, программно-целевые, отчетно-статистические, экономико-математические и другие.*

**Расчетно-аналитический метод** основан на расчленении выполняемых работ и группировке используемых ресурсов по элементам и взаимосвязи, анализе условий наиболее эффективного их взаимодействия и разработке на этой основе проектов планов.

**Экспериментальный метод** – это проектировка норм, нормативов и моделей планов на основе проведения и изучения замеров и опытов, а также учета опыта менеджеров, плановиков и других специалистов.

**Отчетно-статистический** метод состоит в разработке проектов планов на основе отчетов, статистики и иной информации, характеризующей реальное состояние и изменение характеристики деятельности предприятия.

В процессе планирования ни один из рассматриваемых методов не применяется в чистом виде.

Автоматизация имеет важнейшее значение для всего процесса планирования. Фундаментом успеха и процветания является тщательно проработанный, обоснованный план, а не случайно возникшие пожелания и идеи. Руководителям, менеджерам и экономистам компаний, формирующим планы и отвечающим за их точность и своевременность (вне зависимости от принадлежности компаний к различным рыночным нишам), а также бухгалтерским службам (для которых настоящее время имеются разнообразные высококласные вспомогательные программы), нужен программный вариант, способный оказать реальную помощь в повышении благосостояния их предприятий. Прежде всего, они нуждаются в помощи при подготовке развернутого *плана (бизнес – плана)* предстоящей работы с оценкой потребностей в финансовых, трудовых и материальных ресурсах, необходимых для реше-

ния поставленной задачи на любой актуальный период времени – декаду, месяц, квартал, полугодие или год.

*Важнейшими вопросами при формировании планов являются:*

- учет специфики предприятия (например, в одном производстве изготавливается готовая продукция, а в другом продукция идет на переработку для выпуска иных изделий);
- расчет себестоимости продукции (работ, услуг), т. е. информация о том, какие расходы и в каком объеме будут понесены в процессе основной деятельности компании.

Существует еще один аспект автоматизации планирования – это возможность составления нескольких видов планов для детального анализа, сравнения и затем выбора наиболее оптимального. Если план составлен в одном неавтоматизированном варианте, то будет достаточно сложно сделать другой вариант. Если же план составлен в специальной программе, то все упрощается. Возможно формирование нескольких вариантов для полноценного анализа перспектив развития предприятия. Кроме сравнительного анализа, к преимуществам автоматизации относится также возможность выявления причин и факторов, влияющих на тот или иной результат. Кроме того, программу всегда можно переработать без ущерба для исходных данных, т. е. возможна корректировка в зависимости от выявленных в ходе планирования недостатков.

Таким образом, для наибольшей точности, а также для сокращения времени подготовки программные продукты для планирования необходимы. С их помощью качество планов повышается, а, следовательно, повышается эффективность деятельности предприятия.

Современные системы управления предприятиями позволяют эффективно планировать и управлять всем спектром деятельности предприятий, в том числе и персоналом.

В настоящее время наиболее результативные компании уделяют все большее внимание вопросам управления персоналом, т.к. персонал является наиболее ценным ресурсом предприятия; на его подбор, развитие и управление тратится существенная часть бюджета. С развитием информационных технологий появилась возможность наиболее удобным способом оптимизировать кадровый бизнес.

Функциональность управления персоналом включена во все

современные программные комплексы, начиная с 1С и заканчивая крупными корпоративными системами управления предприятием, такими как *Oracle E-Business Suite* корпорации *Oracle*, включающей более 150 функциональных модулей.

Автоматизация основных процессов управления персоналом позволяет повысить достоверность информации, оперативно получить аналитическую картину кадровых ресурсов предприятия в целом в любой момент.

Современные решения в области комплексной автоматизации предприятия включают в себя достаточно мощные средства автоматизации планирования, которые обладают богатыми возможностями для конфигурирования и программирования под задачи конкретного предприятия.

Современная теория и практика располагают богатым инструментарием, позволяющим решать широкий круг вопросов в области планирования. Многие методы хорошо известны и применяются не только в планировании. Часть методов формализована и доведена до уровня экономико-математических моделей. Использование современных методов планирования позволяет разработать стабильные, обоснованные планы, способствующие развитию предприятия. Выбор применяемых методов планирования зависит от знаний и опыта менеджеров, занимающихся планированием деятельности предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите общеэкономические принципы планирования.
2. Назовите виды планов.
3. Перечислите основные задачи перспективного планирования.
4. Какие методы планирования существуют в современной практике?
5. Что представляет собой оперативное планирование?
6. Каково значение планирования в современной экономике?

## **10. ОРГАНИЗАЦИЯ КОМПЛЕКСНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

### **10.1. Организация материально-технического обеспечения производства**

*Материально-техническое обеспечение производства* как компонент логистики и обеспечивающей подсистемы системы производственного менеджмента во многом определяет качество процесса переработки входа системы в ее выход – готовый продукт. При низком качестве входа системы невозможно получить высокое качество ее выхода. Процесс материально-технического обеспечения направлен на своевременную поставку на склад предприятия или сразу на рабочие места требуемых в соответствии с бизнес-планом материально-технических ресурсов.

*В состав материально-технических ресурсов* входят: сырье, материалы, комплектующие изделия, покупное технологическое оборудование и технологическая оснастка (приспособления, режущий и мерительный инструменты), новые транспортные средства, погрузочно-разгрузочное оборудование, вычислительная техника и другое оборудование, а также покупное топливо, энергия, вода и др. Другими словами, все, что поступает на предприятие в вещественной форме и в виде энергии, относится к элементам материально-технического обеспечения производства.

*Цели материально-технического обеспечения производства.*

1. Своевременное обеспечение подразделений предприятия необходимыми видами ресурсов требуемого количества и качества.

2. Улучшение использования ресурсов: повышение производительности труда, фондоотдачи, сокращение длительности производственных циклов изготовления продукции, обеспечение ритмичности процессов, сокращение оборачиваемости оборотных средств, полное использование вторичных ресурсов, повышение эффективности инвестиций и др.

3. Анализ организационно-технического уровня производства и качества выпускаемой продукции конкурентов поставщика и подготовка предложений по повышению конкурентоспособности поставляемых материальных ресурсов либо смена поставщика конкретного вида ресурса. Ради повышения качества «входа» предприятиям не следует бояться смены неконкурентоспособных поставщиков ресурсов.

*Для достижения перечисленных выше целей на предприятии необходимо выполнять следующие работы.*

1. Проведение маркетинговых исследований рынка поставщиков по конкретным видам ресурсов. Выбор поставщиков рекомендуется осуществлять исходя из следующих требований: наличия у поставщика лицензии и достаточного опыта работы в данной области; высокий организационно-технический уровень производства; надежность и прибыльность работы; обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров; приемлемая (оптимальная) их цена; простота схемы и стабильность поставок.

2. Нормирование потребности в конкретных видах ресурсов.

3. Разработка организационно-технических мероприятий по снижению норм и нормативов расхода ресурсов.

4. Поиск каналов и форм материально-технического обеспечения производства.

5. Разработка материальных балансов.

6. Планирование материально-технического обеспечения производства ресурсами.

7. Организация доставки, хранения и подготовки ресурсов к производству.

8. Организация обеспечения ресурсами рабочих мест.

9. Учет и контроль использования ресурсов.

10. Организация сбора и переработки отходов производства.

11. Анализ эффективности использования ресурсов.

12. Стимулирование улучшения использования ресурсов.

Всеми перечисленными работами должен заниматься отдел



материально-технического обеспечения производств, находящийся в подчинении у заместителя руководителя предприятия по производству. Поскольку качество работы отдела определяет качество производственного процесса, то он должен быть укомплектован высококвалифицированными специалистами. Кроме того, многие решаемые отделом вопросы носят комплексный характер, требуют знаний в области маркетинга, логистики, техники, технологии, экономики, нормирования, прогнозирования, организации производства, межпроизводственных связей.

*Процесс движения ресурсов включает:*

- привлечение ресурсов для выполнения маркетинговых исследований, НИОКР, организационно-технологической подготовки производства, производства продукции и выполнения услуг, гарантийного обслуживания товаров предприятия, капитального строительства. В свою очередь, привлечение ресурсов для производства продукции и оказания услуг подразделяется на ресурсы для изготовления продукции, предоставления услуг, ремонтно-эксплуатационных нужд; для капитального строительства – на новое строительство, расширение производства, техническое перевооружение, реконструкцию;
- использование ресурсов по одному из перечисленных направлений;
- восстановление ресурсов (при необходимости);
- утилизацию или списание ресурсов.

Планирование материально-технического обеспечения производства включает комплекс работ по анализу удельных расходов материальных ресурсов за отчетный период, использованию технологического оборудования и оснастки, прогнозированию и нормированию отдельных видов ресурсов на плановый период, разработке материальных балансов по видам ресурсов, источникам поступления и вышеперечисленным направлениям использования. Перечисленные работы по планированию весьма трудоемки. Они выполняются экономистами и плановиками при участии других специалистов. Менеджеры не принимают участия в разработке планов, их задача – проверить соблюдение принципов планирования, состав плановых документов, их качество.

*Факторами улучшения использования ресурсов являются:*

- применение к процессам движения ресурсов совокупности

научных подходов менеджмента;

- оптимизация формирования и использования ресурсов;
- совершенствование конструкции или структуры продукции;
- совершенствование технологии изготовления продукции;
- применение материалов с заранее заданными свойствами;
- применение оптимальных для данных условий форм и методов обеспечения ресурсами;
- стимулирование улучшения использования ресурсов.

*Формы обеспечения ресурсами:*

- через товарно-сырьевые биржи;
- прямые связи;
- аукционы, конкурсы;
- спонсорство;
- собственное производство и др.

Конкретную форму (метод) обеспечения материально-техническими ресурсами предприятие выбирает исходя из особенностей ресурса, продолжительности его получения, числа предложений, качества и цены ресурса и других факторов. При определении формы обеспечения предприятия ресурсами следует изучать надежность поставщика и уровень конкурентоспособности выпускаемой им продукции. При заключении с поставщиками контрактов (договоров) следует помнить о необходимости отражения в них количественных и качественных показателей, конкретных форм поставок, сроков, санкций и др.

Экономия сырья, материалов и топлива является важным фактором увеличения масштабов производства при определенном объеме материальных ресурсов.

*К основным направлениям экономии материальных ресурсов на предприятии относятся:*

- снижение массы машин и изделий;
- уменьшение производственных потерь и отходов;
- правильный выбор и подготовка сырья и материалов к производственному потреблению;
- внедрение новой техники и передовых прогрессивных технологических процессов;
- повышение уровня культуры производства и ликвидации брака;
- повышение уровня использования оборудования и интен-

сификация производственных процессов;

- повышение уровня организации производства и развитие специализации;
- утилизация отходов производства и комплексное использование сырья;
- повторное использование материалов и изделий;
- обеспечение нормативных условий хранения и транспортировки сырья, материалов, топлива и изделий;
- снижение сверхнормативных запасов сырья и материалов, предотвращение образования неликвидов.

Важным показателем экономии материальных ресурсов является снижение материалоемкости продукции, которое характеризуется долей материальных затрат в себестоимости единицы продукции.

## 10.2. Организация энергетического хозяйства

Основное назначение *энергетического хозяйства* предприятия – это бесперебойное снабжение производства всеми видами энергии при соблюдении техники безопасности, выполнении требований к качеству и экономичности энергоресурсов.

**Основными видами энергии являются:**

- электрическая энергия;
- тепловая и химическая энергия твердого, жидкого и газообразного топлива;
- тепловая энергия пара и горячей воды;
- механическая энергия.

**К энергоресурсам относятся:**

- электрический ток;
- натуральное топливо;
- пар разных параметров;
- сжатый воздух различного давления;
- природный и сжиженный газ;
- горячая вода и конденсат;
- вода под напором.

Разнообразные виды ресурсов на предприятии используются в качестве двигательной силы, в технологических процессах, для отопления, освещения, вентиляции, хозяйственно-бытовых нужд и

др. На всех стадиях производства могут быть использованы различные виды энергии и энергоресурсов.

**Выбор наиболее экономичных энергоресурсов** должен осуществляться на основе комплексного решения вопросов энергетики, технологии, организации производства и экономики путем сравнительного анализа удельных расходов (норм расхода) технологического топлива и энергии, одновременных затрат на разработку и внедрение мероприятий по снижению норм. Потребляемые предприятием энергоресурсы могут приобретаться со стороны, как покупные, и вырабатываться собственными силами.

*На предприятии могут производиться:*

- электроэнергия – на заводской электрической станции;
- пар и горячая вода – в котельных;
- генераторный газ – на газогенераторной станции.

Энергоснабжение предприятия имеет специфические особенности, состоящие в необходимости немедленного использования произведенной энергии и неравномерной потребности в ней в течение суток и времени года. Поэтому бесперебойное снабжение энергией должно обеспечиваться за счет создания резервов мощностей энергетического оборудования. В связи с этим наиболее совершенной и экономичной системой энергоснабжения предприятия является централизованная. В этом случае предприятие получает электрическую энергию центральной (единой) электрической системы, пар – по тепловой сети районной энергетической системы или заводской теплоэлектроцентрали, газ – из сети дальнего газоснабжения природным газом и др.

Централизованная система снабжения обеспечивает надежное и бесперебойное снабжение предприятия энергией и снижает текущие издержки производства и одновременные затраты, связанные с получением необходимых предприятию видов энергии.

Основой рациональной организации энергетического хозяйства на предприятии является правильное планирование производства и потребления энергоресурсов с применением балансовых методов. Они дают возможность рассчитывать потребность предприятия в различных видах топлива и энергии, исходя из объема производства и прогрессивных норм, а также определять наиболее рациональные источники покрытия этой потребности.

Энергетические балансы входят в группу материальных балансов.

Они подразделяются: 1) по назначению на стратегические, тактические и отчетные; 2) по степени охвата на сводные и частные.

Рабочая **форма баланса** построена по производственному и целевому признакам (*статьи баланса группируются по участкам производства и направлению использования энергии; отдельно выделяются потери энергии в сетях предприятия*) и отражает весь внутренний оборот энергии данного вида, включая использование вторичных энергетических ресурсов. Составление балансов должно сопровождаться проектированием режимов энергетической нагрузки предприятия и режимов работы генерирующих установок.

#### **Составление балансов начинается с его расходной части:**

- вначале рассчитывается потребность во всех видах энергии и топлива основного и вспомогательного производства предприятия и расход энергии и топлива на отопление, вентиляцию, освещение и др.;
- затем определяются допустимые (нормативные) величины потерь энергии в сетях и преобразовательных установках, суммарные потребности предприятия по видам ресурсов. На этой основе составляются годовые графики нагрузки предприятия по видам энергоресурсов.

#### **Разработка приходной части включает:**

- определение производственных ресурсов генерирующих установок предприятия и возможности получения топлива и энергии со стороны;
- проектирование режимов работы генерирующих установок предприятия и определение графиков их нагрузки;
- определение размера покрытия потребности за счет собственного производства, получения со стороны и использования вторичных энергоресурсов;
- определение количества энергии, которое может быть отпущено на сторону.

Далее разрабатываются энергетические балансы генерирующих установок предприятия и рассчитываются технико-экономические показатели их работы. Баланс топлива составляется по отдельным его видам и маркам. Для составления отчетных энергобалансов необходим дифференцированный и точный учет расхода топлива и энергоресурсов. Определение потребности в

энергоресурсах по отдельным элементам перед составлением балансов осуществляется на основе норм их расхода.

Энергетическое хозяйство крупных предприятий находится в ведении главного энергетика, мелких предприятий – в ведении главного механика. В состав отдела главного энергетика входят бюро энергоиспользования, энергооборудования, электро- и тепло лаборатории. Обеспечение бесперебойного питания крупного завода необходимыми ресурсами возлагается на дежурных инженеров, руководящих эксплуатацией всего энергетического хозяйства в течение смены. Персонал энергетических цехов подразделяется на сменный, ведущий текущую эксплуатацию оборудования и ремонтно-монтажный.

Технико-экономические показатели энергохозяйства подразделяются на две группы:

1) по экономичности производства энергии; удельный расход топлива на производство электроэнергии и тепла; коэффициенты полезного действия генерирования электрической и тепловой энергии; удельный расход электрической энергии на 1000 м<sup>3</sup> сжатого воздуха и т.д.; себестоимость единицы вида энергии;

2) по эффективности использования энергии: удельный расход энергии по видам работ; структура энергобаланса цехов и предприятия в целом; показатели энерговооруженности труда.

**Основные направления совершенствования энергетического хозяйства и повышения эффективности его функционирования:**

- приобретение ресурсосберегающего оборудования;
- использование наиболее экономичных видов энергоресурсов;
- совершенствование схем энергопотребления;
- совершенствование технологических процессов;
- автоматизация производственных процессов, учета и контроля использования ресурсов;
- совершенствование конструкции энергооборудования;
- применение расчетно-аналитических методов нормирования ресурсов;
- упрощение структуры энергетического хозяйства предприятия;
- стимулирование улучшения использования ресурсов и др.

### 10.3. Организация инструментального хозяйства

*Инструментальное хозяйство предприятия* представляет собой совокупность отделов и цехов, занятых проектированием, приобретением, изготовлением, ремонтом и восстановлением технологической оснастки, а также с ее учетом, хранением и выдачей в цехи и на рабочие места.

*Целью функционирования инструментального хозяйства предприятия* является организация бесперебойного обеспечения цехов и рабочих мест высококачественной технологической оснасткой в нужном количестве и ассортименте при минимальных затратах на ее проектирование (приобретение) или изготовление, хранение, эксплуатацию, ремонт, восстановление и утилизацию.

Проектирование и изготовление технологической оснастки имеет значительную трудоемкость. Эти факты свидетельствуют о важности развития инструментального обеспечения производства.

Значительная номенклатура технологической оснастки предопределяет сложность организации работ по стадиям ее жизненного цикла и функциям управления.

*Организация работ по инструментальному обеспечению производства включает:*

- технологический контроль конструкторской документации на предмет технологичности конструкции, межвидовой и внутривидовой унификации изделий, их составных частей и конструктивных элементов (линейные размеры, радиусы, диаметры, фаски, резьбы и др.);
- упрощение кинематической схемы изделий;
- развитие предметной и технологической специализации и кооперирования производства;
- типизация технологических процессов;
- унификация технологической оснастки и конструктивных элементов;
- расчет потребности в различных видах инструментов и оснастки;
- расчет запасов инструмента (эксплуатационный фонд, находящийся на центральном инструментальном складе);
- проектирование помещений, технических средств и организационных проектов для хранения и доставки оснастки до рабочих мест;

- проектирование и изготовление специальной оснастки;
- проведение маркетинговых исследований и заключение договоров на приобретение технологической оснастки со стороны, организация ее доставки на предприятие;
- входной контроль качества покупной технологической оснастки и качества материалов для изготовления универсальной и специальной оснастки;
- организация хранения оснастки;
- организация доставки оснастки до рабочих мест;
- организация эксплуатации оснастки;
- организация учета и контроля использования оснастки;
- организация ремонта и восстановления оснастки;
- анализ эффективности использования оснастки;
- разработка и экономическое обоснование организационно-технических мероприятий по улучшению использования технологической оснастки;
- стимулирование улучшения использования оснастки;
- налаживание связей с поставщиками технологической оснастки с целью дальнейшего повышения ее качества.

В связи с многообразием решаемых задач организационная структура инструментального хозяйства предприятия довольно сложна.

Необходимым условием рациональной организации инструментального хозяйства является определение потребности предприятия в инструменте и технологической оснастке. При этом в первую очередь определяется их плановая номенклатура или каталог, который представляет собой перечень инструментария, систематизированный в соответствии с принятой классификацией, где указаны необходимые характеристики по каждой позиции.

После определения номенклатуры используемого в производстве инструмента рассчитывают на плановый период потребность предприятия по каждому виду оснастки в натуральном выражении.

*Основными направлениями совершенствования инструментального хозяйства и повышения эффективности его функционирования являются:*

1) *в области проектирования выпускаемой продукции и технологии ее производства:*

- упрощение конструкции (структуры) продукции, ее уни-



фикация и стандартизация;

- типизация технологических процессов;
- контроль технологичности конструкций;
- применение при проектировании продукции научных подходов и методов оптимизации;

2) *в области проектирования и производства технологической оснастки*: унификация и стандартизация оснастки, ее составных частей и конструктивных элементов:

- применение систем автоматизированного проектирования на основе классификации и кодирования технологической оснастки;

- сокращение разработки и изготовления оснастки;

3) *в области менеджмента*:

- применение научных подходов и методов;
- развитие маркетинговых исследований;
- выявление конкурентных преимуществ предприятия;
- совершенствование учета, контроля, анализа и мотивации работ;

4) *в области эксплуатации, ремонта, восстановления оснастки*:

- обеспечение нормальных условий работы центрального инструментального склада, инструментально-раздаточных кладовых;
- организация обеспечения рабочих мест, организация централизованной заточки инструмента;
- усиление технадзора;
- упорядочение нормативного хозяйства и др.

#### **10.4. Организация ремонтного хозяйства**

*Ремонтное хозяйство предприятия* представляет собой совокупность отделов и производственных подразделений, занятых анализом технического состояния технологического оборудования, надзором за его состоянием, техническим обслуживанием, ремонтом и разработкой мероприятий по замене изношенного оборудования на более прогрессивное и улучшению его использования.

Выполнение этих работ должно быть организовано с минимальными простоями оборудования, в кратчайшие сроки и свое-

временно, качественно и с минимальными затратами.

**Эффективность работы** ремонтного хозяйства во многом предопределяет себестоимость выпускаемой продукции, ее качество и производительность труда на предприятии, так как удельный вес этих затрат на содержание и ремонт оборудования в себестоимости продукции составляет около 10%.

Главной причиной значительных затрат на ремонт и техническое обслуживание оборудования является его низкое качество.

Организация ремонтного хозяйства крупного предприятия включает выполнение комплекса следующих работ:

1) анализ производственной и организационной структуры предприятия с точки зрения обеспечения пропорциональности, прямоточности, непрерывности, параллельности и автоматичности производственных процессов;

2) анализ уровня специализации, комбинирования с целью оптимизации этих параметров;

3) анализ технологического оборудования по следующим показателям:

- необходимость данного оборудования;
- удельный вес неустановленного оборудования;
- удельный вес оборудования, находящегося в ремонте;
- средний возраст технологического оборудования (по группам);

- удельный вес физически изношенного оборудования;
- коэффициент сменности работы технологического оборудования;

- коэффициент использования оборудования по производительности (по группам);

- коэффициент использования оборудования во времени (по группам);

- анализ фондоотдачи;
- анализ структуры активной части основных производственных фондов;

- анализ уровня механизации производства;

4) разработка предложений по совершенствованию форм организации производства, производственной и организационной структуры предприятия;

5) разработка предложений по улучшению использования оборудования (по видам);

6) разработка норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения и капитального строительства;

7) разработка норм потребности в запасных частях для технологического оборудования;

8) разработка норм потребности в различных видах материалов и энергии для технологического оборудования и других элементов основных производственных фондов (ОПФ);

9) расчет потребности в производственных площадях для ремонтного хозяйства;

10) расчет потребности в трудовых ресурсах для ремонтного хозяйства и его фонда заработной платы;

11) расчет показателей планово-предупредительного ремонта (ППР) оборудования (по видам):

- анализ соблюдения графика ППР на предприятии;
- структура межремонтного цикла по видам оборудования;
- продолжительность межремонтного периода;
- трудоемкость ремонта оборудования (по видам ремонта и видам оборудования);
- потребность в ресурсах для различных видов ремонта;
- годовой объем ремонтных работ;
- параметры организации ППР оборудования предприятия во времени и пространстве;
- организация ремонтных работ;
- организация межремонтного обслуживания;
- организация материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства предприятия;
- разработка, ремонт и стимулирование стратегического плана повышения эффективности работы ремонтного хозяйства.

*Перечисленные виды работ можно объединить в три блока:*

- **экономический**, объединяющий работы: по учету и анализу эффективности использования ОПФ; разработке норм потребности в оборудовании для замены его изношенной части, технического перевооружения, капитального строительства; разработке норм потребности в запасных частях и материальных ресурсах для технического обслуживания, использования (эксплуатации) и ремонта ОПФ; стратегическому планированию воспроизводства ОПФ; планированию ППР оборудования; планированию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; разработке

предложений по совершенствованию организационной и производственной структур ремонтного хозяйства (совместно со специалистами организационного блока);

- **технический**, включающий: осуществление технического надзора за состоянием оборудования и других элементов ОПФ; проведение технического обслуживания технологического оборудования; проектирование, изготовление и восстановление запасных частей; выполнение различных видов ремонта элементов ОПФ;

- **организационный**, включающий: организацию материально-технического обеспечения ремонтного хозяйства; организацию входного и выходного контроля качества материалов, комплектующих изделий, запасных частей и оборудования, поступающих или выходящих из ремонтного хозяйства; разработку элементов ОПФ; внедрение прогрессивных для данных условий форм организации производства; совершенствование организационной и производственной структур ремонтного хозяйства.

*Объем работ по каждому блоку определяется четырьмя основными факторами:*

- 1) сложностью и номенклатурой выпускаемой продукции;
- 2) программой выпуска;
- 3) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования основного производства;
- 4) уровнем специализации, комбинирования и кооперирования ремонтного хозяйства.

В условиях развития рыночных отношений наблюдаются углубление и расширение специализации и интеграции. Поэтому большинство перечисленных работ может выполняться специализированными фирмами (предприятиями, организациями), которые обеспечивают высокое качество работ и приемлемые цены на их выполнение.

Ремонтное хозяйство на предприятии возглавляет главный механик, подчиняющийся главному инженеру (техническому директору).

*Структура ремонтного хозяйства может включать следующие подразделения:*

- экономический отдел;
- технический отдел;
- организационный отдел;

- ремонтно-механический цех;
- склад.

*В мировой практике сложились два подхода к ремонту техники:*

- ремонт после отказа техники или выхода ее из строя;
- ремонт профилактический по системе ППР (Система планово-предупредительного ремонта. Это совокупность запланированных технических и организационных мероприятий по уходу, надзору и ремонту оборудования. Она включает межремонтное обслуживание, периодические осмотры и промывания, испытания на точность оборудования, периодическое проведение малых, средних и капитальных ремонтов. Система ППР предусматривает строгую последовательность чередования мероприятий и их выполнения в определенные графиком сроки межремонтного цикла. Межремонтный цикл – это промежуток времени между вводом нового оборудования в эксплуатацию и первым капитальным ремонтом или промежуток времени между двумя капитальными ремонтами. Межремонтный цикл определяется исходя из сроков службы основных деталей, узлов, механизмов).

**Основными направлениями совершенствования ремонтного хозяйства и повышения эффективности его функционирования могут быть:**

- в области организации производства – развитие специализации и кооперирования в выпуске основной продукции, в организации ремонтного хозяйства;
- в области планирования воспроизводства ОПФ – применение научных подходов и методов менеджмента;
- в области проектирования и изготовления запасных частей – унификация и стандартизация элементов запасных частей, применение систем автоматизированного проектирования на основе классификации и кодирования, сокращение продолжительности проектных работ и повышение их качества;
- в области организации работ – соблюдение принципов рациональной организации производства (пропорциональности, параллельности и др.), применение сетевых методов и ЭВМ;
- в области технического надзора, обслуживания и ремонта ОПФ – развитие предметной и функциональной специализации работ, повышение технического уровня ремонтно-механического цеха, усиление мотивации повышения качества труда и т.д.

## 10.5. Организация транспортного и складского хозяйства

Транспортное и складское хозяйство предприятия создаются для доставки, складирования и перемещения до потребителя различных грузов в соответствии с условиями договоров, в установленные сроки и по оптимальным маршрутам. Основными критериями функционирования транспортного и складского хозяйства являются качественное и своевременное предоставление услуг по минимально возможной цене.

Транспортное хозяйство является артерией предприятия, связующей материальные потоки.

Ритмичность и качество предоставляемых транспортных услуг определяют стабильность и эффективность функционирования предприятия в целом. Транспортные операции являются важной составной частью производственного процесса, причем транспортные средства нередко используются в целях регулирования его хода и обеспечения заданного ритма производства.

Рациональная организация внутривозовского транспорта, оптимизация грузопотоков и грузооборота способствуют сокращению длительности производственных циклов изготовления продукции, ускорению оборачиваемости оборотных средств, унижению себестоимости продукции, росту производительности труда.

С позиции менеджмента организации логистику можно рассматривать как стратегическое управление материальными потоками в процессе снабжения: закупки, перевозки, продажи и хранения материалов, деталей и готового инвентаря (техники и прочего). Понятие включает в себя также управление соответствующими потоками информации, а также финансовыми потоками. Логистика направлена на оптимизацию издержек и рационализацию процесса производства, сбыта и сопутствующего сервиса как в рамках одного предприятия, так и для группы предприятий.

*На предприятиях используют различные виды транспортных средств (классификация):*

- по сфере обслуживания – средства межцехового и внутрицехового транспорта;
- в зависимости от режимов работ – транспортные средства непрерывного (конвейерные системы и т.д.) и периодического действия (автомшины, самоходные тележки и др.);

- по направлениям движения – транспортные средства для горизонтального, вертикального (лифты, элеваторы и др.) и смешанного перемещения (краны и др.);

- по уровню автоматизации – автоматические, механизированные, ручные;

- по виду перемещаемых грузов – транспортные средства для перемещения сыпучих, наливных и штучных грузов.

**Организация транспортного хозяйства предприятия включает выполнение следующих работ:**

- стратегическое планирование обновления транспортных средств;

- анализ производственной структуры предприятия, разработка и внедрение мероприятий по ее совершенствованию (с точки зрения рациональности транспортных схем, обеспечения прямо-точности, пропорциональности, непрерывности и ритмичности производственных процессов);

- анализ прогрессивности, уровня загрузки и эффективности использования транспортных средств во времени и по производительности;

- выбор и обоснование использования транспортных средств;

- расчет норм и нормативов расхода (потребности) в материальных ресурсах на ремонтно-эксплуатационные нужды транспортного хозяйства;

- составление балансов грузооборота (по горизонтали указываются отправители грузов, а по вертикали – их получатели);

- проектирование схем грузопотоков;

- оперативно-календарное планирование транспортных операций;

- диспетчирование работы транспорта предприятия;

- учет, контроль, мотивация повышения качества и эффективности работы транспортного хозяйства.

**Основными направлениями повышения качества и эффективности работы транспортного хозяйства являются:**

- углубление предметной и функциональной специализации производства, развитие кооперирования;

- повышение уровня автоматизации производства и управления;

- сокращение среднего возраста транспортных средств и

увеличение удельного веса прогрессивных транспортных средств;

- совершенствование нормирования, учета и контроля использования транспортных средств, мотивация повышения их эффективности;

- анализ соблюдения принципов прямоточности, пропорциональности и непрерывности производственных процессов, разработка и внедрение соответствующих мероприятий.

**Складское хозяйство** предприятия выполняет функции по хранению, учету и контролю движения материально-технических ресурсов, поступающих на предприятие, и готовой продукции. Эти функции складское хозяйство должно выполнять качественно, в установленные сроки и с минимальными затратами. Эти три показателя и являются собственно критериями функционирования складского хозяйства. В зависимости от объема работы склады могут быть общезаводскими и цеховыми.

**Организация складского хозяйства включает следующие работы:**

- анализ производственной структуры предприятия на предмет прямоточности, пропорциональности, непрерывности и ритмичности производственных процессов;

- определение номенклатуры и типа складских помещений;

- разработка схем размещения новых складских помещений, их проектирование, строительство;

- разработка оперативно-календарных планов работы складских помещений;

- организация учета и контроля движения материальных потоков через склады;

- организация выдачи и доставки грузов потребителям;

- анализ эффективности работы складского хозяйства, разработка и внедрение предложений по улучшению его работы.

Направления повышения эффективности складского хозяйства такие же, как и для транспортного хозяйства.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы цели материально-технического обеспечения производства?

2. Перечислите основные виды энергоресурсов.

3. Назовите основные направления совершенствования энергетического хозяйства и повышения эффективности его функционирования.



4. Что такое инструментальное хозяйство предприятия?
5. Какие виды работ входят в организацию ремонтного хозяйства?
6. Назовите основные направления повышения качества и эффективности работы транспортного хозяйства.

## **11. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **11.1. Организация управления качеством**

Управление качеством направлено, прежде всего, на обеспечение конкурентоспособности предприятия, т.е. его способности сохранять и расширять рынки сбыта. При этом ведущим звеном является качество выпускаемой продукции (рис. 4).

Качество – это совокупность свойств и характеристик продукции, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности, а свойством называется объективная способность продукции, которая может проявляться при ее создании, эксплуатации, потреблении или утилизации. Системы управления качеством на предприятии имеют многоплановый характер деятельности. Это постоянное обучение и переподготовка кадров, работа с потребителями и поставщиками, обновление продукции и технологий и т.д.

Одним из важнейших элементов системы управления качеством является *механизм управления качеством продукции* – совокупность взаимосвязанных объектов и субъектов управления, используемых принципов, методов и функций управления на различных этапах жизненного цикла продукции и уровнях управления качеством. Состав элементов этой подсистемы приведен на рисунке 5.

Как видно из приведенного перечня, группировка элементов

механизма управления качеством основана на выделении общих функций управления (общие подсистемы), специфических элементов, непосредственно связанных с деятельностью в области качества (специальные подсистемы) и обеспечивающих подсистем. Координация деятельности по всем этим направлениям возлагается на высший уровень руководства предприятий, в том числе на руководителя предприятия.

На крупных и средних предприятиях, как правило, управление качеством выделяется функционально и закрепляется за директором (заместителем директора) по качеству, который и несет ответственность за эффективное функционирование и развитие механизма управления качеством. Но важно понимать, что, исходя из принципов всеобщего менеджмента качества, в процесс управления качеством должны вовлекаться все члены коллектива предприятия.

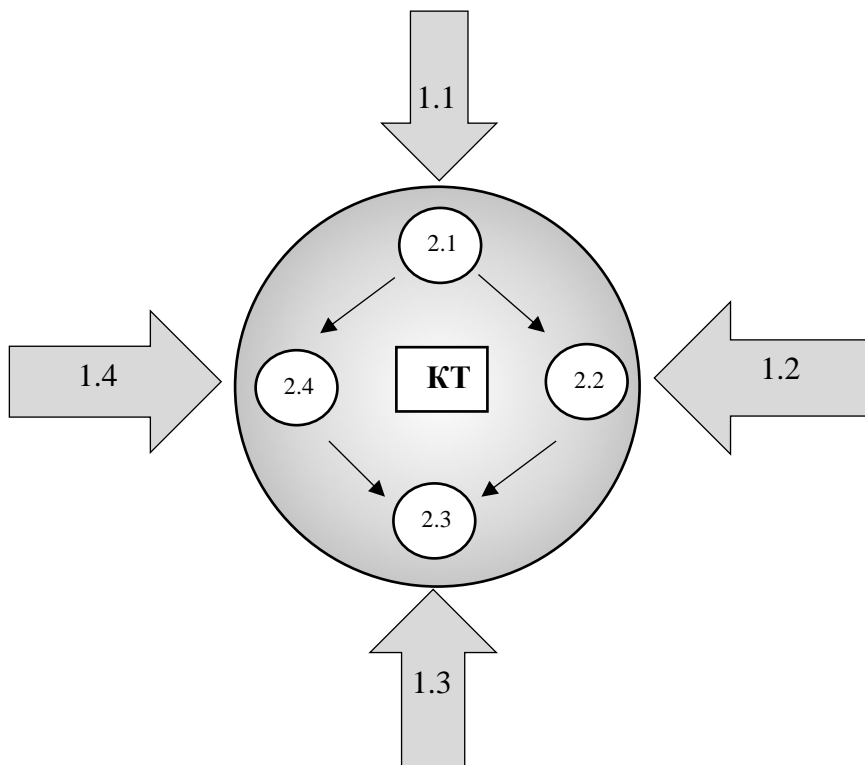


Рис. 4. Место качества продукции среди факторов конкурентоспособности:

КТ – конкурентоспособность продукции;

- 1 – всеобщие внешние факторы конкурентоспособности: 1.1 – качество процессов управления; 1.2 – конкурентоспособность страны; 1.3 – конкурентоспособность региона, города; 1.4 – конкурентоспособность организации;
- 2 – специфические внутренние факторы конкурентоспособности продукции: 2.1 – качество продукции; 2.2 – цена продукции; 2.3 – качество сервиса потребителей; 2.4 – затраты на эксплуатацию



Рис. 5. Состав элементов механизма управления качеством продукции

**Общие подсистемы управления качеством.** Общие подсистемы управления качеством на предприятии закреплены за высшим руководством и должны обеспечивать комплексное выполнение общих функций управления, направленных на непрерывное совершенствование деятельности предприятия.

Ведущий элемент здесь – это планирование. **Под планированием процесса управления качеством** понимают установление обоснованных заданий всем службам и подразделениям предприятия, направленных на совершенствование качественных параметров их деятельности и взаимодействия. Такой подход основан на том, что качество продукции – это результат взаимодействия всех работников предприятия, всех процессов ее создания и доведения до потребителя.

Планирование управления качеством базируется на выработанной на предприятии политике. *Политика в области качества может быть сформулирована в виде принципа деятельности предприятия или долгосрочной цели плановой деятельности и должна включать:*

- улучшение экономического положения предприятия;
- расширение или завоевание новых рынков сбыта;
- достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий и фирм;
- ориентацию на удовлетворение требований потребителя определенных отраслей или регионов;
- освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;
- улучшение важнейших показателей качества продукции;
- снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;
- увеличение сроков гарантии на продукцию;
- развитие сервиса.

Одним из важнейших направлений плановой работы в области управления качеством является планирование качества выпускаемой продукции.

**Под планированием качества продукции** понимается установление обоснованных заданий по ее выпуску с требуемыми значениями показателей качества на заданный момент или в течение заданного интервала времени. Планирование повышения качества

должно опираться на научно обоснованное прогнозирование потребностей внутреннего и внешнего рынка. При этом большую роль в правильном обосновании планов повышения качества приобретают использование данных о результатах эксплуатации продукции, обобщение и анализ информации о фактическом уровне ее качества.

Действенность планирования повышения качества должна обеспечиваться тем, что оно осуществляется на разных уровнях управления и этапах жизненного цикла изделий, включая проектирование, производство и эксплуатацию. Планы повышения качества должны обеспечиваться необходимыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами, а планируемые показатели и мероприятия по повышению качества тщательно обосновываться расчетами экономической эффективности.

*В перечень главных задач планирования повышения качества продукции входят:*

- обеспечение выпуска продукции с максимальным соответствием ее свойств существующим и перспективным потребностям рынка;
- достижение и превышение технического уровня и качества лучших отечественных и зарубежных образцов;
- установление экономически оптимальных заданий по повышению качества продукции с точки зрения их ресурсного обеспечения и запросов потребителей;
- совершенствование структуры выпускаемой продукции путем оптимизации ее типоразмерного ряда;
- увеличение выпуска сертифицированной продукции;
- улучшение отдельных потребительских свойств уже выпускаемой продукции (надежности, долговечности, экономичности и др.);
- своевременная замена, сокращение производства или снятие с производства морально устаревшей и неконкурентоспособной продукции;
- обеспечение строгого соблюдения требований технических регламентов, стандартов, технических условий и другой нормативной документации, своевременное внедрение вновь разработанных и пересмотр устаревших стандартов;
- разработка и реализация конкретных мероприятий, обеспе-

чивающих достижение заданного уровня качества;

- увеличение экономической эффективности производства и использование продукции улучшенного качества.

*Предметами планирования качества продукции* являются в конечном итоге различные мероприятия и показатели, отражающие как отдельные свойства продукции, так и разнообразные характеристики системы и процессов управления качеством.

Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, называется **показателем качества продукции**.

*Совокупность показателей качества продукции можно классифицировать по следующим признакам:*

- по количеству характеризующих свойств (единичные, комплексные и интегральные показатели);
- по отношению к различным свойствам продукции (показатели надежности, технологичности, эргономичности и др.);
- по стадии определения (проектные, производственные и эксплуатационные показатели);
- по методу определения (расчетные, статистические, экспериментальные, экспертные показатели);
- по характеру использования для оценки уровня качества (базовые и относительные показатели);
- по способу выражения (размерные показатели и показатели, выраженные безразмерными единицами измерения, например, баллами, процентами).

Эти показатели находят свое отражение в конкретных заданиях по улучшению качества продукции, в планах научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, стандартизации и метрологического обеспечения, внедрения систем управления качеством, технического развития предприятия, подготовки кадров и т. д.

Планирование повышения качества продукции на предприятии в целом всегда должно дополняться внутрипроизводственным планированием. При этом могут использоваться обобщающие, единичные и комплексные показатели качества, которые дифференцируются с учетом особенностей планирования по его видам (перспективное, текущее) и уровням управления (предприятие, цех, участок, отдел).

При составлении планов повышения качества по каждому

структурному подразделению следует исходить из уровня показателей качества, утвержденных в плане предприятия и возможностей подразделений оказывать на них влияние. Поэтому для структурных подразделений предприятия в зависимости от их специфики необходимо устанавливать конкретные задания по повышению качества продукции и качества работы, которые должны быть однозначно увязаны с последующей оценкой и стимулированием их производственно-хозяйственной деятельности.

*Планы основных цехов должны* содержать задания по повышению качества заготовок, деталей и сборочных единиц в соответствии с производственным процессом данного цеха. Например, это могут быть задания по увеличению показателей точности и чистоты обработки, по расширению выпуска деталей со специальными видами покрытий, по освоению производства новых изделий.

*Для сборочных цехов* предприятий целесообразно планировать: основные показатели качества продукции, которые установлены на уровне предприятия: уровень сдачи продукции с первого предъявления; снижение потерь от брака и рекламаций. Два последних показателя могут применяться для механообрабатывающих цехов, участков и бригад. Для данных цехов целесообразно также планировать снижение количества возвратов деталей и узлов из цехов-потребителей.

*Для каждого цеха вспомогательного производства* целесообразно планировать как показатели, так и мероприятия, выполнение которых должно обеспечить высокое качество продукции в цехах основного производства. Например, для ремонтно-механического цеха важнейшим показателем может быть доля оборудования (в общем объеме отремонтированных станков и машин), достигшего после ремонта заданной технологической точности.

Если качество продукции и качество работы цехов нельзя выразить относительно небольшим числом показателей, то целесообразно использовать коэффициенты качества, уровень которых зависит от выполнения большого количества мероприятий по повышению качества изготавливаемых изделий. Для отдельных цехов предприятия, исходя из их специфики, устанавливаются свои критерии повышения качества и соответствующие им нормативы изменения показателей.

Наряду с планами цехов и участков по повышению качества продукции целесообразно разрабатывать соответствующие планы

для функциональных отделов и служб.

В планы конструкторских отделов могут быть включены задания по разработке новых видов продукции, повышению показателей качества продукции, подлежащей модернизации, повышению уровня агрегатирования и унификации и т. п.

Для отделов главного технолога, главного механика и др. целесообразно планировать мероприятия, отвечающие профилю этих подразделений. Например, в плане отдела главного технолога должны содержаться задания по внедрению современных технологических процессов, ликвидации (снижению) брака, оснащению производства различными приспособлениями, моделями и т. д.

Следует отметить, что объектом внутрипроизводственного планирования может быть качество изготовления продукции и качество работы. В цехах это доля продукции, сданной с первого предъявления, снижение потерь от брака, сокращение количества рекламаций и возврата изделий из цехов-потребителей. В проектно-конструкторских и технологических службах – сдача документации с первого предъявления и процент возврата технической документации на доработку. В отделе технического контроля – снижение количества рекламаций, состояние контрольно-измерительной техники и др.

Необходимый уровень качества продукции может быть совместно установлен (т.е. запланирован) ее изготовителем и потребителем в договоре. Различные аспекты установления, обеспечения и контроля уровня качества продукции в договорах и контрактах самых различных видов регламентированы действующим законодательством (Гражданский кодекс РФ. Часть II; Уголовный кодекс РФ; Закон РФ «О защите прав потребителей» и др. документы).

При планировании требуемого уровня качества продукции в договорах и контрактах необходимо учитывать, что его определение может осуществляться следующими способами: по стандартам, по техническому описанию, по образцам, каталогам и проектам продавца. Эти данные являются неотъемлемой частью контракта.

Процесс организации, координации и регулирования выполнения плановых заданий осуществляется руководителями подразделений, отвечающих за соответствующие разделы плана повышения качества.



Особого внимания со стороны руководства требует система контроля и мониторинга выполнения планов повышения качества. **Контроль** – это процесс определения и оценки информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа. Необходимо подчеркнуть, что контроль качества, осуществляемый соответствующими подразделениями предприятий, является первичным (предшествующим во времени) по отношению к контролю со стороны других субъектов управления качеством.

Предметом контроля может быть не только исполнительская деятельность, но и работа менеджера. Контрольная информация используется в процессе выполнения всех функций управления. Поэтому в настоящее время объединяют планирование и контроль в единую систему управления (Controlling): планирование, контроль, отчетность, менеджмент.

*Процесс контроля должен пройти следующие стадии.*

1. Определение концепции контроля (всеобъемлющая система контроля «Controlling» или частные проверки).
2. Определение цели контроля (решение о целесообразности, правильности, регулярности, эффективности процесса управления).
3. Планирование проверки:
  - а) объекты контроля (потенциалы, методы, результаты, показатели и т.д.);
  - б) проверяемые нормы (этические, правовые, производственные и т.д.);
  - в) субъекты контроля (внутренние или внешние органы контроля);
  - г) методы контроля;
  - д) объем и средства контроля (полный, сплошной, выборочный, ручной, автоматический, компьютеризированный);
  - е) сроки и продолжительность проверок;
  - ж) последовательность, методики и допуски проверок.
4. Определение значений действительных и предписанных.
5. Установление идентичности расхождений (обнаружение, количественная оценка).
6. Выработка решения, определение его веса.
7. Документирование решения.
8. Метапроверка (проверка проверки).

9. Сообщение решения (устное, письменный отчет).

10. Оценка решения (анализ отклонений, локализация причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления, меры по устранению недостатков).

*Виды контроля различают по следующим признакам.*

1. По принадлежности субъекта контроля к предприятию: внутренний; внешний.

2. По основанию для проведения контроля: добровольный; по закону; по Уставу.

3. По объекту контроля: контроль за процессами; контроль за решениями; контроль за объектами; контроль за результатами.

4. По регулярности: системный; нерегулярный; специальный.

*Контроль качества должен подтверждать выполнение заданных требований к продукции, включая в себя:*

- входной контроль (материалы не должны использоваться в процессе без контроля; проверка входящего продукта должна соответствовать плану качества, закрепленным процедурам и может иметь различные формы);

- промежуточный контроль (организация должна иметь специальные документы, фиксирующие процедуру контроля и испытаний внутри процесса, и осуществлять этот контроль систематически);

- окончательный контроль (предназначен для выявления соответствия между фактическим конечным продуктом и тем, который предусмотрен планом по качеству; включает в себя результаты всех предыдущих проверок и отражает соответствие продукта необходимым требованиям);

- регистрацию результатов контроля и испытаний (документы о результатах контроля и испытаний предоставляются заинтересованным организациям и лицам).

Технический контроль качества продукции и процессов ее создания на предприятиях осуществляется отделами технического контроля (ОТК), которые функционально замыкаются только на систему управления качеством, как правило, на директора (заместителя директора) по качеству. ОТК имеют подразделения общезаводской компетенции (как правило, специализированы на определенных видах деятельности – контроля продукции, входящих компонентов, анализе причин брака, рекламаций и т.п.) и бюро

технического контроля в цехах предприятия, которые осуществляют непосредственный и независимый контроль хода производственного процесса.

*Основные задачи технического контроля* заключаются в обеспечении выпуска качественной продукции, в соответствии с техническими регламентами, стандартами и ТУ, выявлении и предупреждении брака, проведении мер по дальнейшему улучшению качества изделий.

Операции контроля качества – неотъемлемая составная часть технологического процесса производства изделий, а также их последующей упаковки, транспортировки, хранения и отгрузки потребителям. Без проведения работниками контрольной службы предприятия (цеха, участка) необходимых проверочных операций в процессе производства изделий или по завершении отдельных этапов их обработки последние не могут считаться полностью изготовленными, потому не подлежат отгрузке покупателям. Именно это обстоятельство определяет особую роль служб технического контроля.

Неотъемлемой частью общих подсистем управления качеством является *мотивация, стимулирование работы персонала* на постоянное повышение качество их деятельности, продукции и общепроизводственной культуры.

## **11.2. Специальные подсистемы механизма управления качеством на предприятии**

Управление качеством как частная функция управления имеет и свои специфические подсистемы – испытания, профилактика брака, стандартизация и оценка соответствия (в том числе, аттестация и сертификация продукции).

Испытания являются особым видом контроля наиболее важных деталей и узлов, а также готовой продукции. Испытание – это определение или исследование одной или нескольких характеристик изделия под воздействием совокупности физических, химических, природных или эксплуатационных факторов и условий. Испытания проводятся по соответствующим программам.

*В зависимости от целей существуют следующие основные виды испытаний:*

- предварительные испытания – испытания опытных образцов для определения возможности приемочных испытаний;
- приемочные испытания – испытания опытных образцов для определения возможности их постановки на производство;
- приемосдаточные испытания – испытания каждого изделия для определения возможности его поставки заказчику;
- периодические испытания – испытания, которые проводят 1 раз в 3-5 лет для проверки стабильности технологии производства;
- типовые испытания – испытания серийных изделий после внесения существенных изменений в конструкцию или технологию.

При контроле качества продукции используются физические, химические и другие методы. Работа по управлению качеством продукции строится на *системе профилактики (предупреждения) брака*. Это проявляется в работе всех подсистем и особенно в подсистеме технического контроля.

Во-первых, технический контроль, направленный на предупреждение разбалансированности производственных процессов и возникновение отклонений от требований, установленных к качеству изделий, способствует профилактике брака, его обнаружению на наиболее ранних стадиях технологических процессов и оперативному устранению с минимальными затратами ресурсов, что, несомненно, приводит к повышению качества выпускаемой продукции, росту эффективности производства.

Во-вторых, строгий и объективный контроль качества изделий работниками ОТК препятствует проникновению брака за ворота предприятий-изготовителей, способствует уменьшению объемов недоброкачественных изделий, поставляемых потребителям, снижает вероятность появления неизбежно возникающих при плохом контроле дополнительных непроизводительных расходов по выявлению и устранению различных дефектов в уже собранных изделиях, хранению, отгрузке и транспортировке недоброкачественной продукции к потребителям, ее входному контролю специальными подразделениями и возврату дефектной продукции изготовителям.

В-третьих, надежная работа службы контроля качества создаст необходимые предпосылки для устранения дублирования и па-

раллелизма в работе других служб предприятия, снижения объемов перерабатываемой ими информации, высвобождения многих квалифицированных специалистов, занятых перепроверкой продукции, принятой службой технического контроля предприятия, существенного уменьшения количества разногласий, имеющих место при оценке качества продукции различными субъектами контроля, снижения затрат на технический контроль и повышения его эффективности. Типовая схема системы профилактики брака представлена на рисунке 6.

Важным элементом в системах управления качеством является **стандартизация** – нормотворческая деятельность, которая находит наиболее рациональные нормы, а затем закрепляет их в нормативных документах типа стандарта, инструкции, методики и требований к разработке продукции, т.е. это комплекс средств, устанавливающих соответствие стандартам.

Стандартизация является одним из важнейших элементов современного механизма управления качеством продукции (работ, услуг). По определению международной организации по стандартизации (ИСО), **стандартизация** – *установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон*, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности.

Согласно закону о техническом регулировании **стандартизация** – деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленная на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг.

**Стандарт** – документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг. Стандарт также может содержать требования к терминологии, символике, упаковке, маркировке или этикеткам и правилам их нанесения. Стандарты представляются в виде документов, содержащих определенные требования, правила или нормы. Это также основные еди-

ницы измерения или физические константы (например, метр, вольт, ампер, абсолютный нуль по Кельвину и т.д.). К стандартам относятся все предметы для физического сравнения: государственные первичные эталоны единицы длины, массы, силы и т.д.



Рис. 6. Система профилактики брака на предприятии

*Стандартизация осуществляется в целях:*

- повышения уровня безопасности жизни или здоровья граждан, сохранности имущества физических или юридических лиц, государственного или муниципального имущества, экологической безопасности, безопасности жизни или здоровья животных и растений и содействия соблюдению требований технических регламентов;

- повышения уровня безопасности объектов с учетом риска возникновения чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера;

- обеспечения научно-технического прогресса;

- повышения конкурентоспособности продукции, работ, услуг;

- рационального использования ресурсов;

- технической и информационной совместимости;

- сопоставимости результатов исследований (испытаний) и измерений, технических и экономико-статистических данных;

- взаимозаменяемости продукции.

*Сертификация* – форма осуществляемого органом по сертификации подтверждения соответствия объектов требованиям технических регламентов, положениям стандартов или условиям договоров. Сертификация выделяется из процедур подтверждения соответствия тем, что выполняется третьей стороной, не зависимой от изготовителей (поставщиков) и потребителей, что гарантирует объективность ее результатов. Поэтому в условиях, когда конкуренция на рынке переместилась из ценовой сферы в сферу качества продукции, сертификация стала неременной частью эффективно функционирующей рыночной экономики.

В развитии сертификации можно выделить ряд этапов: приемочный контроль, статистический приемочный контроль, сертификация продукции, сертификация систем качества и производства.

Добровольное подтверждение соответствия осуществляется по инициативе заявителя на условиях договора между заявителем и органом по сертификации. Добровольное подтверждение соответствия может осуществляться для установления соответствия национальным стандартам, стандартам организаций, системам добровольной сертификации, условиям договоров. Обязательная



сертификация осуществляется в случаях, предусмотренных законодательными актами РФ.

### **11.3. Особенности управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК**

Высокое качество конечной продукции АПК зависит от работы сельскохозяйственных предприятий, а также предприятий и организаций, обеспечивающих ее заготовку, транспортировку, хранение, переработку и реализацию потребителям. Различные государственные и хозяйственные организации призваны создавать благоприятные условия для производства и доведения до потребителя продукции высокого качества. Однако опыт показывает, что руководители и специалисты отрасли пока не обеспечивают необходимого уровня в этой области. Например, неправильное использование минеральных удобрений и средств защиты растений существенно снижает качество зерна, картофеля, овощей, что создает большие сложности при их последующем хранении и т.д.

*По мнению специалистов, основными причинами низкого качества продукции АПК являются:* отсутствие необходимой материально-технической базы; несвоевременное проведение технологических операций, недостаточный уровень профессиональных знаний у исполнителей, слабая их ответственность за выполняемую работу; отсутствие четких критериев оценки качества труда и продукции и эффективной системы контроля над их выполнением; отсутствие действенной системы мер материального и морального стимулирования работников за достижение высоких качественных показателей; несовершенство системы управления производством.

На качество продукции на предприятии АПК большое влияние оказывают такие факторы как температурный, водный режим, качество почвы, применение средств защиты растений, породный состав животных, состав и качество кормов, технических средств, технология, качество труда и т.д. Знание этих факторов дает возможность руководителям и специалистам более эффективно обеспечивать процесс управления качеством труда и продукции. Важно также учитывать отраслевые особенности. Выход продукции в сельском хозяйстве зависит от погоды и других природных условий, большей частью он сезонный, особенно в растениеводстве, рыбоводстве и некоторых отраслях животноводства.

В сельском хозяйстве вложенный труд, особенно в растениеводстве, оплачивается продукцией не сразу, а через значительный промежуток времени. Не всегда можно сразу оценить и качество труда на выполнении отдельных операций (например, при высеве или посадке семян и т.п.). Брак в работе на сельскохозяйственных предприятиях можно устранить только частично, так как полное устранение брака в работе будет связано с большими затратами (например, пересев семян). Кроме того, будут упущены оптимальные сроки, необходимые для нормальной вегетации растений.

Особое место в системе стандартов сельскохозяйственных предприятий занимают специальные (технологические) стандарты. Они определяют типовую технологию механизированного возделывания культур и типовые технологические процессы в животноводстве, правила товарной обработки и упаковки продукции, условия ее транспортировки и хранения, методы контроля над технологическими процессами и др.

*При совершенствовании управления качеством сельскохозяйственной продукции предприятиям рекомендуется:*

- формировать органы управления качеством труда и продукции;
- создать системы прогнозирования и планирования качества продукции;
- разработать нормативы и внутривозхозяйственные стандарты;
- использовать достижения науки и передовой опыт, обеспечивающие повышение качества продукции;
- повышать квалификацию исполнителей;
- регулярно оценивать и контролировать качество труда и продукции;
- материально и морально стимулировать работников предприятия за повышение качества труда и продукции.

В регламентах управления предприятием должны найти отражение вопросы управления качеством. Эту работу возглавляет руководитель хозяйства совместно с главными специалистами. Обязанности, права и ответственность всех руководителей и специалистов должны быть зафиксированы в должностных инструкциях, а также в положениях о подразделениях.

На предприятиях, уделяющих большое внимание управлению качеством, целесообразно создавать постоянно действующие ко-

миссии по качеству. Они призваны не только осуществлять контроль за качеством выполнения тех или иных операций, производимой продукции, но и анализировать положение дел в этой области, принимать участие в разработке и реализации организационно-экономических, технологических, технических и воспитательных мероприятий, направленных на повышение качества труда и продукции. Предприятия могут проводить «Дни качества», к которым обстоятельно готовятся все структурные подразделения. Нередко практикуются контрольные объезды полей и ферм. Прогнозирование и планирование качества производимой продукции следует ориентировать на реальные потребности рынка. План мероприятий должен предусматривать действия, обеспечивающие рост качества по всей технологической цепочке систем земледелия и животноводства.

Организационно-правовой основой управления качеством труда и продукции на предприятиях служит разработка нормативов и стандартов предприятия, а также использование ГОСТов, ТУ, положений об аттестации руководителей, специалистов и рядовых работников. Важно, чтобы не только руководители и специалисты хорошо знали требования стандартов, но и рядовые работники. Нередко этому не придается значения, и в результате требовать от исполнителей соблюдения стандартов качества оказывается невозможным.

Важной функцией управления качеством труда и продукции является их оценка и контроль. Оценка может проводиться в собственной лаборатории или сторонними организациями. При оценке качества труда работников отдельные предприятия используют 5-балльную систему или специально устанавливаемые коэффициенты качества, соответствующие оценкам «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» (брак). В зависимости от условий производства продукции и характера технологических процессов используются различные виды контроля качества: сплошной и выборочный, текущий и периодический, по объектам, видам работ и отдельным операциям.

Учитывая, что большинство видов продукции сельского хозяйства имеет сезонный выход, руководители и специалисты должны больше внимания уделять оперативному контролю за ходом технологических операций и процессов. Особое значение имеет он в процессе подработки и реализации товарной

продукции. Хозяйства несут большой ущерб из-за недостаточной сортировки, очистки, подсушивания, охлаждения реализуемой продукции. Осуществлять контроль качества можно визуально, с помощью измерительных приборов и средств автоматики. Например, для определения качества картофеля проводится анализ клубней. Поддержание режима его хранения в картофелехранилищах может контролироваться измерительными приборами или автоматически. Отдельные хозяйства контроль качества выполняемых работ сопровождают выдачей исполнителям талонов качества различной формы и содержания.

Пути совершенствования управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК весьма разнообразны. Эти вопросы должны решаться комплексно, так как различные аспекты качества тесно взаимосвязаны. Например, качество животноводческой продукции зависит не только от работников ферм, но и от полеводов, обеспечивающих производство и заготовку кормов. Новейшие технологии выращивания сельскохозяйственных культур, хранения и переработки продукции, разработанные в нашей стране и за рубежом, позволяют обеспечить не только производство продукции высокого качества, но и значительный рост производительности труда, сокращение издержек. В условиях развития рыночных отношений в работе по повышению качества продукции резко возрастает роль служб материально-технического снабжения и маркетинга.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите общие подсистемы управления качеством.
2. Что входит в перечень главных задач планирования повышения качества продукции?
3. Назовите специальные подсистемы механизма управления качеством на предприятии.
4. Раскройте понятия «стандартизация» и «сертификация» продукции.
5. В чем состоят особенности управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК?

## **12. ОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТА ПРОДУКЦИИ**

## НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 12.1. Организация сбыта продукции

Предприятия не только производят продукцию в нужном количестве, ассортименте и качестве, соответствующих запросам потребителя, но и обеспечивают коммерческую деятельность по сбыту готовой продукции. В условиях рыночных отношений усиливается ее роль, усложняются задачи.

Для организации коммерческой деятельности по реализации готовой продукции на предприятиях создается служба сбыта.

**Основными задачами службы сбыта являются:** изучение спроса и установление тесных контактов с потребителями продукции; поиск наиболее эффективных каналов и форм реализации, отвечающих требованиям потребителей; обеспечение доставки продукции потребителю в нужное время; контроль за ходом реализации продукции в целях снижения коммерческих (внепроизводственных) издержек и ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Выделяют несколько **типов организации сбыта продукции** на предприятии.

Организация «по функциям» означает, что и внешние рынки, и производимые товары рассматриваются в виде некоторых однородностей, предусматривает создание специализированных отделов, в том числе и управления сбытом. Такая структура целесообразна в случае, если и товаров, и рынков у предприятия немного.

Организация «по видам товаров» требует специфических условий производства, сбыта, обслуживания в связи с множеством товаров. В ней создаются группы работников, занимающихся «своим» товаром. Создается функциональная служба сбыта по отношению к конкретному товару. Это гарантирует должное внимание всем аспектам маркетинга. Однако при такой организации возможно дублирование исследовательских и сбытовых функций, а слабые связи между группами одного отдела могут привести к тому, что творческие находки не получают распространения только потому, что они «чужие».

Организация «по рынкам» требует специальных знаний по обслуживанию продукцией определенной отрасли промышленности или сегмента покупателей из разных отраслей. В ней выделя-

ются группы работников, занимающиеся «своей» группой потребителей. Например, предприятие изготавливает дизели для тракторов, автомобилей и судов. Каждая из групп потребителей этих товаров столь специфична, что данную специфику необходимо учитывать при организации сбыта, как и во всем объеме маркетинговых действий.

Организация «по территориям» позволяет учитывать специфику потребления товаров в каждом из регионов, жители которых близки по демографическим и культурным характеристикам. Она считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура товаров не очень велика, а различия между их потребителями незначительны.

Структура службы сбыта на предприятиях должна соответствовать стратегии маркетинга. Она зависит от уровня концентрации (масштабов) и специализации производства, территориального размещения предприятия и степени хозяйственной самостоятельности его подразделений, от особенностей выпускаемой продукции, в частности производственного назначения, индивидуального (кратко- или долгосрочного) потребления, от характера и условий работы предприятия.

Структура службы сбыта включает как управленческие, так и производственные подразделения.

К управленческим подразделениям относятся отделы (группы) сбыта. Отдел сбыта может включать следующие группы: заказов, изучения спроса, плановое, товарное (оперативное), договорно-претензионное, экспортное, рекламное, монтажа, наладки и технического обслуживания поставляемой продукции и др.

К производственным подразделениям относятся склады готовой продукции, цехи (участки) комплектации, консервации и упаковки готовой продукции, изготовления упаковочной тары, экспедиции и отгрузки.

Различают **централизованную и децентрализованную службу сбыта.**

При централизованной форме складское хозяйство административно подчиняется непосредственно руководителю отдела сбыта. При децентрализованной форме отдел сбыта обособлен от складов готовой продукции. Содержание функций сбытовой деятельности готовой продукции на основе маркетинга включает **три направления:** планирование (прогнозирование), организацию,

контроль и координацию.

Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления.

*Планирование сбыта включает:* изучение внешних и внутренних условий; определение целей; разработку прогнозов конъюнктуры и спроса; подготовку прогнозов реализации товаров; составление планов поставок готовой продукции; планирование оптимальных хозяйственных связей; выбор каналов распределения товара; планирование дополнительных услуг, внешнеторговых операций, рекламной деятельности; составление сметы расходов на управление сбытом и распределением, планирование доходности.

*Организация сбыта включает:* организацию сбора информации о спросе; заключение с потребителями хозяйственных договоров на поставку продукции; выбор форм и методов реализации продукции, способов доставки ее потребителю; технологию товародвижения; организацию информационно-диспетчерской службы, отчетности; организацию торговой коммуникации, правовой и претензионной работы; организацию стимулирования спроса и рекламной деятельности.

*Контроль и координация работы персонала службы сбыта предполагает:* оценку соответствия реализации сбытовых функций программе маркетинговых исследований; анализ действия сбытовой службы, а также разработанных мероприятий по координации сбытовой деятельности и повышению ее эффективности; контроль и оценку эффективности стимулирования сбыта и рекламных мероприятий; тактический контроль; контроль за поставками продукции, осуществлением внешнеторговых операций, соблюдением договорных обязательств, своевременностью оплаты счетов; корректировку производственной программы в соответствии с поступившими заказами; предъявление потребителям претензий за нарушение договорных обязательств и несвоевременную оплату счетов.

## **12.2. Каналы сбыта продукции**

Существующие каналы товародвижения предполагают использование трех основных методов сбыта продукции: прямого или непосредственного; косвенного; комбинированного или сме-

шанного.

**Канал реализации продукции** – это совокупность юридических и физических лиц, которые выступают как посредники или участники сбыта, принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар на его пути от производителя к потребителю.

**Прямой (непосредственный) сбыт** позволяет устанавливать прямые контакты с покупателями, не прибегая к услугам независимых посредников, наибольшее распространение имеет на рынке средств производства (нефтяные, угольные, станкостроительные компании).

Прямой сбыт позволяет сохранить полный контроль за ведением торговых операций, лучше изучить рынок своих товаров, наладить долговременные связи с основными потребителями, повысить количество продаж. На рынке потребительских товаров к прямому сбыту прибегают редко. Однако используют его отдельные формы, такие как директ-маркетинг (прямая работа с клиентами) и телемаркетинг (реализация товаров и услуг по телефону).

**Косвенный сбыт** – это метод сбыта, при котором производители товаров пользуются услугами различного рода независимых посредников.

*Существует несколько форм работы предприятия-производителя с посредниками.*

1) *Экстенсивный сбыт* – размещение и реализация товара на любых предприятиях торговых посредников, которые готовы и способны этим заниматься. Таким образом, распределяются простые, мелкие, недорогие изделия массового спроса.

2) *Исключительный сбыт* – выбор одного торгового посредника в данном регионе, который и будет продавать продукцию изготовителя. Такой посредник обычно имеет исключительное право на реализацию товара в данном регионе.

3) *Выборочный сбыт* – выбор ограниченного числа посредников в зависимости от характера и клиентуры, возможности обслуживания и ремонта продукции, уровня подготовки персонала. Он применяется, когда товары требуют специального обслуживания, обеспечения запчастями, создания ремонтных мастерских или специально обученного персонала. Этот метод используется обычно при реализации дорогих престижных товаров.

**Комбинированный или смешанный сбыт** – метод, при ко-



тором производитель использует как прямой, так и косвенный сбыт.

*Разработка и реализация сбытовой стратегии предполагает решение следующих вопросов:*

- выбор каналов сбыта;
- обоснование оптимального метода сбыта;
- выбор посредников и определение приемлемой формы работы с ними;
- организация сервиса.

Высокую эффективность сбытовой деятельности обеспечивает постоянное совершенствование и оптимизация всей технологической цепи, что достигается путем ее единства, соответствием всем требованиям обработки грузов, при которой каждая предыдущая операция одновременно является подготовкой к последующей. Особенно большое значение здесь имеют операции, связанные с подготовкой товаров к продаже (их фасовка, упаковывание, комплектование необходимого ассортимента и т.д.). В современных условиях эти операции в больших объемах выполняются как на предприятиях оптовой, так и розничной торговли.

При обосновании оптимального метода сбыта необходимо учитывать, что прямой сбыт считается выгодным, когда:

- количество продаваемого товара достаточно велико, чтобы оправдывать немалые расходы на прямой сбыт;
- количество потребителей невелико, и они расположены на относительно небольшой территории;
- предприятия имеют достаточную сеть собственных складов;
- товар требует высокоспециализированного сервиса; цена часто колеблется;
- рынок вертикален (товар используется хотя и в нескольких отраслях, но немногими потребителями в каждой) и др.

При косвенном сбыте, как отмечалось выше, предприятия пользуются услугами посредников-оптовиков, сбытовых агентов, брокеров и др., привлечение которых оправдано, если:

- предприятия недостаточно сильны в финансовом отношении;
- осуществляется выход на рынок, который плохо изучен;
- рынок горизонтален (множество потребителей в каждом секторе экономики, что требует создания мощной сбытовой сети);
- рынок очень разбросан географически, так что другие фор-

мы являются нерентабельными;

- можно значительно сэкономить на транспортных расходах, поставляя крупные партии товара небольшому числу оптовиков и др.

**При выборе посредников для организации сбыта следует учитывать:**

- деловую репутацию посредника;
- прочность и надежность его финансового положения;
- территориальную удаленность;
- наличие складских площадей и готовность хранить у себя запасы продукции поставщика;
- проводимую посредником ценовую политику.

Сбытовая стратегия также предполагает эффективную организацию сервиса, который подразумевает поддержание товарно-материальных запасов, безупречную систему транспортировки и наличие рациональных мест для складирования.

### **12.3. Организация реализации сельскохозяйственной продукции**

Экономическая эффективность сельского хозяйства в значительной степени зависит от сбыта продукции, выбора каналов ее реализации. Рынок сельскохозяйственной продукции может быть биполярным или многополярным. В условиях биполярного рынка товаропроизводители реализуют свою продукцию непосредственно для конечного потребления. На этом рынке действует канал распределения сельскохозяйственной продукции нулевого уровня (канал прямого маркетинга), т. е. без промежуточных звеньев между производителем и потребителем.

На многополярном рынке используются одно-, двух- и трехуровневый каналы распределения. Например, двухуровневый канал распределения выглядит следующим образом: производитель – оптовый торговец – магазин – потребитель.

*Преобладают следующие каналы реализации товарной продукции:* продажа государству, предприятиям и организациям, потребительской кооперации, работникам хозяйства и населению, проживающему на его территории, на оптовых и на колхозном рынках.

При продаже продукции государству оно выступает по отно-

шению к сельскохозяйственным товаропроизводителям гарантированным оптовым покупателем и принимает от них продукцию по гарантированным ценам. Установлено два уровня формирования и размещения заказов на закупку и продажу сельскохозяйственной продукции: для федеральных и региональных государственных нужд. Предметом договорных отношений являются условия поставки продукции, ее объем, ассортимент, параметры качества, сроки поставки, экономические нормативы, стимулы и санкции.

В государственном контракте содержатся действенные экономические стимулы. К их числу относятся: система цен, обеспечение гарантированного сбыта продукции, ее приемка непосредственно в местах производства с последующим централизованным вывозом транспортом заготовителей и т. д.

Большая часть товарной сельскохозяйственной продукции продается через рыночные структуры. Наиболее важные из них товарные биржи: здесь сельскохозяйственные товаропроизводители могут осуществлять сделки с большими партиями товара и одновременно заключать контракты на покупку необходимых средств производства. Перспективными в этой связи являются межреспубликанские, межрегиональные и региональные круглогодичные биржи по реализации зерна и продуктов его переработки, маслосемян, сахара и другой продукции. Товарные биржи могут быть и узкоспециализированными – производят операции только с однородной продукцией, например, зерном.

К числу перспективных каналов реализации сельскохозяйственной продукции относятся оптовые рынки, в том числе ярмарки, аукционы, выставки-продажи. Целью участия товаропроизводителей в них является не только продажа или приобретение товаров, но и изучение спроса на товары, которые они производят.

Значительную часть продукции (плоды, овощи, маслосемена, сахарная свекла, картофель, молоко, скот и птица) сельскохозяйственные товаропроизводители реализуют по договорным прямым связям перерабатывающим предприятиям (консервные, сахарные, молочные и другие заводы, мясокомбинаты и т. д.).

Важный канал реализации сельскохозяйственной продукции – торговля через потребительскую кооперацию. Потребительская кооперация покупает на сельскохозяйственных предприятиях, в крестьянских (фермерских) хозяйствах и хозяйствах населения картофель, овощи, фрукты, скот, молоко, яйца и другую продук-

цию и использует ее преимущественно для снабжения местного населения. Одновременно она (в пределах своих возможностей) организует встречную продажу фермерам и населению комбикормов, удобрений и других товаров производственного и культурно-бытового назначения.

Широкое распространение получила реализация продукции сельскохозяйственными предприятиями по хозяйственным договорам предприятиям торговли и общественного питания. Этот канал позволяет ликвидировать перевалочные операции, ускорить доставку потребителю свежей продукции, снизить ее потери при транспортировке и в торговой сети, лучше сохранить качество. В результате продукция обходится потребителю дешевле, чем при ее доставке в магазины и на предприятия общественного питания через городские оптовые базы снабжения. Однако этот канал реализации увеличивает транспортные расходы сельскохозяйственных товаропроизводителей, поскольку магазины и предприятия общественного питания берут одновременно лишь небольшие партии продукции. Кроме того, для некоторых видов продукции (например, молока) обязательным условием реализации по прямым связям является промышленная переработка.

Крупным каналом сбыта сельскохозяйственной продукции является торговля на рынках населения. Особенностью этого канала является то, что он выводит производителя продукции на непосредственный контакт с потребителем, что позволяет изучить потребительский спрос.

Реализация продукции в рамках сельскохозяйственных предприятий для общественного питания и продажи работникам (в том числе в счет оплаты труда) является постоянным каналом сбыта. Объем реализации по этому каналу зависит от конкретных условий предприятия (уровня развития сети общественного питания, возможностей и уровня развития хозяйств населения и др.).

Обычно сельскохозяйственные предприятия не ставят в этом случае цель получить максимум прибыли и реализуют продукцию по ценам, близким к себестоимости. Данный канал имеет в большей степени социальное значение и преследует цель закрепить рабочую силу на предприятии.

При выборе перспективных каналов реализации сельскохозяйственной продукции должны быть учтены следующие факторы: возможный объем реализации, качество продукции, складываю-

щаяся на рынке цена, затраты на реализацию, спрос на продукцию и степень его удовлетворения. Учитывают также наличие на сельскохозяйственном предприятии хранилищ, холодильников, перерабатывающих цехов, расширяющих возможности реализации продукции в свежем и переработанном виде.

Исходным моментом экономической оценки потенциально возможных каналов является расчет прибыли на единицу реализуемой продукции. Для этого из выручки от продажи продукции вычитают величину ее потерь в процессе реализации, и затраты на производство продукции и определяют сумму прибыли (убытка). При расчете прибыли необходимо учесть, что цена продукции и порядок возмещения затрат на ее доставку регулируются договором.

При реализации продукции на рынках населения цена устанавливается с учетом складывающихся спроса и предложения. В затраты на реализацию продукции по этому каналу включают затраты на погрузку, транспортировку и разгрузку, продажу (оплата труда продавцов, аренда складских помещений и др.). Должны быть учтены также потери продукции при транспортировке, хранении и во время продажи.

Экономическая оценка каналов реализации сельскохозяйственной продукции позволяет не только принять обоснованное решение относительно их выбора, но и обосновать предложения по увеличению прибыли от реализации.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные задачи службы сбыта.
2. Перечислите типы организации сбыта продукции на предприятии.
3. Что включает в себя планирование сбыта?
4. Что включает в себя организация сбыта?
5. Что включает в себя контроль и координация работы персонала службы сбыта предполагает?
6. Назовите и охарактеризуйте каналы сбыта продукции.
7. Назовите особенности организация реализации сельскохозяйственной продукции.

## 13. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

### 13.1. Подходы к оценке экономической эффективности организации производства

Эффект от деятельности по организации производства проявляется в трех формах: *экономической, социальной, организационной*.

**Экономическая** форма эффекта наиболее изучена, для нее разработаны соответствующие количественные методы оценки, общие для определения экономической эффективности любых затрат (на реорганизацию производства, создание новых организационных структур, внедрение новой техники и др.). Единство показателей, используемых для характеристики отдачи затрат различного целевого назначения, и некоторая общность в подходах по их определению обуславливаются узко практическими целями тех объектов, на которых планируется осуществление данных затрат. Так, все промышленные предприятия, несмотря на автономность своих целей, подчиняют их решению основных социально-экономических задач: повышение рентабельности и (или) производительности, удовлетворение изменяющихся требований потребителя, рынка, работников и др. Эффективность организации производства оценивается в этом случае по темпам изменения основных экономических показателей производства.

**Социальная** форма эффекта от организации имеет свою специфическую оценку, хотя и не может быть выражена таким единым синтетическим показателем как экономическая эффективность. Социальные последствия организационных решений представляют абсолютную ценность и могут быть измерены и оценены только с помощью категорий, отражающих социальную политику конкретного предприятия. При совершенствовании организации существенно меняются условия труда и производства. Например, развитие деятельности групп качества и сочетание двух организационных форм обеспечения качества произ-

водства – административной и общественной, способствуют, по оценкам зарубежных специалистов, повышению профессиональной подготовки работников, приобретению навыков принятия решений в сложных ситуациях. К социальным результатам относятся повышение престижности труда, технологической дисциплины, усиление ответственности за результаты своей деятельности и др.

И наконец, **организационный эффект** организации производства выражается в усилении взаимосвязи и взаимодействия элементов производственной системы и появлении у системы качественно новых свойств, отсутствующих у ее элементов и нехарактерных для них. Проявлением организационного эффекта на уровне подразделений предприятия является повышение согласованности и упорядоченности отдельных процессов и работ, качества функционирования производственной системы. На макроуровне с организационным эффектом связаны такие явления, как возможность реализации крупномасштабных мероприятий по реорганизации производства, диверсификация, интеграция производственных стадий и процессов и др., приводящие к повышению целостности системы и развитию ее эмерджентных свойств. Таким образом, совокупный эффект организационной системы включает не только результаты в виде увеличения объема выполненных работ или услуг, но и определенные социальные и организационные результаты.

С учетом отмеченных требований, предпосылок и факторов эффективности организации производства устанавливаются группы критериев. *Рассмотрим, как применяются некоторые из наиболее важных критериев эффективности организации производства.*

**Экономичность.** Характеризует степень использования организационных ресурсов и дает возможность оценить результативность организации производства в отношении затрат. Ее можно выразить как отношение фактических расходов, связанных с организационной деятельностью, к их нормативной или плановой величине. Расходы по организации производства включают затраты труда на обработку нормативных, инструктивных и других материалов, проведение анализа с целью выявления нарушений в процессе производства и их ликвидацию, а также затраты, связанные с оценкой состояния организации производства и разработкой мер, направленных на повышение уровня организации. В состав орга-

низационных расходов входят также амортизационные отчисления от стоимости организационной, вычислительной и другой техники, используемой в процессе организации производства.

Величина фактических расходов определяется на основе данных бухгалтерского учета и отчетности. Для определения плановой величины расходов можно использовать прогнозные и экспертные оценки, нормативы и т.п. Если фактические расходы не превышают нормативной величины, говорят об экономичности деятельности по организации производства.

**Действенность.** Данный признак характеризует степень достижения целей организации производства. Например, главной целью и назначением производственной системы является обеспечение высокой экономической и социальной эффективности функционирования предприятия на основе оптимизации взаимодействия элементов производства и упорядоченности производственной деятельности или, иначе говоря, на основе повышения организованности системы. Измерить действенность можно путем оценки степени достижения ее основных целей. Так, при ориентации производственной системы на потребителя такими целями являются стопроцентное качество продукции, соблюдение сроков поставки, выполнение принятых обязательств по объему выпуска продукции. В этом случае показателями действенности системы организации могут быть отношение числа выполненных заявок к их общему числу, удельный вес поставок к указанному сроку в общем числе поставок, удельный вес изделий или партий продукции, соответствующих принятым требованиям и спецификации в общем объеме изготовленной и поставленной продукции.

**Упорядоченность организационной деятельности** понимается как степень регламентации и регулируемости процесса в организации. В общем случае упорядоченность является проявлением организованности системы. Однако само по себе применение правил не гарантирует высокой эффективности. Иногда наиболее целесообразным является предоставление большей свободы действий и самостоятельности. Кроме того, возможны правила, приводящие к снижению эффективности и отрицательно влияющие на производительность. Поэтому упорядоченность организационной деятельности должна сочетать определенную свободу в принятии решений с четкой регламентацией времени выполнения отдельных работ и стандартизацией типовых ситуаций



по обеспечению функционирования и совершенствованию организации производственной системы. Для оценки упорядоченности организационной деятельности можно использовать следующие показатели: удельный вес организационных норм и нормативов в общем количестве нормативной документации, доля типовых проектных решений в числе разрешаемых ситуаций, качество процессов коммуникаций, источников информации и документооборота между участниками процесса организации, степень сбалансированности функций организации производства.

**Оперативность.** Данный признак характеризует способность служб, решающих задачи организации производства, быстро обнаруживать возникающие отклонения в ходе производства и вовремя ликвидировать их. При оценке оперативности выявляют эффект, получаемый в результате своевременного принятия необходимых организационных мер. Основными показателями оперативности организационной деятельности могут быть: доля своевременно обработанной документации в общем ее объеме; удельный вес числа нарушений, ликвидированных в сжатый срок, в их общем числе; степень выполнения организационных функций; относительное снижение объема выпуска продукции вследствие неудовлетворительного использования рабочего времени и неритмичной работы производственных подразделений. Повышение оперативности позволяет избежать потерь, связанных с нарушением непрерывности производственного процесса, снижением качества продукции и т.д. При оценке эффективности организации производства важно оценить все стороны и аспекты эффективности. Это возможно при условии использования отмеченных критериев и соответствующих показателей.

### **13.2. Классификация источников экономического эффекта организационных усовершенствований**

Эффект организации производства возникает как при проведении конкретных, частных мероприятий по совершенствованию организационной деятельности, так и при улучшении организации производственной системы в целом. В этом случае общая эффективность организации производства представляет собой качественно и количественно иную величину, чем сумма отдельных частных эффектов. Экономический эффект от внедрения конкрет-

ных мероприятий по организационному усовершенствованию может определяться в стоимостном или натуральном выражении. При этом следует иметь в виду, что результаты организационных мероприятий по-разному влияют на экономический эффект. Возникает необходимость классифицировать источники экономического эффекта организационных усовершенствований. В основу классификации может быть положен принцип выявления источников экономического эффекта по влиянию организации производства на использование основных ресурсов (табл. 3).

Таблица 3

Источники экономического эффекта от частных мероприятий по совершенствованию организации производства

Улучшение использования трудовых ресурсов	Улучшение использования орудий труда	Улучшение использования предметов труда	Повышение качества продукции
Сокращение потерь рабочего времени	Более полная загрузка оборудования	Сокращение длительности производственного цикла	Сокращение потерь от внутрипроизводственного брака и дефектов
Более полное использование квалификации работающих	Сокращение времени пребывания оборудования в ремонте	Сокращение времени освоения производства новой продукции	Сокращение потерь от внутрипроизводственного брака и дефектов
Совершенствование структуры кадров	Сокращение простоев оборудования по оргтехпричинам	Сокращение времени пролеживания деталей, изделий	Уменьшение затрат на контроль качества
Сокращение времени выполнения технологических операций	Более полное использование технических возможностей оборудования	Сокращение размеров производственных запасов и заделов	Сокращение потерь от рекламаций

Экономический эффект совершенствования организации производственной системы рассматривается как основная часть эффекта, достигнутого в результате использования интенсивных факторов развития. Долю же эффекта, приходящуюся на улучшение организации, можно устанавливать с использованием прямых и косвенных сопоставлений, экспертных оценок специалистов и т.д.

### 13.3. Порядок определения экономической эффективности совершенствования организации производства

Определение экономической эффективности улучшения организации осуществляется путем реализации ряда последовательных этапов (рис. 7).

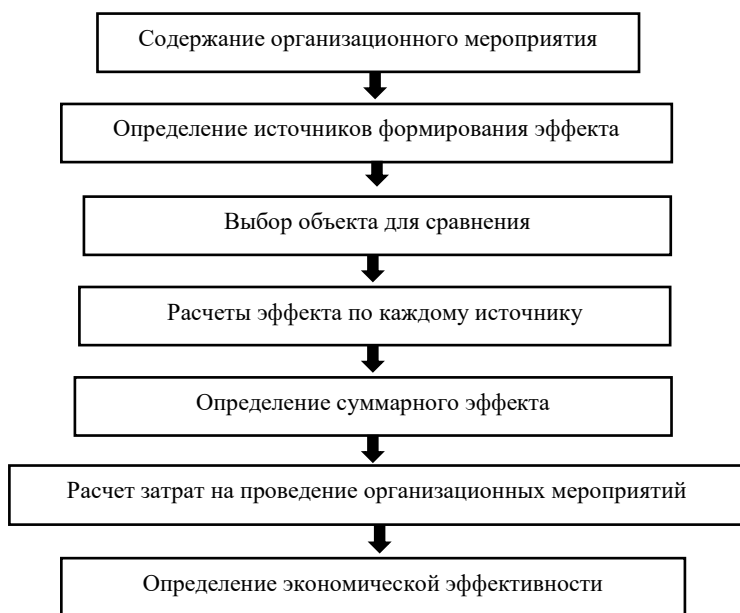


Рис. 7. Основные этапы определения экономической эффективности совершенствования организации производства

Методы оценки эффективности основаны на сопоставлении показателей сравниваемых объектов. Поэтому по каждому мероприятию необходимо выбрать объект для сравнения. Возможны следующие варианты сопоставлений:

- сравнение с базой, т. е. с фактическим положением до осуществления организационного мероприятия;

- сравнение с вариантом плана совершенствования организации производства для выбора лучшего варианта;

- сравнение с аналогичными объектами на других предприятиях;

- сравнение на основе нормативов организации производства.

Экономический эффект рассчитывается по каждому источнику эффективности. Факторы, определяющие экономический эффект, по возможностям их измерения подразделяются на следующие группы:

- факторы, поддающиеся стоимостному измерению и, следовательно, калькуляции, расчетам, например, себестоимость продукции, прибыль и др.;

- факторы, измеряемые нестоимостными количественными показателями, но которые могут быть представлены и в стоимостном выражении;

- факторы, которые не поддаются количественному и стоимостному измерению (например, монотонность труда).

При расчетах экономического эффекта учитываются две первые группы факторов. Однако экономическая оценка должна выполняться во всех случаях организационного совершенствования. Необходимо и неподдающиеся стоимостному измерению факторы охарактеризовать количественно или качественно, сравнить с затратами на осуществление данного организационного мероприятия и принять решение о целесообразности его проведения в жизнь.

После того как выполнены расчеты экономического эффекта по каждому источнику эффективности, определяется суммарный эффект.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем проявляется социальная форма эффекта от организации производства?

2. В чем выражается организационный эффект от организации производства?

3. В чем проявляется социальная форма эффекта от организации производства?

4. Назовите источники экономического эффекта от мероприятий по

совершенствованию организации производства.

5. Перечислите основные этапы определения экономической эффективности совершенствования организации производства.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 329 с.

2. Нечаев, В. И. Организация производства и предпринимательской деятельности в АПК : учебник / В. И. Нечаев, П. Ф. Парамонов ; Кубанский ГАУ. – Краснодар, 2007 – 466 с.

3. Шакиров, Ф. К. Организация сельскохозяйственного производства / Ф. К. Шакиров, В. А. Удалов, С. И. Грядов [и др.] ; под ред. Ф. К. Шакирова. – М. : Колос, 2000. – 504 с.

4. Олянич, Д. Б. Теория организации: учебник / Д. Б. Олянич [и др.] – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 408 с.

5. Петранева, Г. А. Экономика сельского хозяйства: учебник / Г. А. Петранева, Н. Я. Коваленко, А. Н. Романов, О. А. Моисеева ; под ред. проф. Г. А. Петраневой. – М. : Альфа-М : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

6. Экономика и организация производства : учебное пособие / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина. – Ульяновск : Ульяновский ГТУ, 2013. – 98 с.

7. Гусаков, В. Г. Аграрная экономика: термины и понятия / В. Г. Гусаков, Е. И. Дереза. – Изд-во : Белорусская наука, 2008. – 576 с.

8. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учебник для вузов / М. И. Бухалков. – М., 2007. – С. 164-170.

9. Тихомирова, Т. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учебное пособие / Т. П. Тихомирова, Е. И. Чучкалова. – Екатеринбург : Изд-во ГОУ ВПО «Российский государственный профессионально-педагогический университет», 2008. – 185 с.

10. Корсаков, М. Н. Экономика, организация и управление на

предприятия : учебник / М. Н. Корсаков, Ю. И. Ребрин, Т. В. Федосова [и др.] ; под ред. М. А. Боровской. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2008. – 440 с.

11. Организация сельскохозяйственного производства : учебное пособие / С. И. Грядов [и др.] ; под ред. М. П. Тушканова, Ф. К. Шакирова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 292 с.

12. Аттестация рабочих мест в 2018 году [Электронный ресурс]. – URL : <http://ppt.ru/art/sout/attestaciya>.

13. Туровец, О. Г. Организация производства и управление предприятием : учебник / О. Г. Туровец, М. И. Бухалков, В. Б. Родинов [и др.] ; под ред. О. Г. Туровца. – М. : ИНФРА-М, 2014.

14. Туровец, О. Г. Организация производства как система научных знаний (учебный модуль дисциплины «Организация производства») / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова // Организатор производства. – 2014. – №1 (60). – С. 96-103.

15. Фатхутдинов, Р. А. Организация производства : учебник Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 544 с.

16. Новицкий, Н. И. Организация, планирование и управление производством / Н. И. Новицкий, В. П. Пашуто. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 576 с.

17. Ильмендеев, В. Е. Организация сельскохозяйственного производства и предпринимательства : учебное пособие. – Самара : Изд-во Самарского государственного экономического университета, 2012. – 568 с.

18. Чуваева, А. И. Организация производства на предприятиях отрасли : учебное пособие / А. И. Чуваева, А. И. Фролова. – 2013. – 82 с. – URL : <http://rucont.ru/efd/336389>.

19. Рофе, А. И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов / А. И. Рофе. – М. : МИК, 2011. – 408 с.

20. Касперович, С. А. Организация производства и управление предприятием : учебное пособие для студентов технических специальностей / С. А. Касперович, Г. О. Коновальчик. – Минск : БГТУ, 2012. – 344 с.

21. Цатхланова, Т. Т. Организация производства на предприятии : учебное пособие / Т. Т. Цатхланова [и др.] ; под общ. ред. проф. Т. Т. Цатхлановой. – Элиста : Изд-во Калмыцкого университета, 2013. – 170 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- В**  
Вспомогательные процессы 51
- Г**  
Горизонтальная интеграция 67  
Групповая фотография 111
- Д**  
Дисциплина труда 84,85  
Длина производственного цикла 68
- Е**  
Единичное производство 59
- З**  
Закон 12, 13, 14  
Закономерность 12, 16, 17, 18  
Заработная плата 117, 122
- К**  
Канал реализации продукции 185  
Комбинирование 66  
Концентрация 63  
Кооперирование 66
- М**  
Массовое производство 60  
Межхозяйственная интеграция 68
- Н**  
Нормирование труда 93, 97, 98
- О**  
Организационная структура 36  
Организация 4, 5  
Организация производства 5, 6
- Организация труда 71  
Основные процессы 51
- П**  
Повременная форма оплаты труда 123  
Продолжительность производственного цикла 68  
Производственная дисциплина 85  
Производственная система 30  
Производственная структура 35  
Производственный процесс 50, 55  
Производственный цикл 68
- Р**  
Разделение труда 77, 78
- С**  
Самофотография 112  
Сдельная форма оплаты труда 120  
Сельскохозяйственная кооперация 66  
Серийное производство 58  
Сертификация 177  
Система 30  
Система ведения хозяйства 34, 36  
Система животноводства 42  
Система растениеводства 40  
Системный подход 32  
Специализация 56, 65

Стандартизация 174  
Структура управления 36  
**Т**  
Технологический процесс 50  
**Ф**

Фотография рабочего времени  
109  
Фотохронометраж 112  
**Х**  
Хронометраж 106

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>1. Теоретические основы организации производства...</b>	<b>4</b>
1.1. Сущность и содержание организации производства	4
1.2. Методы исследования организации производства...	8
<b>2. Законы, закономерности и принципы организации</b>	<b>12</b>
2.1. Законы организации в статике (структурах) и динамике (процессах).....	12
2.2. Закономерности сельскохозяйственного производства.....	17
2.3. Принципы организации сельскохозяйственного производства и условия их реализации.....	25
<b>3. Системный подход, система ведения производства...</b>	<b>30</b>
3.1. Сущность системного подхода.....	30
3.2. Понятие и классификация систем ведения хозяйства.....	34
3.3. Система растениеводства.....	40
3.4. Система животноводства.....	42
<b>4. Организация основных производственных процессов, типы производства.....</b>	<b>50</b>
4.1. Понятие и структура производственного процесса на предприятии.....	50
4.2. Принципы и направления совершенствования организации производственных процессов.....	56
4.3. Типы организации производства.....	58
<b>5. Формы организации производства, производственный цикл предприятия.....</b>	<b>63</b>
5.1. Концентрация и специализация производства.....	63
5.2. Кооперирование и комбинирование производства...	66
5.3. Производственный цикл предприятия.....	68
<b>6. Организация труда на предприятии.....</b>	<b>72</b>
6.1. Научная организация труда.....	72



6.2. Организация планирования и подбора кадров на предприятии.....	74
6.3. Разделение и кооперация труда.....	77
6.4. Основные правила организации труда. Специальная оценка условий труда.....	81
6.5. Укрепление дисциплины труда и улучшение условий.....	85
<b>7. Нормирование труда на предприятии.....</b>	<b>93</b>
7.1. Сущность нормирования труда.....	93
7.2. Функции и принципы нормирования труда.....	94
7.3. Роль нормирования в организации и оплате труда..	98
7.4. Рабочее время и его классификация.....	100
7.5. Методы изучения затрат рабочего времени.....	106
<b>8. Оплата труда на предприятии.....</b>	<b>115</b>
8.1. Мотивация труда в условиях рыночной системы.....	115
8.2. Содержание и принципы организации заработной платы.....	117
8.3. Формы и системы оплаты труда.....	120
8.4. Организация премирования работников. Система надбавок и доплат.....	124
<b>9. Организация планирования на предприятии.....</b>	<b>129</b>
9.1. Сущность и принципы планирования.....	129
9.2. Организация плановой работы, виды планов.....	135
9.3. Методы планирования.....	139
<b>10. Организация комплексного обслуживания производства.....</b>	<b>145</b>
10.1. Организация материально-технического обеспечения производства.....	145
10.2. Организация энергетического хозяйства.....	149
10.3. Организация инструментального хозяйства.....	152
10.4. Организация ремонтного хозяйства.....	155
10.5. Организация транспортного и складского хозяйства.....	159
<b>11. Управление качеством на предприятии.....</b>	<b>16</b>
	3
11.1. Организация управления качеством.....	16
	3
11.2. Специальные подсистемы механизма управления ка-	

чеством на предприятии.....	17
	3
11.3. Особенности управления качеством труда и продукции на предприятиях АПК.....	17
	8
<b>12. Организация сбыта продукции на предприятии.....</b>	<b>18</b>
	2
12.1. Организация сбыта продукции.....	18
	2
12.2. Каналы сбыта продукции.....	18
	4
12.3. Организация реализации сельскохозяйственной продукции.....	18
	7
<b>13. Экономическая эффективность организации производства.....</b>	<b>19</b>
	1
13.1. Подходы к оценке экономической эффективности организации производства.....	19
	1
13.2. Классификация источников экономического эффекта организационных усовершенствований.....	19
	4
13.3. Порядок определения экономической эффективности совершенствования организации производства....	19
	6
Рекомендуемая литература.....	19
	8
Алфавитно-предметный указатель.....	20
	0

203

Учебное издание

**Баймишева Татьяна Ахтамовна,  
Курмаева Ирина Сергеевна**

# **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

204

## Учебное пособие

Подписано в печать 11.09.2018. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 11,8, печ. л 12,7.

Тираж 100. Заказ №249.

Редакционно-издательский отдел ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, г. Кинель, п. г. т. Усть-Кинельский,  
ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Книжное издательство»

443086, г. Самара, ул. Песчаная, 1

Тел. : (846) 267-36-82