



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

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

# **Методические рекомендации**

## **по прохождению практик**

Кинель  
РИЦ СГСХА  
2016

УДК 33с5

М-54

**М-54** Методические рекомендации по прохождению практик / сост. О. В. Мамай, А. Г. Волконская, И. Н. Мамай. – Кинель: РИЦ СГСХА, 2016. – 29 с.

Методические рекомендации предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», преподавателей и муниципальных служащих, занятых организацией и проведением практики. В учебном издании отражены основные этапы прохождения учебной и производственной, в том числе преддипломной практик; сформулированы цели и задачи каждого вида практик, задания по практике.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016  
Мамай О. В., Волконская А. Г., Мамай И. Н., составление 2016

## Предисловие

Методические указания представляют методическое обеспечение процесса прохождения практик и регламентирует цели, ожидаемые результаты, содержание и технологии прохождения практик по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, профиль подготовки «Муниципальное управление»

В результате прохождения всех видов практик обучающийся должен приобрести следующие профессиональные компетенции:

владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде;

владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной); деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной); деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;

владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;

владение навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур;

способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение

потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;

владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

владение навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

умение анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

владение навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

Практика является составной частью подготовки бакалавра в сфере менеджмента. Практическая деятельность студентов в процессе обучения повышает качество их профессиональной подготовки, позволяет закрепить приобретаемые теоретические знания, способствует социально-психологической адаптации на местах будущей работы.

Практика является составной частью подготовки бакалавра в сфере государственного и муниципального управления. Практическая деятельность студентов в государственных и муниципальных

органах управления повышает качество их профессиональной подготовки, позволяет закрепить приобретаемые теоретические знания, способствует социально-психологической адаптации на местах будущей работы.

Практика в Самарской государственной сельскохозяйственной академии по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление 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* предусматривает осуществление студентами диагностической деятельности в организации государственного или муниципального управления, проведение экономического анализа. В рамках производственной практики студенты получают возможность освоить функции менеджера по организации и контролю экономической деятельности, правила и этические нормы поведения государственных и муниципальных служащих, работников муниципальных предприятий.

*Преддипломная практика* является подготовительной стадией к разработке выпускной квалификационной работы (ВКР). В ходе преддипломной практики происходит обобщение материалов, накопленных в процессе прохождения производственной практики, формируется комплексное представление студента о системе менеджмента в государственном и муниципальном управлении.

# 1 УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА

## *Цели и задачи*

*Целью* учебной практики является знакомство с организацией и технологиями государственного и муниципального управления.

### *Задачи практики:*

- формирование системного подхода к профессиональной деятельности и основных представлений о специфике различных видов деятельности в государственном и муниципальном управлении;
- ознакомление с будущей профессией;
- формирование представлений об этике управленческой деятельности и основ профессиональной культуры;
- углубление и закрепление базовых знаний в области государственного и муниципального управления;
- развитие и закрепление базовых умений и навыков по дисциплинам учебного цикла;
- формирование навыков самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- закрепление теоретических знаний, полученных в процессе обучения.

Прохождение практики студентами в структурах муниципальных органов управления опирается на следующие учебные курсы: «Введение в профессию», «Правоведение (Основы права)», «Теория управления», «Социальная психология».

## *Объем и виды практики*

Учебная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

## *Формы прохождения практики*

Экскурсии на объекты муниципального управления. Встречи-беседы с руководителями и специалистами государственной и муниципальной службы. Наблюдение за технологиями деятельности государственных и муниципальных служащих. Организация конференций по итогам практики.

## ***Содержание практики***

*Предполагаемое место прохождения практики:*

1) Администрации районов;  
2) Департаменты, Управления и Комитеты Администрации города, решающие социальные проблемы города и развития городского хозяйства: Управление социальной защиты населения; Управление образования; Управление здравоохранения; Управление по вопросам культуры и организации досуга населения; Комитет по делам семьи; Комитет по делам молодежи; Департамент по благоустройству; Департамент потребительского рынка и услуг; Департамент жилищно-коммунального хозяйства; Департамент транспорта; Департамент по строительству и архитектуре;

3) Департаменты Администрации города, деятельность которых направлена на решение проблем управления городским и сельским хозяйством, экономическим развитием города и региона, а так же структурные подразделения, организационно обеспечивающие систему местного самоуправления: Департамент по промышленной политике, предпринимательству и связи; Департамент международного и межрегионального сотрудничества; Департамент экономики; Департамент финансов; Комитет по управлению имуществом; Управление по связям с общественностью и СМИ; Департамент контроля муниципальной деятельности, аппарат администрации города (Отдел организационной работы, Управление по работе с обращениями граждан, Управление по учету и распределению жилой площади, Отдел информационных ресурсов, Отдел подготовки, регистрации и контроля распорядительных документов, Управление кадров муниципальной службы), аппарат Самарской городской Думы.

*Задание по практике:*

1. Провести ознакомление с общей характеристикой органа власти (название, виды и направления деятельности, место в системе власти и т.д.).
2. Изучить общую структуру органа власти, функции отдельных подразделений и механизм взаимосвязи между ними.
3. Проанализировать организацию управления данного органа власти и сформулировать выводы о сильных и слабых сторонах.
4. Изучить права и обязанности государственных и муниципальных служащих.
5. Собрать материал для написания отчета по практике.

### ***Форма отчетности***

Формой отчетности является дневник учебной практики (прил. 1) и отчет, содержащий выполненное задание (прил. 2).

Завершение практики предусматривает сдачу дневника и отчета по практике на кафедру «Менеджмент и маркетинг», получение зачета по практике, который проставляется в зачётную книжку преподавателем, ответственным за проведение учебной практики.

## **2 ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ПРАКТИКА**

### ***Цели и задачи***

*Целью* производственной практики является овладение навыками организационного проектирования в сфере муниципального управления и диагностики на предмет соответствия целям и стратегическим задачам учреждений.

*В задачи* практики входит:

- определение роли и места подразделения (Администрация района, Департамент, Управление, Комитет) в структуре муниципальной власти;
- знакомство с законодательной и нормативно-правовой базой деятельности органов местного самоуправления;
- изучение организационной структуры и организационно-распорядительной документации Администрации района;
- знакомство с особенностями внешней среды системы муниципального управления: социально-экономическими проблемами районов города и отдельных групп населения, состоянием городского хозяйства.
- исследование организационно-управленческой системы одного из подразделений муниципального управления;
- проектирование рациональных типов организационной структуры в соответствии с миссией, целями и задачами организации;
- контроллинг организационной системы;
- анализ экономической деятельности организации.

В результате прохождения практики студенты должны *знать*:

- внешнюю среду деятельности структуры органов муниципальной власти, ее особенности, основные проблемы, меха-

низмы их решения;

- формы взаимодействия муниципальных структур управления с населением, общественными организациями и др. учреждениями;

- место и роль подразделения в структуре муниципальной власти;

- нормативную базу деятельности подразделения и роль нормативных документов в решении управленческих задач;

- систему организации и управления отдельным структурным подразделением;

- принципы организации работы по целям, ресурсам и результату;

- основные этапы формирования и развития организационной системы одного из подразделений местного управления;

- принципы и методы организационного проектирования в конкретном учреждении;

- показатели диагностики системы управления в организационной системе;

- источники получения диагностической информации;

- нормы контроля качества (индивидуального, группового и организационного);

- структуру и содержание деятельности экономических служб организации;

*уметь:*

- применять теоретические знания, полученные в процессе изучения общепрофессиональных и специальных дисциплин при исследовании системы организации и управления структурного подразделения муниципальной власти;

- работать с законодательно-нормативной документацией;

- выделять для анализа проблемы и цели управленческой деятельности;

- планировать индивидуальную и совместную деятельность;

- соотносить внешние условия и проектируемые организационные структуры;

- определять основу департаментализации, разделения труда, нормы управляемости и делегирования полномочий в одном из подразделений муниципального управления;

- анализировать организационную систему по степени

сложности, централизации, формализации;

– оценивать организационную систему в соответствии с установленными в ней нормами для контроля качества (индивидуального, группового, организационного);

– анализировать способность адаптации организационной структуры к внешним условиям;

– проектировать организационные системы в соответствии с технологиями производства;

– оценивать эффективность производственной деятельности;

– осуществлять комплексную оценку финансового положения организации;

– определять основные финансовые проблемы и пути их решения в организации;

*получить навыки:*

– выполнения функциональных обязанностей специалиста отдела;

– проектно-диагностической деятельности менеджера в организации.

Прохождение практики студентами в структурах муниципальных органов управления опирается на следующие учебные курсы: «Теория организации», «Теория управления», «Социология управления», «Исследование социально-экономических и политических процессов», «Государственные и муниципальные финансы», «Бухгалтерский учет», «Экономика предприятия», «Статистика», «Основы менеджмента».

### ***Объем и виды практики***

Производственная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

### ***Формы прохождения практики***

Работа в качестве стажера руководителя отдела или заместителя руководителя подразделения муниципального управления. Выполнение отдельных функциональных обязанностей в рамках соответствующих должностных инструкций. Встречи-беседы с руководителями и специалистами. Участие в рабочих совещаниях, проводимых руководителями муниципальных служб. Наблюдение

за технологиями управленческой деятельности. Изучение документов в соответствии с программой прохождения практики. Проведение опросов сотрудников организации, анкетирование.

### ***Содержание практики***

#### *Предполагаемое место прохождения практики:*

1) Администрации районов, одно из подразделений Администрации района, выполняющие плановые, организационные, управленческие функции или их комплекс;

2) Департаменты, Управления и Комитеты Администрации города, решающие социальные проблемы города и развития городского хозяйства: Управление социальной защиты населения; Управление образования; Управление здравоохранения; Управление по вопросам культуры и организации досуга населения; Комитет по делам семьи; Комитет по делам молодежи; Департамент по благоустройству; Департамент потребительского рынка и услуг; Департамент жилищно-коммунального хозяйства; Департамент транспорта; Департамент по строительству и архитектуре;

3) Департаменты Администрации города, деятельность которых направлена на решение проблем управления городским и сельским хозяйством, экономическим развитием города и региона, а так же структурные подразделения, организационно обеспечивающие систему местного самоуправления: Департамент по промышленной политике, предпринимательству и связи; Департамент международного и межрегионального сотрудничества; Департамент экономики; Департамент финансов; Комитет по управлению имуществом; Управление по связям с общественностью и СМИ; Департамент контроля муниципальной деятельности, аппарат администрации города (Отдел организационной работы, Управление по работе с обращениями граждан, Управление по учету и распределению жилой площади, Отдел информационных ресурсов, Отдел подготовки, регистрации и контроля распорядительных документов, Управление кадров муниципальной службы), аппарат Самарской городской Думы;

4) структурное подразделение, отдел, служба государственного учреждения, муниципального предприятия или коммерческой организации.

*Задание по практике:*

1. Провести организационно-функциональный анализ учреждения муниципального управления (Миссия, цели, задачи организации. Потребности и деятельность).

2. Проанализировать внешнюю среду организации, цели, миссию организации.

3. Определить принципы формирования функциональной структуры; изучить принципы департаментализации.

4. Определить способы построения вертикальных и горизонтальных связей в организации.

5. Установить содержание, процесс, структуру функций управления: проанализировать степень централизации и децентрализации в управлении.

6. Проанализировать норму управляемости.

7. Провести измерения трудоемкости и сложности конкретных функций управления.

8. Изучить структуру экономических служб организации (Цели и задачи финансово-экономических служб. Их место в организационной структуре учреждения. Связь, коммуникации. Персонал отделов. Разделение труда. Нормативно-правовая база деятельности).

9. Проанализировать содержание деятельности экономических служб организации, изучив положения об отделах и должностные инструкции специалистов (Механизм формирования финансовых потоков в организации. Источники финансирования деятельности. Принципы распределения и использования денежных средств. Альтернативные источники финансирования. Их роль и перспективы освоения).

10. Определить финансовое положение организации, проанализировав финансовые отчеты (Финансовые отчеты, бухгалтерский учет. Финансовые показатели деятельности организации, и основные финансовые проблемы).

11. Экономическое состояние объекта управления (Статистические сведения о состоянии объекта муниципального управления. Распределение денежных средств на реализацию программ развития. Контроль над использованием денежных средств. Проблема эффективности их использования).

12. Проанализировать организационную культуру.

13. Проанализировать процесс планирования в организации:

типы внутриорганизационного планирования, возможности и недостатки; сущность и содержание стратегического и оперативного планирования.

14. Описать процесс распределения полномочий в организации: система распределения полномочий; степень централизации в управлении.

15. Изучить систему принятия и реализации управленческого решения: типы решений, стадии принятия управленческих решений; факторы, влияющие на принятие решения; этапы реализации управленческого решения.

16. Определить проблемы развития города и организации муниципальной власти, которые решает данное структурное подразделение.

17. Проанализировать реализацию организационных функций менеджера организации: ответственность и полномочия по выполнению программы организации; структура заданий, полномочий, распределение работы между отделами; организационная структура; тип организационной структуры.

18. Рассмотреть руководящие функции менеджера организации: формы и методы управления; процесс принятие управленческого решения: делегирование.

19. Проанализировать контролирующую функцию менеджера организации: осуществление контроля качества деятельности; описать критерии эффективности деятельности; указать индивидуальные, групповые и организационные нормы результативности.

20. Указать место данного структурного подразделения в системе муниципального управления: с какими структурами муниципальной системы управления взаимодействует подразделение; какие между ними установлены формы взаимоотношений; с какими другими немунципальными учреждениями взаимодействует данное подразделение в ходе выполнения своих задач.

21. Указать нормативные документы, определяющие деятельность структурного подразделения и проанализировать их роль в решении управленческих задач.

22. Описать процесс распределения полномочий в подразделении.

23. Изучить источники финансирования деятельности Департамента (Комитета, Управления) и способы распределения финансовых ресурсов.

24. Описать управленческие технологии в решении проблем финансирования уставной деятельности.

25. Указать нормативные документы, определяющие деятельность структурного подразделения и проанализировать их роль в решении управленческих задач.

26. Показать место Департамента в структуре муниципальной власти: какие структурные подразделения муниципальной власти направлены на решение указанных социальных проблем; как между ними распределены функции, и полномочия; какие между ними установлены формы взаимоотношений; с какими другими учреждениями организациями предприятиями взаимодействует данное структурное подразделение.

27. Определить и обосновать наиболее актуальные и приоритетные направления деятельности данного структурного подразделения.

28. Описать внутреннюю структуру организации, проанализировать ее с точки зрения поставленных целей, задач и направлений деятельности административного учреждения.

29. Указать нормативные документы, определяющие деятельность предприятия (организации, учреждения) или структурного подразделения (службы, отдела) и проанализировать их роль в решении управленческих задач.

30. Описать внутреннюю структуру организации, проанализировать ее с точки зрения поставленных целей, задач и направлений деятельности.

31. Показать место отдела, (службы, структурного подразделения) в организационной структуре предприятия (организации, учреждения): какие задачи решаются отделом, (службой, структурным подразделением); как распределены функции и полномочия внутри отдела, (службы, структурного подразделения); с какими внутренними отделами взаимодействует данный отдел (структурное подразделение, служба); с какими внешними учреждениями, организациями и предприятиями взаимодействует данный отдел (структурное подразделение, служба).

32. Определить и обосновать наиболее актуальные и приоритетные направления деятельности данного отдела, (службы, структурного подразделения).

### ***Форма отчетности***

Формой отчетности является дневник производственной практики (прил.1), а также отчет, содержащий выполненное задание (прил.2).

Окончательное завершение практики предусматривает защиту отчета по практике, заверенного руководителями от кафедры и организации.

Окончательная оценка выставляется на основании:

1. Заключения (отзыва) руководителя практики от организации (прил.3).

2. Заключения и рекомендаций руководителя практики от кафедры.

Защита отчета по практике осуществляется перед комиссией, утвержденной деканатом экономического факультета.

## **3 ПРЕДДИПЛОМНАЯ ПРАКТИКА**

### ***Цели и задачи***

*Цель практики:* комплексная диагностика предмета выпускной квалификационной работы и подготовка к разработке ВКР.

*Задачи преддипломной практики:*

– изучение организационной структуры и основных функций объекта исследования, его места в структуре управления и внешних связей;

– изучение и анализ планирования управленческой деятельности;

– оценка социальной эффективности управленческой деятельности;

– анализ информационного обеспечения управления объектом исследования;

– изучение процесса выработки вариантов оценки и принятия управленческих решений;

– анализ организации выполнения управленческих решений и контроля их исполнения;

– изучение теоретических аспектов проблем, решаемых объектом преддипломной практики;

– изучение литературных источников;

- сбор материалов, необходимых для дипломной работы.
- В ходе прохождения практики студент должен *знать*:
  - внутреннюю и внешнюю среду объекта ВКР, их особенности, основные проблемы и механизмы их решения;
  - место и роль объекта ВКР в структуре органов местного самоуправления;
  - формы взаимодействия объекта ВКР с другими подразделениями администрации, другими учреждениями при решении своих управленческих проблем;
  - нормативную базу деятельности объекта ВКР и роль нормативной и организационной распорядительной документации в решении управленческих задач;
  - систему внутренней организации и управления объектом ВКР;

*иметь навыки:*

- выделения предмета и проблематики теоретического исследования в управленческой практике;
- сбора необходимого для ВКР практического и библиографического материала;
- теоретического обзора библиографического материала;
- теоретического анализа практических проблем.

Прохождение практики студентами, в структурах муниципальных органов управления опирается на следующие учебные курсы: «Теория организации», «Теория управления», «Социология управления», «Исследование социально-экономических и политических процессов», «Управление общественными отношениями».

### ***Объём и виды практики (количество недель)***

Преддипломная практика проводится в соответствии с графиком учебного процесса на учебный год и учебным планом по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

### ***Формы прохождения практики***

Работа в качестве стажера руководителя отдела или заместителя руководителя подразделения муниципального управления. Выполнение отдельных функциональных обязанностей в рамках соответствующих должностных инструкций. Сбор материала для

дипломной работы. Встречи-беседы с руководителями и специалистами. Участие в рабочих совещаниях, проводимых руководителями муниципальных служб. Наблюдение за технологиями управленческой деятельности. Изучение документов в соответствии с программой прохождения практики. Проведение опросов сотрудников организации, анкетирование.

### ***Содержание практики***

#### *Предполагаемое место прохождения практики:*

1) Администрации районов, одно из подразделений Администрации района, выполняющие плановые, организационные, управленческие функции или их комплекс;

2) Департаменты, Управления и Комитеты Администрации города, направленные на решение социальных проблем города и развития городского хозяйства: Управление социальной защиты населения; Управление образования; Управление здравоохранения; Управление по вопросам культуры и организации досуга населения; Комитет по делам семьи; Комитет по делам молодежи; Департамент по благоустройству; Департамент потребительского рынка и услуг; Департамент жилищно-коммунального хозяйства; Департамент транспорта; Департамент по строительству и архитектуре;

3) Департаменты Администрации города, деятельность которых направлена на решение проблем управления городским и сельским хозяйством, экономическим развитием города и региона, а так же структурные подразделения, организационно обеспечивающие систему местного самоуправления: Департамент по промышленной политике, предпринимательству и связи; Департамент международного и межрегионального сотрудничества; Департамент экономики; Департамент финансов; Комитет по управлению имуществом; Управление по связям с общественностью и СМИ; Департамент контроля муниципальной деятельности, аппарат администрации города (Отдел организационной работы, Управление по работе с обращениями граждан, Управление по учету и распределению жилой площади, Отдел информационных ресурсов, Отдел подготовки, регистрации и контроля распорядительных документов, Управление кадров муниципальной службы), аппарат Самарской городской Думы;

4) структурное подразделение, отдел, служба государственного учреждения, муниципального предприятия или коммерческой организации.

*Задание по практике:*

*Общая характеристика объекта ВКР.* Цели и задачи, масштаб деятельности, миссия и имидж.

*Организационная структура управления* (описать и снабдить схемами). Организационная структура управления. Характер организационных отношений между структурными подразделениями. Компоненты организационной структуры. Методы, применяемые в организации для совершенствования и поощрения организационных методов управления. Структура и функции аппарата управления. Регламентация деятельности структурных подразделений, их внутренняя структура связи с другими подразделениями. Эффективность и экономичность структуры управления, механизмы ее совершенствования.

*Управление персоналом.* Профессиональный состав квалификационный и образовательный уровень кадров (по категориям персонала). Планирование и прогнозирование потребности в рабочей силе (по категориям персонала). Процесс подбора кадров руководителей и специалистов. Соответствие руководителей и специалистов квалификационным требованиям общей специальной подготовки. Функции управленческого персонала. Система материального и морального стимулирования. Система работы кадрами (ротация, повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров работа с резервом). Методы повышения эффективности управленческого труда.

*Информационная система управления.* Массивы информации. Коммуникационный процесс, коммуникации между уровнями управления и подразделениями. Коммуникаций между объектом ВКР и внешней средой. Характеристика общей схемы информационных потоков в организации. Информационный процесс (передача, преобразование, хранение, оценка и использование информации). Средства передачи и преобразования информации. Характеристика документооборота. Организация делопроизводства, рационализация документооборота, пути устранения недостатков коммуникационного процесса.

*Примечание: часть заданий может быть заменена руководителем ВКР на индивидуальное задание.*

### ***Форма отчетности***

По окончании преддипломной практики студент должен представить на выпускающую кафедру отчет и дневник преддипломной практики (прил. 1, прил. 2). В качестве отчета руководителю практики и выпускной квалификационной работы (ВКР) представляются собранные материалы одного или нескольких разделов ВКР.

Отчет о преддипломной практике должен быть защищен студентом перед комиссией. Утвержденной деканатом экономического факультета и оценен ей по пятибалльной системе.

Студент, не выполнивший в установленные сроки задание по преддипломной практике и получивший неудовлетворительную оценку, к разработке ВКР не допускается и представляется к отчислению из академии.

По окончанию преддипломной практики студент и руководитель уточняют тему ВКР.

## **4 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРАКТИК И СТУДЕНТА**

### ***Задачи руководителя практики от кафедры***

В круг полномочий руководителя практики от кафедры входит подготовка учебно-методической документации (программа, дневник, задание) практики и осуществление учебно-методического руководства практикой студентов в соответствии с программой.

Руководитель практики от кафедры:

- проводит организационное собрание студентов перед началом практики;
- согласовывает задания по практике с руководителем практики базовых организаций;
- при необходимости дает индивидуальные задания для более глубокого изучения и расширения практических знаний по специальности;
- наблюдает за ходом работы практикантов и выполнением ими программы практики;
- оказывает им помощь в решении отдельных вопросов;

- проверяет дневник практики;
- знакомится с составленными ими документами;
- информирует кафедру о ходе практики;
- встречается с руководителями практики базовых организаций с целью обеспечения качества прохождения практики студентами;
- отстраняет студентов от прохождения практики при нарушении ими трудовой дисциплины;
- представляет в деканат информацию о недобросовестном отношении студента к своим обязанностям;
- вносит предложения по улучшению и совершенствованию проведения практики.

### ***Обязанности студента***

Студенты *обязаны*:

- полностью выполнить задание, предусмотренное программой практики;
- участвовать во всех организационных собраниях, индивидуальных встречах;
- выполнять указания и поручения руководителя практики со стороны кафедры и организации;
- соблюдать правила внутреннего распорядка учреждения, где проходит практика;
- нести ответственность за выполненную работу и ее результаты наравне со штатными сотрудниками;
- корректно выполнять социальную роль стажера помощника в системе вертикальной структуры власти и подчинения;
- проявлять творческую активность и инициативу в пределах компетенции студента-стажера;
- качественно заполнять дневник практики, своевременно представить отчетные документы (дневник практики, отчет) руководителям практики и защитить отчет о практике.

### ***Порядок прохождения практики и составления отчета***

1. К прохождению преддипломной практики допускаются студенты: прослушавшие полный теоретический курс и успешно прошедшие все предусмотренные учебным планом формы итогового контроля (экзамены, зачеты и курсовые работы).

2. Деканат назначает руководителя производственной и преддипломной практики, который, как правило, является и научным руководителем ВКР. Принимающая организация, со своей стороны, также выделяет практиканту руководителя – консультанта.

Руководитель преддипломной практики от кафедры оказывает студенту консультационную и методическую помощь в организации работы, изучении предметной области, специальной литературы по поставленной проблеме, сбору материалов к дипломной работе и подготовке отчета.

3. Студенты имеют право пройти практику по месту своей работы или найти место прохождения практики самостоятельно (согласовав его с деканатом).

4. Во время прохождения практики студенту необходимо вести дневник. Это поможет составить письменный отчет о практике.

5. По окончании учебной, производственной, преддипломной практик студенты составляют письменные отчеты (прил. 2). Отчет должен быть проверен, подписан (кроме учебной практики) руководителем практики от организации. Он должен отражать результаты самостоятельной работы студента и полностью соответствовать полученному заданию.

2.6. Полностью готовый и оформленный отчет в установленные сроки сдается на кафедру «Менеджмент и маркетинг».

### ***Оформление отчета***

1. По итогам практики студент в течение 3-х дней после ее окончания представляет научному руководителю следующие документы:

- отчет о практике;
- дневник прохождения практики;
- отзыв о прохождении практики, заверенный руководителем принимающей организации, (кроме учебной практики). В отзыве отражается умение студента применять полученные в период обучения теоретические знания, объем выполнения программы практики, имеющиеся недостатки в теоретической подготовке студента, оценка работы студента-практиканта в целом (прил. 3).

2. При составлении отчета необходимо соблюдать следующий порядок размещения материалов:

- титульный лист;
- основные разделы отчета;
- список использованных источников;
- приложения.

3. Все вышеперечисленные документы, свидетельствующие о прохождении практики студентом, должны быть аккуратно оформлены и собраны в отдельную папку.

### ***Оценка отчета и подведение результатов практики***

1. Руководитель практики от кафедры проверяет отчет и оценивает результаты практики. При наличии существенных замечаний отчет возвращается студенту на доработку, и, после устранения недостатков, сдается на повторную проверку.

2. Критерии оценки практики студентов:

- объем и содержание собранного материала в соответствии с программой практики и индивидуальным заданием;
- умение профессионально и грамотно отвечать на вопросы, связанные с деятельностью организации, где проходила практика;
- содержание характеристики-отзыва организации-места прохождения практики.

3. Оценка по практике приравнивается к оценкам по теоретическому обучению и учитывается при подведении итогов общей успеваемости студентов.

*Образец оформления дневника*

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

**Дневник прохождения  
 \_\_\_\_\_ практики**

студентом \_\_\_\_\_ курса экономического факультета, обучающегося  
 по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное  
 управление»

\_\_\_\_\_  
 (Ф.И.О.)

№ п/п	Дата	Краткое содержание выполненной работы	Структурное подразделение (занимаемая должность)
1	2	3	4

Студент \_\_\_\_\_  
 (подпись)

*Образец оформления титульного листа*

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

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

## ОТЧЕТ

о прохождении \_\_\_\_\_ практики

*(название практики)*

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

студента \_\_\_\_\_ курса \_\_\_\_\_ группы

\_\_\_\_\_  
*(фамилия, имя, отчество)*

Руководитель практики от организации

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

\_\_\_\_\_  
*(подпись)*

Отчет защищен с оценкой

« \_\_\_\_\_ »

Руководитель практики от кафедры

\_\_\_\_\_

Самара 20\_\_\_\_

Приложение 3

Образец оформления отзыва

## ОТЗЫВ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРАКТИКИ

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

\_\_\_\_\_ (ф.и.о.)

с «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. прошел \_\_\_\_\_ практику по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

в \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (наименование организации)

В период практики выполнял обязанности \_\_\_\_\_

За время прохождения практики \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (ф.и.о.)

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

Программа практики выполнена полностью (частично).

В целом работа практиканга \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (ф.и.о.)

заслуживает оценки « \_\_\_\_\_ »

Руководитель практики

от организации (подразделения) \_\_\_\_\_

(Ф.И.О.)

М.П.

## Рекомендуемая литература

1. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие / под ред. В. Я. Захарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188694>

2. Баранников, А. Ф. Теория организации : учебник / А. Ф. Баранников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 701 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188801>

3. Иванов, А. С. Инновационный менеджмент : учеб.-метод. пособие / В. И. Шаркевич. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2012. – 143 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/246158>

4. Мангурова, Н. С. Кадровое делопроизводство : учебное пособие / Н. С. Мангурова. – 2013. – 100 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/245569>

5. Елаев А. А. Принятие и исполнение государственных управленческих решений. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2015. – 204 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/320472>

6. Михайлина, Г. И. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под ред. Г. И. Михайлина. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2014. – 280 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287114>.

## Оглавление

Предисловие.....	3
1 Учебная практика .....	7
2 Производственная практика .....	9
3 Преддипломная практика.....	16
4 Взаимодействие руководителей практик и студента.....	20
Приложения .....	24
Рекомендуемая литература.....	27

Учебное издание

## **Методические рекомендации по прохождению практик**

**Составители:**

**Мамай Оксана Владимировна**

**Волконская Анна Генриховна**

**Мамай Игорь Николаевич**

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 3.03.2016. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 1,69, печ. л. 1,81.

Тираж 30. Заказ №69.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, 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 профессионального образования  
«Самарская государственная сельскохозяйственная академия»

Н. Н. Галенко, Н. С. Шустова

# ***Земельное право***

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



Кинель 2015

УДК 349.4 (07)  
ББК 67. 407р  
Г-38

*Рецензенты:*

канд. с.-х. наук, доцент, зав. кафедрой землеустройства  
ФГБОУ ВПО Самарской ГСХА

*Е. А. Бочкарёв;*

д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры экономики предприятия  
и бизнес-технологий в АПК ФГБОУ ВПО Ставропольского ГАУ

*Е. Н. Белкина*

**Галенко, Н. Н.**

**Г-38** Земельное право : учебное пособие / Н. Н. Галенко,  
Н. С. Шустова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. –131 с.  
**ISBN 978-5-88575-365-4**

Учебное пособие по дисциплине «Земельное право» содержит теоретико-правовые основы земельного права, задания по актуальным проблемам в области управления земельными ресурсами.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 120700.62 «Землеустройство и кадастры».

**УДК 349.4 (07)**  
**ББК 67. 407р**

**ISBN 978-5-88575-365-4**

© Галенко Н. Н., Шустова Н. С., 2015  
© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2015

# ПРЕДИСЛОВИЕ

*Земля – единственный источник богатства и лишь сельское хозяйство его приумножает.*

Франсуа Кенэ – французский экономист

Земля в России традиционно играла особую роль. Земля является основой жизнедеятельности человека.

С одной стороны, земля – это недвижимое имущество, которое обеспечивает определенные экономические интересы ее собственника, а с другой стороны – общественная ценность, поскольку в ее благополучном состоянии заинтересовано все общество. При чем, эту ценность тяжело, а то и совсем невозможно определить в денежном выражении. Значение земли в жизни общества определяет степень управления государством землей в целом. Только на сравнительно небольшом историческом отрезке проведено пять крупных земельных реформ, которые существенно изменили характер взаимоотношений в обществе (земельная реформа 1861 г., Столыпинская реформа 1906 г., земельные реформы 1917, 1929 и 1990 гг.).

В настоящее время впервые за долгую историю России земля может свободно находиться в частной собственности (п. ст. 9 Конституции РФ, ст. 15 Земельного кодекса РФ). Собственник может самостоятельно определять юридическую судьбу земли: приобретать, отчуждать, передавать по наследству и т.д. При этом на собственников и других титульных владельцев земли может возлагаться ряд ограничений, предписаний, не имеющих аналогов в отношении иного имущества.

Таким образом, земельные отношения в России в начале 90-х годов XX века закономерно начали складываться в отдельную отрасль права, а именно: земельное право. Вместе с тем, несмотря на то, что земельное право обладает самостоятельностью в системе других отраслей российского права, оно тесно связано с гражданским, экологическим, водным, лесным правом, затрагивает вопросы конституционного, муниципального и налогового права.

Цель данного учебного пособия – помочь студентам разбираться в современном земельном законодательстве, а также уметь применять полученные знания в практической деятельности.

В процессе изучения данного пособия у студентов должны формироваться следующие профессиональные компетенции:

- умение использовать в своей деятельности нормативные правовые документы;

- знание своих прав и обязанностей как гражданина страны, умение использовать Гражданский Кодекс, другие правовые документы в своей деятельности;

- способность применять знание законов страны в части правовых вопросов регулирования земельно-имущественных отношений, разрешения имущественных и земельных споров, государственного контроля за использованием земель и недвижимости.

Наличие после каждой темы заданий позволяет применять полученные теоретические знания на практике, закрепить их.

Пособие содержит контрольные вопросы, позволяющие учащемуся проверить усвоение изученного материала.

Тестовые задания помогают учащимся быстро выявить пробелы в знаниях.

Все замечания, предложения и пожелания будут приняты авторами с благодарностью.

# ТЕМА 1. ПОНЯТИЕ, ПРЕДМЕТ, МЕТОД, СИСТЕМА, ИСТОЧНИКИ ЗЕМЕЛЬНОГО ПРАВА

## 1.1. Понятие, предмет и метод правового регулирования земельного права

*Земля* – это поверхностный слой земной коры, расположенный над недрами, покрытый почвенным слоем, называемый территорией, на которой осуществляется суверенитет РФ.

*Земельное право* – это совокупность правовых норм, регулирующих отношения по поводу использования и охраны земель как природного объекта, так и недвижимого имущества.

*Предмет правового регулирования* – это земельные отношения, которые регулируются нормами права, возникают при использовании земельных участков, управлении земельными ресурсами в целях сохранения и восстановления земельных свойств, охраны прав и законных интересов землеобладателей.

Метод правового регулирования – это способ воздействия правовых норм на участников (субъектов) общественных отношений. Сущность правового регулирования выражается в официальном издании правовой нормы (нормативного акта), закрепляющей модели поведения участников общественных отношений.

*Метод земельного права* – способ регулирования общественных отношений, непосредственно связанных с землей.

В юридической литературе выделяют:

1) императивный метод, заключающийся в установлении для субъектов правоотношений обязанностей, вариантов должного поведения и запретов;

2) диспозитивный метод, это способ правового воздействия, при котором субъектам земельных отношений предоставляется свобода выбора своих действий.

## 1.2. Система земельного права

*Система земельного права* – совокупность взаимосвязанных между собой земельно-правовых институтов, расположенных в определенной последовательности в зависимости от выполняемой ими роли в регулировании земельных отношений.

В Общую часть земельного права включаются правовые институты, содержащие нормы, регулирующие отношения, возникающие при использовании любых категорий земель независимо от их целевого назначения и разрешенного использования. Это правовые институты, оказывающие влияние на формирование содержания и составов институтов Особенной части.

В Особенную часть земельного права включаются правовые институты, содержащие нормы, устанавливающие особенности использования земель в зависимости от их целевого назначения и разрешенного использования.

Правовые институты Особенной части подчинены институтам Общей части, и их содержание касается определенного вида земельных отношений. Нормы институтов Особенной части закрепляют правовой режим соответствующих категорий земель.

Институты Общей части включают: 1) общие положения; 2) право собственности и иные вещные права на землю; 3) право аренды на землю; 4) основания возникновения, изменения и прекращения прав на землю; 5) правовое регулирование сделок с землей; 6) управление земельными ресурсами РФ; 7) правовую охрану земель; 8) защита прав на землю и рассмотрение земельных споров; 9) правовое регулирование платы за землю; 10) ответственность за нарушение земельного законодательства.

Институты Особенной части включают: 1) правовой режим земель сельскохозяйственного назначения; 2) правовой режим земель населенных пунктов; 3) правовой режим земель промышленности, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики и космического обеспечения, обороны и иного специального назначения; 4) правовой режим земель природоохранного, оздоровительного, рекреационного и историко-культурного назначения; 5) правовой режим земель лесного фонда; 6) правовой режим земель водного фонда; 7) правовой режим земель запаса.

### 1.3. Принципы земельного права

*Принципы земельного права* – это основополагающие начала, фундаментальные положения, на которых строится отрасль земельного права:

1) учет значения земли как основа жизнедеятельности человека. Согласно данному принципу регулирование отношений по использованию и охране земли осуществляется исходя из представлений о земле как о природном объекте, охраняемом в качестве важнейшей составной части природы, и одновременно как о недвижимом имуществе, об объекте права собственности и иных прав на землю;

2) приоритет охраны земли как важнейшего компонента окружающей среды и средства производства в сельском и лесном хозяйстве перед использованием земли в качестве недвижимого имущества. Согласно данному принципу владение, пользование и распоряжение землей осуществляются собственниками земельных участков свободно, если это не наносит ущерб окружающей среде. Каждый обладатель земли (собственник, землепользователь, землевладелец, арендатор), организуя свою хозяйственную деятельность на земле, должен прежде всего предусмотреть конкретные эффективные меры по ее охране;

3) приоритет охраны жизни и здоровья человека. Данный принцип указывает на необходимость принятия специальных решений и выполнения таких действий, которые прямо и непосредственно позволили бы обеспечить сохранение жизни человека или предотвратить вредное воздействие на его здоровье при использовании земли;

4) участие граждан и общественных организаций в решении вопросов, касающихся прав на землю. Граждане РФ, общественные организации (объединения) имеют право принимать участие в подготовке решений, реализация которых может оказать воздействие на состояние земель при их использовании и охране.

5) единство судьбы земельных участков и прочно связанных с ними объектов. Согласно данному принципу все прочно связанные с земельными участками объекты следуют судьбе земельных участков;

6) приоритет сохранения особо ценных земель и земель особо охраняемых территорий;

7) платность использования земли. Согласно данному принципу

любое использование земли осуществляется за плату: собственники, землепользователи и землевладельцы платят земельный налог, а арендаторы земли – арендную плату.

8) деление земель по целевому назначению на категории. Согласно данному принципу правовой режим земель определяется исходя из их принадлежности к определенной категории и разрешенного использования в соответствии с зонированием территорий и требованиями.

9) разграничение государственной собственности на землю – необходимое условие земельного строя страны.

10) дифференцированный подход к установлению правового режима земель, в соответствии с которым при определении их правового режима должны учитываться природные, социальные, экономические и иные факторы;

11) сочетание интересов общества и законных интересов граждан, согласно которому регулирование использования и охраны земель осуществляется в интересах всего общества при обеспечении гарантий каждого гражданина на свободное владение, пользование и распоряжение принадлежащим ему земельным участком;

12) разграничение действия норм гражданского законодательства и норм земельного законодательства в части регулирования отношений по использованию земель;

13) государственное регулирование приватизации земли.

#### **1.4. Источники земельного права: понятие и общая характеристика**

Всю систему источников ЗП по юридической силе можно разделить на законные нормативно-правовые акты и подзаконные нормативно-правовые акты:

✓ *Законные нормативно-правовые акты:*

1) Конституционные законы:

- Конституция РФ от 12.12.1993 г.
- Федеральные конституционные законы, например: ФКЗ РФ «О конституционном Суде РФ» от 21.07.1994 №1-ФКЗ.
- Конституции субъектов РФ.

2) Обыкновенные законы:

- Земельный Кодекс РФ от 25.10.2001 г. № 136-ФЗ является основным источником земельного права.

- Федеральные законы в области земельных отношений, например: ФЗ РФ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» от 21.07.1997 г. № 122-ФЗ; ФЗ РФ «О развитии сельского хозяйства» от 29.12.2006 г. № 264-ФЗ; ФЗ РФ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» от 24.07.2002 г. № 101-ФЗ и др.

- Нормативно-правовые акты субъектов РФ, например Закон Самарской области «О земле» от 11.03.2005 № 94-ГД (ред. от 03.07.2012) и т.д.

✓ *Подзаконные нормативно-правовые акты:*

- Указы Президента РФ – детализируют федеральные законы и издаются по самым разнообразным проблемам правового регулирования земельных отношений, например, от 09.01.2011 № 26 «Об утверждении перечня приграничных территорий, на которых иностранные граждане, лица без гражданства и иностранные юридические лица не могут обладать на праве собственности земельными участками» и др.

- Постановления и распоряжения Правительства РФ - подзаконные нормативные правовые акты исполнительных органов государственной власти, изданные в пределах их компетенции и во исполнение федеральных законов и указов Президента РФ. Например, постановление Правительства РФ от 02.10.2002 г. № 830 «Об утверждении Положения о порядке консервации земель с изъятием их из оборота» и др.

- Акты иных федеральных государственных органов исполнительной власти, т.е. ведомственно-отраслевые нормативно-правовые акты (инструкции, положения, правила).

- Акты, принимаемые исполнительными органами субъектов РФ, например, Постановление Правительства Самарской области «Об утверждении Порядка реализации преимущественного права Самарской области на приобретение земельных участков из земель сельскохозяйственного назначения» от 24.01.2006 № 7 (ред. от 01.04.2009);

- Акты органов местного самоуправления, например, Решение Думы городского округа Сызрань Самарской области «О Правилах землепользования и застройки городского округа Сызрань Самарской области» от 30.03.2011 № 16.

Отдельно следует отметить руководящие постановления Пленума Верховного Суда РФ и решения ВАС РФ, издаваемые в результате правоприменительной практики.

Вспомогательные нормативные правовые акты. Так, ГОСТ 17.5.3.05-84 «Охрана природы. Рекультивация земель. Общие требования к Землевладению» регламентирует основные положения, определенные ЗК РФ для землепользователей в качестве обязанности по восстановлению нарушенных земель.

Источники других отраслей права Гражданский кодекс РФ, Лесной кодекс РФ, Водный кодекс и другие.

### ***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

#### *1. Предметом отрасли земельного права являются:*

- а) Общественные отношения между органами государственной власти и гражданами по поводу владения, пользования и распоряжения землей.
- б) Отношение юридических лиц к владению, пользованию и распоряжению землей.
- в) Общественные отношения по использованию и охране земель в Российской Федерации как основы жизни и деятельности народов, проживающих на соответствующей территории.
- г) Общественные отношения органов местного самоуправления по распоряжению земельными участками.

#### *2. Земельное право как отрасль права находится в тесной взаимосвязи и взаимодействии с другими отраслями права, такими как:*

- а) Уголовное право, административное право, финансовое право, гражданское право, конституционное право.
- б) Экологическое право, страховое право, административное право, уголовное право, гражданское право.
- в) Конституционное право, административное право, гражданское право, лесное право, экологическое право.
- г) Конституционное право, банковское право, страховое право, уголовное право, муниципальное право.

3. Выберите принцип земельного законодательства

- а) Приоритет охраны земель, предназначенных для градостроительной деятельности.
- б) Дифференцированный подход к установлению правового режима земель.
- в) Право государства регулировать использование и охрану исключительно федеральных земель.
- г) Приоритет сохранения земли населенных пунктов.

4. К методам земельно-правового регулирования относятся:

- а) Императивный метод, исключающий юридическое равенство сторон.
- б) Исключительно диспозитивный метод, основанный на равенстве прав сторон по поводу использования земли.
- в) Сочетание императивного и диспозитивного методов.
- г) Исключительно императивный метод.

5. Земельное законодательство регулирует земельные отношения по:

- а) Владению землей.
- б) Распоряжению землей.
- в) Использованию и охране земель.
- г) Совершению сделок с земельными участками.

6. К источникам земельного права относятся:

- а) Конституция РФ, земельный кодекс РФ, ФЗ РФ «О государственном кадастре недвижимости».
- б) Конституция РФ, земельный кодекс РФ, ФЗ РФ «Об общих принципах организации местного самоуправления».
- в) Конституция РФ, земельный кодекс РФ, лесной кодекс РФ, ФЗ РФ «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития РФ».

7. Международные договоры Российской Федерации действуют, если:

- а) Они ратифицированы в установленном законом порядке
- б) Приняты на всеобщем референдуме.
- в) Подписаны Президентом РФ.
- г) Прошли согласование в Правительстве РФ.

8. *Какими федеральными законами регулируется право собственности на землю:*

- а) Земельным кодексом РФ.
- б) Законом Самарской области «О земле».
- в) Земельным кодексом РФ и Гражданским кодексом РФ.
- г) ФЗ «Об охране окружающей среды».

9. *Какие элементы составляют структуру земельных правоотношений?*

- а) Только содержание земельных правоотношений.
- б) Субъекты права, объекты права, содержание земельных правоотношений, нормы права.
- в) Только субъекты и объекты права.
- г) Структура нормы права.

10. *Содержание земельных отношений составляют:*

- а) Обязанности субъектов земельных отношений, установленные нормами земельного законодательства.
- б) Виды хозяйственной деятельности на земельных участках права и обязанности субъектов земельных отношений, установленные нормами земельного законодательства.
- в) Исключительно права субъектов земельных отношений.

11. *Субъектами земельных правоотношений являются:*

- а) Физические и юридические лица, РФ и ее субъекты, муниципальные образования.
- б) Физические и юридические лица, РФ и ее субъекты.
- в) Физические и юридические лица, РФ и ее субъекты, муниципальные образования.
- г) Физические и юридические лица, РФ и ее субъекты, муниципальные образования, органы государственной власти.

12. *Правоотношение, имеющее вещный характер:*

- а) Пожизненное наследуемое владение.
- б) Аренда.
- в) Залог.
- г) Купля-продажа.

*13. Гражданин идет по землям общего пользования, он:*

- а) Участник имущественных отношений, связанных с землей
- б) Участник земельных отношений.
- в) Ни в каких отношениях не участвует.
- г) Участвует и в земельных, и в имущественных отношениях.

*14. Гражданин продает земельный участок, находящийся в его собственности, он:*

- а) Участник имущественных отношений, связанных с землей.
- б) Участник земельных отношений.
- в) Ни в каких отношениях не участвует.
- г) Участвует и в земельных, и в имущественных отношениях.

*15. Что является основанием возникновения, изменения и прекращения земельных отношений?*

- а) Юридические факты.
- б) Принципы земельного права.
- в) Методы земельного права.
- г) Правоотношения землепользования.

*16. Основанием возникновения земельных правоотношений является:*

- а) Решение компетентного органа об изъятии земельного участка для государственных или муниципальных нужд.
- б) Договор купли-продажи земельного участка.
- в) Реквизиция земельного участка.
- г) Стихийное бедствие.

*17. Какими правомочиями наделен собственник земельного участка?*

- а) По владению, пользованию и распоряжению земельным участком.
- б) По использованию и охране земельного участка.
- в) По совершению сделок с землей.
- г) По сдаче земельного участка в субаренду.

**Задание 2. Заполните схему.**



**Контрольные вопросы**

1. Понятие и предмет земельного права.
2. Система земельного права, соотношение с другими отраслями права.
3. Методы и принципы земельного права.
4. Источники земельного законодательства: понятие и общая характеристика.

## ТЕМА 2. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ ЗЕМЕЛЬНО-ПРАВОВЫХ НОРМ И ЗЕМЕЛЬНО-ПРАВОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

### 2.1. Понятие, структура и виды земельной нормы

*Земельно-правовая норма* – это установленное государством правило поведения, целью которого является регулирование общественных отношений в сфере распределения, использования и охраны земли.

*Структура земельно-правовой нормы* – это связанные между собой составные части, имеющие определенное логическое содержание.

*Первая часть нормы – гипотеза* – описание условий действия правовой нормы. Само условие может не содержать подробного описания, а лишь указывать на краткие фактические обстоятельства, необходимые для применения данной правовой нормы.

*Вторая часть нормы – диспозиция* – указывает, каким должно быть поведение людей, организаций, предприятий, учреждений при наличии предусмотренных гипотезой фактических обстоятельств или условий.

*Третья часть нормы – санкция* – указывает на меры воздействия к нарушителю земельного законодательства. Она содержится в правоохранительной норме и может отсутствовать в правовой норме, которая регулирует положительные действия.

*Виды земельной нормы:*

1) Регулятивная норма направлена на регулирование положительных действий людей.

2) Обязывающая (императивная) норма обязывает совершать определенное действие (*например, осуществлять охрану земель ст. 42 ЗК РФ*).

3) Запрещающая норма устанавливает обязанность не совершать определенных действий (*например, не нарушать права собственников земли и землепользователей ст. 23, ст. 42 ЗК РФ*).

4) Управомочивающая норма дает право совершать определенные действия (*например, производить посевы и насаждения*).

5) Правоохранительная норма направлена на воздействие на правонарушителей земельного законодательства. Данная норма может быть отсылочной и не содержать санкции за правонарушения, если она содержится в других отраслях законодательства (*например, п.1 ст. 62 ЗК РФ*).

Для того чтобы произвести анализ правовой нормы нужно выявить ее цель и роль при регулировании конкретных земельных отношений.

## **2.2. Понятие и виды земельных правоотношений**

*Земельные правоотношения* – это связь участников отношений, которая возникает на основе земельно-правовых норм в форме субъективных прав и юридических обязанностей.

Специфика земельных правоотношений характеризуется тем, что:

- 1) это отношения по использованию земель;
- 2) это отношения по охране земель.

В структуре земельных правоотношений выделяются следующие четыре элемента: 1) норма права, которой необходимо руководствоваться при решении тех или иных земельно-правовых вопросов; 2) субъект права; 3) объект права; 4) содержание правоотношений.

## **2.3. Субъекты земельных правоотношений**

*Субъект права* – участник земельных отношений (ст. 5 ЗК РФ):

- 1) Физические лица: граждане, иностранные граждане, лица без гражданства, лица с двойным гражданством.
- 2) Юридические лица.
- 3) Российская Федерация.
- 4) Субъекты Российской Федерации.
- 5) Муниципальные образования.

Чтобы стать субъектом земельных правоотношений, граждане и юридические лица должны обладать правоспособностью, т.е. способностью иметь гражданские права и нести обязанности, и

дееспособностью, т.е. способностью своими действиями приобретать права и обязанности.

*Правоспособность* принадлежит всем лицам с момента рождения до их смерти, правоспособность юридических лиц возникает с момента их регистрации и прекращается в момент завершения их ликвидации. Применительно к земельным отношениям граждане имеют право иметь земельные участки на праве собственности, наследовать и завещать их, совершать любые не запрещенные законом сделки, предметом которых выступают права и обязанности лиц по поводу земельных участков, а также иметь иные имущественные права на земельные участки. В отношении иностранных лиц и лиц без гражданства устанавливаются некоторые ограничения. Так, например, иностранные лица и лица без гражданства не могут приобрести земельные участки из государственной или муниципальной собственности в частную собственность бесплатно. Лица, имеющие двойное гражданство – Российской Федерации и одновременно иного государства (бипатриды), обладают всеми правами и обязанностями в области земельных отношений, что и граждане Российской Федерации.

*Дееспособность* лица определяется в зависимости от вида отношений, связанных с землей. Вступление субъекта в публичные земельные отношения не зависит от возраста и психологических характеристик, потому что право свободного прохода по улице принадлежит всем лицам, находящимся на территории РФ. Для вступления в имущественные отношения, связанные с землей, необходима гражданская дееспособность, которая по общему правилу возникает с 18 лет.

## **2.4. Объекты земельных правоотношений**

В соответствии со ст. 6 ЗК РФ *объектами* земельных отношений являются:

- 1) земля как природный объект и природный ресурс;
- 2) земельные участки;
- 3) части земельных участков.

*Земля как природный объект* является частью окружающей природной среды и одной из составляющих среды обитания человека. В данном качестве земля используется для прохода, проезда людей, для размещения объектов, необходимых для жизнедеятель-

ности человека, и является объектом публичных земельных отношений.

*Земля как природный ресурс* представляет собой средство производства в сельском и лесном хозяйстве, а также пространственную основу осуществления любой иной хозяйственной деятельности, и является объектом частных земельных правоотношений.

*Земельный участок как объект земельных отношений* – часть поверхности земли (в том числе почвенный слой), границы которого описаны и удостоверены в установленном порядке. Все сведения о земельном участке, а также его кадастровый номер заносятся в план земельного участка.

Земельный участок может быть объектом как имущественных отношений, связанных с его отчуждением, приобретением, осуществлением имущественных прав на земельный участок, так и объектом управленческих отношений (например, осуществление государственного контроля за использованием и охраной земель).

*Содержание правоотношений*, т.е. субъективные права и юридические обязанности субъектов земельных отношений, различаются от вида самих отношений. Вступая в управленческие отношения, связанные с землей, каждый субъект наделен комплексом прав и обязанностей. Так, например, при осуществлении государственного земельного кадастра государственный орган по запросу заинтересованного лица обязан предоставить информацию, содержащуюся в государственном земельном кадастре, а лицо обязано поставить принадлежащий ему земельный участок на государственный земельный кадастр.

Субъекты, участвующие в имущественных отношениях, связанные с землей, обладают субъективными правами и юридическими обязанностями, которые характерны для гражданских правоотношений.

## **2.5. Понятие и виды оснований возникновения, изменения и прекращения прав на землю**

Гражданские права и обязанности возникают (изменяются, прекращаются) на основании юридических фактов. Юридические факты – это жизненные обстоятельства, вызывающие в соответ-

ствии с нормами права определенные правовые последствия. Для признания фактов юридическими важны указания нормы права на то, что те или иные фактические обстоятельства порождают (изменяют, прекращают) права и обязанности.

Традиционно юридические факты подразделяются на действия и события.

*Действия* – поступки гражданина, юридического лица, акты государственных органов и органов местного самоуправления, совершаемые по воле лица.

*События*– явления природы, обстоятельства, которые возникают и развиваются независимо от воли людей. Действия в зависимости от их содержания подразделяются на правомерные и неправомерные.

*Правомерные действия* – это поведение субъекта гражданского права или государственного органа и органа местного самоуправления, соответствующее предписаниям правовой нормы.

*Неправомерные действия* – противоправные поступки, нарушающие правовые предписания.

Гражданские права могут возникнуть не по одному юридическому факту, а по их совокупности.

Все юридические факты можно классифицировать на три группы:

- 1) правообразующие факты;
- 2) правоизменяющие факты;
- 3) правопрекращающие факты.

*Правообразующие факты*– юридические факты, на основании которых возникают права на земельные участки.

– акты органов государственной власти и органов местного самоуправления, изданные в пределах своей компетенции;

– сделки;

– приватизация земельных участков.

*Правоизменяющие факты* – предусмотренные законом обстоятельства, с которыми связывают изменения правовых отношений:

– обстоятельства, сужающие правомочия;

– обстоятельства, возлагающие дополнительные функции;

– обстоятельства, расширяющие правомочия;

– обстоятельства, обязывающие осуществлять полномочия с соблюдением дополнительных условий.

*Правопрекращающие факты* – обстоятельства, с которыми закон связывает возможности прекращения прав на землю:

- факты, позволяющие прекратить право;
- факты, обязывающие это сделать.

### ***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

*1. Какие элементы составляют структуру земельных правоотношений?*

- а) Только содержание земельных правоотношений.
- б) Субъекты права, объекты права, содержание земельных правоотношений, нормы права.
- в) Только субъекты и объекты права.
- г) Структура нормы права.

*2. Содержание земельных отношений составляют:*

- а) Обязанности субъектов земельных отношений, установленные нормами земельного законодательства.
- б) Виды хозяйственной деятельности на земельных участках.
- в) Права и обязанности субъектов земельных отношений, установленные нормами земельного законодательства.
- г) Исключительно права субъектов земельных отношений.

*3. Субъектами земельных правоотношений являются:*

- а) Физические и юридические лица, РФ и ее субъекты, муниципальные образования.
- б) Физические и юридические лица, РФ и ее субъекты.
- в) Физические и юридические лица, РФ и ее субъекты, муниципальные образования.
- г) Физические и юридические лица, РФ и ее субъекты, муниципальные образования, органы государственной власти.

*4. Правоотношение, имеющее вещный характер*

- а) Пожизненное наследуемое владение.
- б) Аренда.
- в) Залог.
- г) Купля-продажа.

5. *Гражданин идет по землям общего пользования, он:*

- а) Участник имущественных отношений, связанных с землей
- б) Участник земельных отношений.
- в) Ни в каких отношениях не участвует.
- г) Участвует и в земельных и в имущественных отношениях.

6. *Гражданин продает земельный участок, находящийся в его собственности, он:*

- а) Участник имущественных отношений, связанных с землей.
- б) Участник земельных отношений.
- в) Ни в каких отношениях не участвует.
- г) Участвует и в земельных, и в имущественных отношениях.

7. *Что является основанием возникновения, изменения и прекращения земельных отношений?*

- а) Юридические факты.
- б) Принципы земельного права.
- в) Методы земельного права.
- г) Правоотношения землепользования.

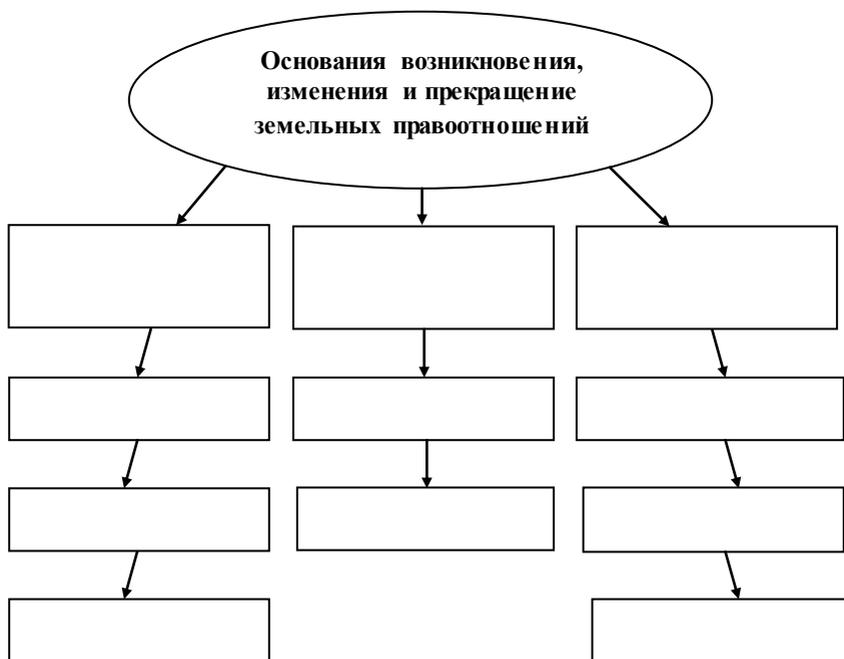
8. *Основанием возникновения земельных правоотношений является:*

- а) Решение компетентного органа об изъятии земельного участка для государственных или муниципальных нужд.
- б) Договор купли-продажи земельного участка.
- в) Реквизиция земельного участка.
- г) Стихийное бедствие.

9. *Какими полномочиями наделен собственник земельного участка?*

- а) По владению, пользованию и распоряжению земельным участком.
- б) По использованию и охране земельного участка.
- в) По совершению сделок с землей.
- г) По сдаче земельного участка в субаренду.

**Задание 2. Заполните схему.**



**Контрольные вопросы**

1. Что представляет собой земельно-правовая норма?
2. Дать определение понятия и видов земельных правоотношений.
3. Назовите субъекты земельных правоотношений.
4. Что относится к основаниям изменения и прекращения земельных правоотношений?

## ТЕМА 3. ПРАВО СОБСТВЕННОСТИ НА ЗЕМЛЮ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

### 3.1. Понятие и общая характеристика права собственности на землю в Российской Федерации

Конституция РФ провозглашает право собственности на землю и включает его в основные права и свободы человека и гражданина, которые являются неотчуждаемыми, непосредственно действующими и не могут быть изменены иначе как в порядке, установленном Конституцией РФ (ст. 9, 17, 18, 64 Конституции РФ).

*Право собственности на землю* – это право собственника земельного участка по своему усмотрению совершать в отношении него любые действия, не противоречащие закону и иным правовым актам, не нарушающие права и охраняемые законом интересы других лиц и не наносящих ущерба окружающей среде. По своей природе право собственности является одним из основных вещных прав – это субъективное гражданское право, объектом которого является вещь.

Выступая в качестве объекта права собственности, земля приобретает особые правовые черты: она становится имуществом, т.е. предметом земельного права, где различают особые юридические признаки.

Выделяют право собственности в объективном и субъективном смысле. Право собственности на землю в *объективном смысле* представляет собой совокупность правовых норм, регулирующих развитие земельных волевых отношений собственности, которые закреплены в ст.ст. 8, 9, 35, 36, 72 Конституции РФ, в Гражданском кодексе РФ, Земельном кодексе РФ и других нормативно-правовых актах.

Право собственности на землю в *субъективном смысле* – закрепленная за собственником юридическая возможность владеть, пользоваться и распоряжаться землей и другими природными ресурсами

Право владения дает возможность обладать землей на основании закона. У юридических лиц она будет числиться на балансе.

Также собственник на основании этого права может требовать возврат земли из любого незаконного владения.

*Право пользования* земельным участком означает возможность извлечения полезных свойств участка и осуществляется путем использования его в хозяйственной деятельности, выращивания сельскохозяйственной продукции, для размещения на нем зданий, сооружений т.п. В соответствии с ЗК РФ собственники земельных участков имеют право использовать для своих нужд не только поверхность земельного участка – почвенный покров, но и имеющиеся на этом участке полезные общераспространенные ископаемые, пресные подземные воды, а также закрытые водоемы.

*Право распоряжения* означает возможность определения судьбы земельного участка и осуществляется путем отчуждения земельного участка иным лицам либо отказом от права на земельный участок (продать, подарить, сдать в аренду, завещать).

Собственник обязан эффективно использовать свою землю в соответствии с ее целевым назначением способами, которые не должны наносить ей ущерба как природному объекту и природному ресурсу; своевременно платить земельный налог или вносить арендную плату и плату за временное пользование землей; повышать плодородие почв, осуществлять мероприятия по охране земель, соблюдать порядок пользования другими природными объектами, а также не допускать причинения ущерба окружающей среде и т.п. (ст. 40-43 ЗК РФ).

### **3.2. Формы собственности по законодательству РФ**

В соответствии со ст. 9 Конституции РФ, ст. 209-217 Гражданского кодекса РФ в России земля может находиться: в частной (граждан и юридических лиц), государственной (федеральной и субъектов РФ), муниципальной и иных формах собственности.

*Частной собственностью* являются те земельные участки, которые приобретены гражданами и юридическими лицами на законных основаниях и не являются ограниченными или изъятыми из оборота.

Основания возникновения права частной собственности на землю:

1) Приобретение участка у лица, являющегося его собственником, на основании гражданско-правовых сделок (*купли-продажи, мена, дарения и т.д.*).

2) Приобретение участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности, на основании решения органа государственной власти или органа местного самоуправления о предоставлении земельного участка в собственность, а также договора купли-продажи в случаях, когда земельный участок передается в собственность за плату.

3) Переход права собственности на земельный участок вследствие реорганизации юридического лица к его правопреемникам.

4) Переход права собственности на земельный участок по наследству.

5) Приобретение права собственности на земельные участки в силу приобретательной давности.

6) Приобретение права собственности гражданами, использовавшими земельные участки до вступления ЗК РФ в законную силу на основании пожизненного наследуемого владения и постоянного (бессрочного) пользования и другие.

Граждане и юридические лица могут обладать правами на землю индивидуально или сообща.

*Общая собственность* – это собственность на земельный участок двух или нескольких лиц. Общая собственность возникает при поступлении в собственность двух или нескольких лиц неделимого земельного участка или делимого участка в случаях, предусмотренных договором или законом (например, в общей долевой собственности может находиться делимый земельный участок, на котором расположено здание, принадлежащие на праве собственности нескольким семьям).

Общая собственность может быть двух видов:

1) долевая, когда определены доли каждого из собственников в праве собственности;

2) совместная собственность, когда доли каждого собственника не определены.

*Особенности права частной собственности на землю:*

1) Количество и стоимость имущества, находящегося в собственности граждан и юридических лиц, не ограничиваются, за исключением случаев, когда такие ограничения установлены законом.

2) Коммерческие и некоммерческие организации, кроме государственных и муниципальных предприятий, а также учреждений, финансируемых собственником, являются собственниками имущества, переданного им в качестве вкладов их учредителями, а также имущества, приобретенного этими лицами по иным основаниям; общественные и религиозные организации, благотворительные и иные фонды являются собственниками приобретенного имущества и могут использовать его лишь для достижения целей, предусмотренных их учредительными документами.

Учредители этих организаций утрачивают право на имущество, переданное ими в собственность соответствующей организацией.

В случае ликвидации такой организации ее имущество используется в целях, указанных в ее учредительных документах.

Земельные участки могут быть как переданы в собственность хозяйственного общества, товарищества, производственного кооператива в качестве вкладов их учредителями (участниками, членами), так и приобретены этими юридическими лицами по иным основаниям.

Иностранным гражданам, лицам без гражданства и иностранным юридическим лицам земельные участки предоставляются в собственность только за плату.

Иностранцы граждане, лица без гражданства и иностранные юридические лица не могут обладать на праве собственности только земельными участками, находящимися на приграничных территориях, перечень которых установлен Президентом РФ; могут владеть и пользоваться земельными участками сельскохозяйственного назначения только на праве их аренды. Федеральные законы могут устанавливать другие ограничения.

Конституция РФ установила, что государственная собственность на землю выступает в виде *федеральной собственности* и *собственности субъектов РФ* (ст. 72). Согласно ст. 214 Гражданского кодекса РФ земля и другие природные ресурсы, не находящиеся в собственности граждан, юридических лиц либо муниципальных образований, являются государственной собственностью (также указано в п.1 ст. 16 ЗК РФ). Таким образом, законодательно закрепляется презумпция государственной собственности на землю и иные природные ресурсы. Следовательно, при отсутствии надлежащих доказательств о нахождении того или иного земель-

ного участка в частной или муниципальной собственности автоматически презюмируется государственная собственность.

Согласно ст. 17 ЗК РФ в **федеральной собственности** находятся земельные участки:

1) В результате признания земель таковыми федеральным законом (например, собственностью РФ признаны земли, занятые федеральными энергетическими системами, федеральным транспортом (ст.87ЗК).

2) При разграничении государственной собственности на землю (земельные участки, занятые зданиями, строениями, сооружениями, находящимися в собственности Российской Федерации; земельные участки, предоставленные органам государственной власти Российской Федерации, их территориальным органам, а также казенным предприятиям, государственным унитарным предприятиям или некоммерческим организациям, созданным федеральными органами государственной власти и т.д.).

3) В результате выкупа для государственных нужд.

4) При изъятии земельного участка при нарушении землепользователем земельного законодательства, конфискации земельного участка и реквизиции.

5) В результате приобретения земельного участка на основаниях, предусмотренных гражданским законодательством (сделки, решения суда).

Согласно ст. 18 ЗК РФ *в собственности субъектов РФ* находятся земельные участки:

1) В результате признания земель таковыми федеральным законом (земли фонда перераспределения, земли запаса за границами муниципального образования).

2) При разграничении государственной собственности на землю (земельные участки, занятые зданиями, строениями, сооружениями, находящимися в собственности Российской Федерации; земельные участки, предоставленные органам государственной власти субъектов Российской Федерации, а также казенным предприятиям, государственным унитарным предприятиям или некоммерческим организациям, созданным органами государственной власти РФ и др.)

3) В результате выкупа для государственных нужд.

4) При изъятии земельного участка при нарушении землепользователем земельного законодательства, конфискации земельного участка и реквизиции.

5) В результате приобретения земельного участка на основаниях, предусмотренных гражданским законодательством (сделки, решения суда).

6) При безвозмездной передаче земельного участка субъектам РФ из федеральной собственности.

*Муниципальная собственность*—это собственность муниципальных образований, поселков, муниципальных районов, городских округов либо внутригородских территорий городов федерального значения – Москвы и Санкт-Петербурга или других муниципальных образований.

Право собственности муниципальных образований на земельные участки может возникнуть:

1) В результате признания земель таковыми федеральным законом и законом субъектов РФ.

2) При разграничении государственной собственности на землю (земельные участки, занятые зданиями, строениями, сооружениями, находящимися в собственности муниципального образования; земельные участки, предоставленные ОМСУ, а также казенным предприятиям, муниципальным унитарным предприятиям или некоммерческим организациям, созданным ОМСУ и др. случаях, предусмотренных ФЗ).

3) В результате выкупа для муниципальных нужд.

4) При изъятии земельного участка в результате нарушения землепользователем земельного законодательства.

5) В результате приобретения земельного участка на основаниях, предусмотренных гражданским законодательством (сделки, решения суда).

6) При безвозмездной передаче земельного участка в муниципальную собственность из федеральной собственности.

7) В случае отказа собственника от своего земельного участка.

8) Кроме того, в собственность муниципальных образований для обеспечения их развития могут безвозмездно передаваться земли, находящиеся в государственной собственности, в том числе за пределами границ муниципальных образований.

*Владение и пользование* муниципальной собственностью осуществляют физические и юридические лица. Задача муниципаль-

ного образования как собственника земли состоит в контроле за правомерностью владения и пользования земельными участками, находящимися в его собственности и предоставленными гражданам и юридическим лицам.

Не предоставленные гражданам и юридическим лицам земельные участки, находящиеся в муниципальной собственности, переводятся в категорию земель запаса, откуда впоследствии могут быть переведены в различные категории земель и вновь предоставлены гражданам и юридическим лицам.

*Распоряжение* земельными участками, находящимися в муниципальной собственности, осуществляется органами местного самоуправления в порядке, установленном земельным законодательством. В соответствии с п.10 ст. 3 ФЗ РФ «О введении в действие ЗК РФ» от 25.12.2001 г. № 37-ФЗ до разграничения государственной собственности на землю распоряжение земельными участками, государственная собственность на которые не разграничена, осуществляется органами местного самоуправления.

Распоряжение земельными участками, государственная собственность на которые не разграничена, в поселениях, являющихся центрами (столицами) субъектов РФ, осуществляется ОМСУ поселений, если законом соответствующих субъектов РФ не установлено, что распоряжение такими участками осуществляется исполнительными органами гос. власти субъектов РФ.

### ***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

*1. Какими правомочиями наделен собственник земельного участка?*

- а) По владению, пользованию и распоряжению земельным участком.
- б) По использованию и охране земельного участка.
- в) По совершению сделок с землей.
- г) По сдаче земельного участка в субаренду.

*2. Субъектами права государственной собственности на землю являются:*

- а) Российская Федерация, республики, края, области, города федерального значения, автономные области, автономные округа.

- б) Только Российская Федерация.
  - в) Российская Федерация и некоторые категории граждан.
  - г) Российская Федерация, некоторые категории граждан и юридических лиц.
3. *Формы собственности на землю устанавливаются:*
- а) Федеральными законами.
  - б) Постановлениями Правительства РФ.
  - в) Конституциями республик в составе РФ.
  - г) Указами президента РФ.
4. *Земельные участки не могут принадлежать на праве собственности:*
- а) Иностранным гражданам.
  - б) Лицам без гражданства.
  - в) Иностранным юридическим лицам.
  - г) Государственным и муниципальным учреждением, федеральным казенным предприятиям.
5. *Право муниципальной собственности на землю возникает:*
- а) При безвозмездной передаче из федеральной собственности.
  - б) Исключительно в пределах муниципального образования.
  - в) При разграничении государственной собственности на землю, в том числе и за пределами муниципального образования.
  - г) На основании указа Президента РФ.
6. *Муниципальными землями имеют право распоряжаться:*
- а) Органы местного самоуправления муниципального района.
  - б) Правительство субъекта РФ.
  - в) Территориальный орган Роснедвижимости.
  - г) Муниципальные учреждения.
7. *Основанием возникновения права частной собственности на землю является:*
- а) Акт государственного или муниципального органа власти.
  - б) Исключительно правоустанавливающие действия государственного органа власти.

- в) Сделка, оформляемая договором и прошедшая государственную регистрацию.
- г) Исключительно правоустанавливающие действия органа местного самоуправления.

8. Если здание и земельный участок, на котором оно расположено, находится в собственности одного лица, то при отчуждении здания:

- а) Отчуждается земельный участок, за исключением случаев, предусмотренных Земельным кодексом РФ.
- б) Продавец здания имеет право передать земельный участок приобретателю здания на любом праве, предусмотренном Земельным кодексом Российской Федерации.
- в) Земельный участок передается в постоянное (бессрочное) пользование приобретателю здания.

9. Объект права частной формы собственности на землю:

- а) Земли сельскохозяйственного назначения.
- б) Земли лесного фонда.
- в) Городские земли.
- г) Земли национальных парков.

10. Собственник земельного участка имеет право:

- а) Использовать в установленном порядке для собственных нужд имеющиеся на земельном участке общераспространенные полезные ископаемые.
- б) Добывать в установленном порядке имеющиеся на земельном участке полезные ископаемые.
- в) Возводить промышленные здания и сооружения.
- г) Проводить посевы и посадки сельскохозяйственных культур, переданных в аренду.

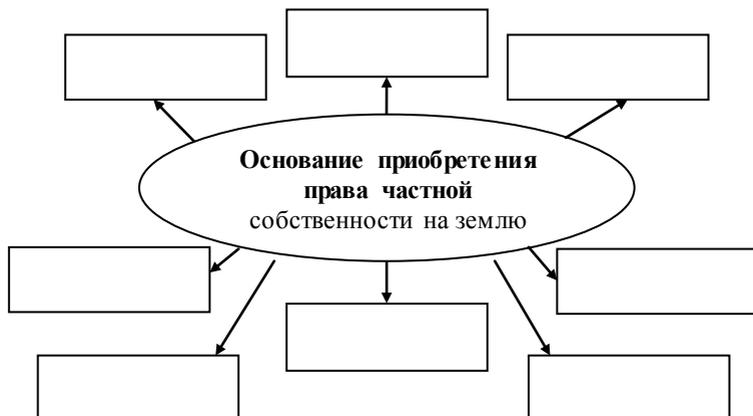
**Задание 2. Решите задачу.**

Земельный участок принадлежит на праве общей долевой собственности СПК «Приморец» как юридическому лицу и 95 его членам. Общим собранием собственников земельного участка было принято решение о разделе данного участка между ними. Однако участники долевой собственности не достигли соглашения о

способе и разделе земельного участка в связи с возражением ответчиков и были вынуждены обратиться в суд. В ходе разбирательства было выяснено, что ответчица является собственницей смежного земельного участка и она в 2006 г. самовольно изменила границы этого участка, соответственно уменьшив площадь земельного участка, принадлежащего СПК «Приморец» и его членам.

Какое решение должен принять суд?

**Задание 3. Заполните схему.**



### Контрольные вопросы

1. Дайте понятие собственности на землю.
2. Каковы правомочия собственников земли и в чем содержание этих правомочий?
3. Какие виды земельной собственности существуют по законодательству РФ?
4. В чем состоит специфика права частной собственности граждан на земельные участки?
5. Каковы основания возникновения муниципальной собственности на землю вы знаете?

## ТЕМА 4. ПРАВО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ

### 4.1. Право постоянного (бессрочного) пользования земельным участком

*Право постоянного (бессрочного) пользования земельным участком* – это вещное право, на котором предоставляются земельные участки, находящиеся в государственной или муниципальной собственности, в пользование государственным или муниципальным учреждениям, казенным предприятиям, центрам исторического наследия президентов РФ, прекративших исполнение своих полномочий, а также органам государственной власти и органам местного самоуправления (в ст. 20 ЗК РФ).

Право постоянного (бессрочного) пользования земельным участком имеет следующие отличительные черты:

– Более широкий круг объектов данного вида правоотношений, поскольку законом прямо указывается, что в круг этих субъектов могут входить организации, обладающие правами юридического лица, государственные и муниципальные учреждения, органы государственной власти и ОМСУ. Гражданам земельные участки в бессрочное пользование не предоставляются, а те, кто обладал этим правом, не вправе распоряжаться этими земельными участками (п. 1 ст. 268 ГК РФ и ст. 20 ЗК).

Граждане и юридические лица, которым право постоянного (бессрочного) пользования земельным участком было предоставлено до вступления ЗК РФ, сохраняют это право. При этом, если земельный участок предоставлен гражданину для ведения личного подсобного, дачного хозяйства, огородничества, садоводства, индивидуального гаражного или индивидуального жилищного строительства на праве постоянного (бессрочного) пользования, то он вправе зарегистрировать собственность на такой земельный участок, т.е. его приватизировать, за исключением случаев, если в соответствии с ФЗ такой земельный участок не может предоставляться в частную собственность. При этом переоформление права ни каким сроком не ограничивается, это правило распространяется и на государственные, и муниципальные унитарные предприятия (ФЗ РФ «О введении в действие ЗК РФ»). Также граждане РФ,

имеющие в фактическом пользовании земельные участки с расположенными на них жилыми домами, которые были ими приобретены до вступления в силу Закона ССР от 06.03.1990 г. «О собственности в СССР», но не были надлежаще оформлены и зарегистрированы, вправе зарегистрировать право собственности на такие земельные участки.

Юридические лица же обязаны были переоформить право постоянного (бессрочного) пользования земельными участками на право аренды земельных участков или приобрести земельные участки в собственность, религиозные организации, кроме того – переоформить на право безвозмездного срочного пользования по своему желанию до 1 июля 2012 г. (п. 2 ст. 3 ФЗ РФ «О введении в действие ЗК РФ»).

–Относительно меньшая стабильность отношений землепользования. Во-первых, право постоянного землепользования может быть прекращено по тем же основаниям, по которым оно возникло, – на основании решения уполномоченного государственного или муниципального органа, во-вторых, право землепользования может быть и временным, установленным на определенный срок. Например, предоставление временно не используемых под строительство земель под огороды.

В отношении права постоянного землепользования не предусмотрено возможности передачи данных правомочий по наследству.

Гражданский кодекс РФ предусматривает возможность приобретения права постоянного (бессрочного) пользования земельным участком гражданами и юридическими лицами в следующих случаях:

1) Право пользования земельным участком, принадлежащие юридическому лицу, в случае его реорганизации переходит в порядке правопреемства (п. 3 ст. 268 ГК РФ).

2) Собственник здания, сооружения или иной недвижимости, находящейся на земельном участке, принадлежащем другому лицу, имеет право пользования представленной таким лицом под эту недвижимость частью земельного участка (п.2 ст.268, п.1 ст. 271 ГК).

Лицо, которому земельный участок предоставлен в постоянное (бессрочное) пользование, осуществляет владение и пользование участком свободно в соответствии с его правовым режимом, если иное не установлено законодательством и актом о предостав-

лении участка в пользовании, в том числе землепользователь вправе возводить на участке здания, сооружения, которые будут являться его собственностью.

Распоряжение земельным участком, находящимся на праве постоянного (бессрочного) пользования, за исключением отказа от права, не допускается. Кроме того, запрещается внесение права пользования в уставные (складочные) капиталы коммерческих организаций (п.6 ст.3 ФЗ «О введении в действие ЗК РФ»).

## **4.2. Право пожизненного наследуемого владения земельным участком**

Право пожизненного наследуемого владения – вещное право, на котором земельные участки, находящиеся в государственной или муниципальной собственности, предоставлялись гражданам до введения в действие ЗК РФ.

Субъектом этого права являются только граждане. В настоящее время земельные участки на праве пожизненного наследуемого владения не предоставляются, но при этом за всеми гражданами, которые получали земельные участки на данном праве до вступления в законную силу ЗК это право сохраняется, и они могут однократно бесплатно приобрести земельный участок в собственность.

Правомочия по владению и пользованию земельным участком аналогичны правомочиям обладателей права постоянного (бессрочного) пользования. Распоряжение земельным участком допускается только путем передачи его по наследству в порядке, установленном ГК РФ, а также путем отказа от права.

Отличительные особенности права пожизненного наследуемого владения земельным участком:

- 1) Наибольшая стабильность прав на земельный участок.
- 2) Наибольшая широта самостоятельности правомочий землеуладельца в отношении использования земельного участка. Владелец вправе самостоятельно, без каких-либо специальных разрешений собственника земельного участка возводить на земельном участке здания, сооружения и создавать другое недвижимое имущество, приобретая на него право собственности, если законом не предусмотрено иное.
- 3) Узкий круг субъекта права – только физическое лицо.

4) Право пожизненного наследуемого владения было введено в законодательство как наиболее близкое к праву собственника на землю. Государственная регистрация перехода права пожизненно-го наследуемого владения земельным участком по наследству проводится на основании свидетельства о праве на наследство.

### **4.3. Право ограниченного пользования чужим земельным участком (сервитут)**

*Сервитут* – это право (вещное) ограниченного пользования чужим земельным участком.

В соответствии с п.1 ст. 274 Гражданского кодекса РФ собственник недвижимого имущества (земельного участка, другой недвижимости) вправе требовать от собственника соседнего земельного участка, а в необходимых случаях и от собственника другого земельного участка предоставления права ограниченного пользования соседним участком.

По содержанию различают частный сервитут, который устанавливается в интересах одного лица, и публичный сервитут, устанавливаемый в интересах всего населения. Сервитуты различаются по сроку действия – срочный, который устанавливается для временных нужд: для проведения изыскательских, исследовательских работ и т.д., и постоянный, который устанавливается для нужд, не имеющих временного характера.

*Частный сервитут* – право ограниченного пользования собственника недвижимости чужим земельным участком для обеспечения прохода проезда, прокладки и эксплуатации линий электропередачи, связи и трубопроводов, обеспечения водоснабжения и мелиорации, а также других нужд. Частный сервитут устанавливается в соответствии с гражданским законодательством по соглашению сторон или на основании судебного решения. Частный сервитут распространяется на соседний земельный, а в отдельных случаях – на другой земельный участок, для пользования которыми устанавливается сервитут.

*Публичный сервитут*– право ограниченного пользования чужим земельным участком, которое устанавливается в установленных законом целях и порядке без изъятия земельного участка.

Публичный сервитут устанавливается:

- в отношении всего земельного участка;
- в отношении части земельного участка.

Публичный сервитут устанавливается:

- одновременно с принятием решения о предоставлении земельного участка в собственность, постоянное (бессрочное) пользование, безвозмездное срочное пользование;
- после момента предоставления земельного участка на соответствующем праве.

Согласно пункту 3 статьи 23 ЗК РФ публичные сервитуты могут устанавливаться для:

- прохода или проезда через земельный участок;
- использования земельного участка в целях ремонта коммунальных, инженерных, электрических и других линий и сетей, а также объектов транспортной инфраструктуры;
- размещения на земельном участке межевых и геодезических знаков и подъездов к ним;
- проведения дренажных работ на земельном участке;
- забора воды и водопоя;
- прогона скота через земельный участок;
- сенокоса или пастьбы скота на земельных участках в сроки, продолжительность которых соответствует местным условиям, обычаям, использования земельного участка в целях охоты, ловли рыбы;
- временного пользования земельным участком в целях проведения изыскательских, исследовательских и других работ;
- свободного доступа к прибрежной полосе.

Данный перечень является исчерпывающим и не может быть расширен со стороны органов государственной власти и органов местного самоуправления.

Пунктом 9 статьи 23 ЗК РФ предусмотрена обязательная государственная регистрация публичного сервитута, после которой сервитут вступает в силу. В связи с этим в решении об установлении публичного сервитута недопустимо включение нормы о вступлении в силу публичного сервитута с момента официального опубликования или принятия данного решения.

Обладатель сервитута осуществляет использование чужого земельного участка исключительно в соответствии с целями, с которым установлен сервитут. Распоряжение сервитутом не допускается. Обременение земельного участка сервитутом не лишает соб-

ственника участка прав владения, пользования и распоряжением этим участком. При отчуждении или ином переходе прав на земельный участок сервитуту сохраняется. Собственник земельного участка, обремененного сервитутом, вправе требовать соразмерную плату от лиц, в интересах которых установлен сервитут. В случаях, если установление публичного сервитута приводит к существенным затруднениям в использовании земельного участка, его собственник вправе требовать от органа гос. власти или ОМСУ, установивших публичный сервитут, соразмерную плату, а также изъятие, в том числе путем выкупа, с возмещением убытков или предоставления равноценного земельного участка.

#### **4.4. Право безвозмездного срочного пользования**

*Право безвозмездного срочного пользования* – право, возникающее на основании договора о передаче на определенный срок земельного участка в безвозмездное пользование.

На данном праве могут предоставляться земельные участки:

1) Из земель, находящихся в государственной или муниципальной собственности только следующим юридическим лицам: государственным и муниципальным учреждениям, федеральным казенным предприятиям, органам государственной власти и органам местного самоуправления на срок не более чем один год.

2) Из земель, находящиеся в частной собственности, могут передаваться их собственниками в безвозмездное срочное пользование иных граждан или юридических лиц на срок, определенный соглашением сторон.

Основанием возникновения права в данном случае будет являться договор безвозмездного срочного пользования земельным участком.

Договор безвозмездного срочного пользования земельным участком – это гражданско-правовой договор, по которому одна сторона обязуется передать другой стороне земельный участок в пользование бесплатно на определенный срок (или без указания конкретного срока), а другая сторона обязуется использовать земельный участок в соответствии с его целевым назначением и условиями договора и вернуть его собственнику в надлежащем состоянии. К договору безвозмездного срочного пользования зе-

мельным участком применяются положения ГК о безвозмездном пользовании (ст. 689-701 ГК).

3) Из земель организаций в безвозмездное срочное пользование гражданам в виде служебного надела на срок их участия в трудовых отношениях с организациями отдельных отраслей экономики, в том числе с организациями транспорта, лесного хозяйства, лесной промышленности, охотничьих хозяйств, государственных природных заповедников и национальных парков. Права граждан на служебные наделы возникают на основании решений организаций, с которыми лица состоят в трудовых отношениях. Право на служебный надел сохраняется за работником, прекратившим трудовые отношения при переходе его на пенсию по старости или пенсию по инвалидности. Право на служебный надел может перейти к одному из членов семьи работника:

1) призванного на действительную срочную военную службу или альтернативную службу, на весь срок прохождения службы;

2) поступившего на учебу, на весь срок обучения в образовательном учреждении;

3) погибшего в связи с исполнением служебных обязанностей;

4) за нетрудоспособными супругом и престарелыми родителями работника пожизненно, детьми работника до их совершеннолетия.

### ***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

*1. Право пожизненно наследуемого владения рассматривается как:*

- а) Самостоятельный вид права пользования, владения и распоряжения землей.
- б) Вид частной собственности на землю.
- в) Право на землю лиц, не являющихся собственниками земельных участков.
- г) Право ограниченного пользования земельным участком.

*2. Сроки переоформления права пожизненно наследуемого владения:*

- а) Не ограничиваются законодательством.
- б) Ограничиваются Земельным кодексом.
- в) Устанавливаются самим землевладельцем.
- г) Устанавливаются Указом Президента РФ.

3. *Оформление участков в пожизненно наследуемое владение:*
- а) Допускается исключительно при переходе прав на участок по наследству.
  - б) Допускается иностранным лицам.
  - в) Не допускается после вступления в действие Земельного кодекса РФ в 2001 году.
  - г) Допускается юридическим лицам РФ.
4. *Субъектами права бессрочного пользования землей после вступления в действие ЗК РФ являются:*
- а) Казенные предприятия.
  - б) Промышленные предприятия.
  - в) Граждане РФ.
  - г) Юридические лица.
5. *Земельный Кодекс РФ сохраняет право бессрочного пользования землей за:*
- а) Гражданами РФ на неопределенный срок.
  - б) Гражданами РФ на строго определенный срок.
  - в) Федеральными казенными предприятиями.
6. *В безвозмездное срочное пользование могут предоставляться участки:*
- а) В виде служебных земельных наделов.
  - б) Земли, отнесенные к категории земель запаса.
  - в) Земли, принадлежащие частным собственникам.
  - г) Земли, находящиеся исключительно в государственной собственности.
7. *Право ограниченного пользования чужим земельным участком относится к:*
- а) Постоянно бессрочному пользованию.
  - б) Аренде.
  - в) Частному сервитуту.
  - г) Пожизненно наследуемому владению.
8. *Право публичного сервитута возникает на основании:*
- а) Законов.
  - б) Договора.

- в) Нормативного акта органа местного самоуправления.
- г) Указа Президента РФ.

*9. Право частного сервитута возникает из:*

- а) Судебного решения.
- б) Федеральных законов.
- в) Договора.
- г) Ведомственных нормативных актов.

*10. Граждане имеют право*

- а) Бесплатно приобрести в пожизненное наследуемое владение не более одного земельного участка.
- б) Однократно бесплатно приобрести в собственность находящийся в его пожизненно наследуемом владении земельный участок.
- в) Бесплатно приобрести в собственность находящиеся в его пожизненном наследуемом владении земельные участки.

*11. Публичные сервитуты устанавливаются*

- а) Для проведения народных гуляний.
- б) Прогона скота через земельный участок.
- в) Для обеспечения прохода и проезда через соседний земельный участок.
- г) Для нужд собственника недвижимого имущества.

***Задание 2. Решите задачи.***

**Задача №1.** ОАО «Стройсервис» получило от органа местного самоуправления участок земли под строительство торговой зоны в бессрочное пользование. Вместо торговой зоны ОАО начало строительство офисных помещений для своих нужд и сдачи части их в аренду. Узнав об этом, муниципальные власти потребовали прекратить строительство и вернуть земельный участок. ОАО «Стройсервис» отказалось, сославшись на то, что строительные работы уже начаты и прекращать их не имеет смысла, а офисные помещения тоже можно применить с пользой. Орган местного самоуправления не согласился и предъявил иск в суд. Каково должно быть решение суда?

**Задача №2.** В поселке М. стали проводить телефонный кабель. Это можно было осуществить, только используя частные участки отдельных граждан, с которыми заключались договоры земельного сервитута. Однако гражданин Беляев отказался заключить подобный договор, заявив, что не допустит, чтобы на его участке проводились какие-то работы. На все уговоры, что это будет произведено на его участке зимой в течение всего двух недель, он не поддавался, заявляя, что ему лично телефон не нужен. Можно ли заставить Беляева заключить договор ограниченного использования земельного участка через суд?

**Задача №3.** ООО «Восход» приобрело в собственность у ОАО «Завод оптических приборов», приватизированного в 1992 г., здание площадью 2820 м<sup>2</sup>. Земля под производственным комплексом принадлежала ОАО на праве постоянного (бессрочного) пользования. ООО «Восход» обратилось в местную администрацию с заявлением, в котором указало, что просит оформить земельный участок, необходимый для использования здания, на праве постоянного (бессрочного) пользования. Администрация просьбу не удовлетворила и предложила ООО «Восход» выкупить земельный участок в собственность либо оформить его на праве аренды.

Правомерен ли отказ администрации? Решите дело.

**Задача №4.** В процессе приватизации государственное предприятие реорганизовано и созданы три акционерных общества: АО «Авангард», АО «Новатор», АО «Нева». Административное здание ранее используемое государственным предприятием, передано в общую долевую собственность в равных долях, каждому по 1/4 доли, созданным в процессе приватизации акционерным обществом. Оставшиеся помещения, составляющие 1/4 здания, занимает государственное учреждение СЭС.

На каком праве могут использовать земельный участок собственники и пользователи здания? Их земельные права и обязанности. Какими земельными правами будут обладать арендаторы нежилых помещений в здании при аренде их у одного из собственников?

**Задача №5.** Гражданину Рыжикову был предоставлен земельный участок для индивидуального жилищного строительства площадью 0,16 га на праве пожизненного наследуемого владения. На земельном участке он построил кирпичный жилой дом, кирпичный гараж, деревянный летний домик. Свой земельный участок он ого-

родил дощатым забором. Летний домик находился на границе земельного участка и имел оборудованный выход на улицу. Рыжиков выделил из своего участка часть огорода площадью 0,04 га и сдавал домик с огородом в аренду на летний период по договору.

Какими правами обладает владелец земельного участка? Правомерны ли действия Рыжикова?

**Задача №6.** Егерю Иванову был предоставлен земельный участок на условиях служебного надела на территории муниципального района Ленинградской области. В порядке перевода Мальков был принят на работу в Департамент по лесу Ленинградской области на должность заместителя председателя. Через год Мальков тяжело заболел (онкологическое заболевание) и в установленный законом срок был уволен с должности с оформлением пенсии по инвалидности. В течение всего времени предоставленным земельным участком пользовался Мальков и члены его семьи, однако после ухода на пенсию Мальков вынужден был сдавать участок под дачу жителям г. Санкт-Петербурга.

Какими правами и обязанностями обладает пользователь служебного надела? Правомерны ли действия Малькова? Обязан ли Мальков прекратить свое право землепользования и когда возникает у него эта обязанность?

**Задача №7.** Бохвалов, собственник земельного участка, предоставленного ему под индивидуальное жилищное строительство, в течение 3-х лет не имел возможности начать строительство жилого дома в связи с тем, что через его земельный участок проходила высоковольтная электрическая линия. В связи с этим Бохвалов обратился с иском в суд к администрации муниципального образования с требованием прекратить «незаконный транзит электричества через земельный участок, принадлежащий ему на праве собственности».

Подлежат ли удовлетворению искивые требования Бохвалова?

**Задача №8.** В поселке М. стали проводить телефонный кабель. Это можно было осуществить, только используя частные участки отдельных граждан, с которыми заключались договоры земельного сервитута. Однако гражданин Беляев отказался заключить подобный договор, заявив, что не допустит, чтобы на его участке проводились какие-то работы. На все уговоры, что это будет произведено на его участке зимой в течение всего двух недель, он не поддавался, заявляя, что ему лично телефон не нужен.

Можно ли заставить Беляева заключить договор ограниченного использования земельного участка через суд?

### **Контрольные вопросы**

1. Что такое вещные права в земельном праве?
2. Чем отличается право пожизненного наследуемого владения от иных вещных прав?
3. Каковы отличительные черты права бессрочного (постоянного) пользования земельным участком?
4. Что такое сервитуты?
5. Каковы основания и правовые прекращения вещных прав на землю?

## **ТЕМА 5. АРЕНДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИИ**

## 5.1. Общая характеристика арендных отношений в землепользовании

*Право аренды* – обязательственное право, возникающее на основании договора аренды земельного участком, заключаемого между собственником земельного участка или лицом, уполномоченным законом или собственником сдавать земельный участок в аренду, и арендатором.

Общие положения о договоре аренды земельного участка определяются гражданским законодательством, нормы земельного законодательства устанавливают особенности аренды земельных участков.

*Договор аренды земельного участка* – это гражданско-правовой договор, в силу которого арендодатель обязан предоставить арендатору земельный участок за плату во временное владение и пользование или во временное пользование. Плоды, продукция и доходы, полученные арендатором в результате использования арендованного земельного участка в соответствии с договором, являются его собственностью.

*Стороны договора аренды представлены арендодателем и арендатором.*

Арендодателем могут быть:

1) Собственники земельного участка (граждане или юридические лица).

2) Лица, уполномоченные законом или собственником сдавать имущество в аренду. Такими лицами могут быть органы государственной власти или органы местного самоуправления, наделенные полномочиями арендодателя по сдаче земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности, в аренду.

3) Законные представители несовершеннолетних при получении ими земельных участков в порядке наследования.

Арендаторами могут быть любые лица. В ЗК РФ специально установлено, что иностранные граждане, лица без гражданства могут обладать земельными участками на праве аренды, за исключением случаев, предусмотренных З РФ (п.1. ст.22). Возможно за-

ключение договора аренды земельного участка с множественностью лиц на стороне арендатора.

Арендатор земельного участка по истечении срока договора аренды при надлежащем исполнении своих обязанностей имеет преимущественное или исключительное право на заключение нового договора аренды земельного участка, за исключением: а) случаев, когда на этом участке находятся здание, строение, сооружение, поскольку именно их собственник имеет преимущественное право покупки или аренды земельного участка; б) случаев, когда договор аренды подлежит прекращению (к ним относятся, в частности, случаи нарушения арендатором своих обязанностей по использованию земельного участка; изъятия земельного участка для государственных или муниципальных нужд; реквизиции участка).

## **5.2. Существенные условия договора аренды земельного участка**

Существенные условия договора аренды земельного участка следующие:

- 1) предмет договора;
- 2) срок договора;
- 3) арендная плата.

*Предметом договора аренды земельного участка* являются земельные участки не изъятые из оборота. Земельный участок, который передается в аренду, должен быть четко индивидуализирован, т.е. указаны его площадь и местоположение. План земельного участка прикладывается к договору аренды.

*Договор аренды может быть заключен на определенный срок* или без указания конкретного срока. В соответствии со ст. 609 ГК договор аренды на срок более года, а если хотя бы одной из сторон договора является юридическое лицо, независимо от срока, должен быть заключен в письменной форме. Договор аренды, заключенный на срок более года подлежит государственной регистрации.

Законом могут быть установлены максимальные и минимальные сроки договора аренды. Так, земельный участок предоставляется аренду на срок не более чем 49 лет собственнику приватизированного объекта недвижимости, расположенного на земельном участке, относящемся к государственной или муниципальной соб-

ственности. Договор аренды земельных участков сельскохозяйственного назначения может быть заключен на срок, не превышающий 49 лет (п. 3 ст. 9 ФЗ об обороте сельскохозяйственных земель). Максимальный срок договора аренды государственного или муниципального лесного участка составляет 49 лет (ст. 72ЛК).

На срок 49 лет предоставляются земельные участки, которые находятся в федеральной собственности или государственная собственность на которые не разграничена, Государственной компании «Российские автомобильные дороги», а также земельные участки, являющиеся федеральной собственностью, – ОАО «Российские железные дороги».

В случаях, если срок аренды в договоре не определен и ни одна из сторон не отказалась от договора до истечения предельного срока, установленного законом, договор по истечении предельного срока прекращается. Договор аренды, заключенный на срок, превышающий установленный законом предельный срок, считается заключенным на срок, равный предельному (п. 3 ст. 610 ГК).

Кроме того, Законом Самарской области «О земле» устанавливаются *минимальные сроки аренды земельного участка* сельскохозяйственных угодий:

- минимальный срок аренды земельного участка сельскохозяйственных угодий, используемого для сенокосения, – 3 месяца;
- минимальный срок аренды земельного участка сельскохозяйственных угодий, используемого для овощеводства, – 11 месяцев;
- минимальный срок аренды земельного участка сельскохозяйственных угодий, используемого для производства сельскохозяйственной продукции, – 3 года.

*Размер арендной платы* является существенным условием договора аренды земельного участка, т.е. при отсутствии в договоре такого условия он считается незаключенным. Размер арендной платы за частные земли определяется по соглашению сторон. При определении размера арендной платы за государственные и муниципальные земли применяются ставки, устанавливаемые компетентными органами (базовые размеры арендной платы).

*Формы арендной платы за земельные участки:*

- 1) Твердая сумма, может вноситься единовременно или периодически.
- 2) Доля продукции, плодов или доходов полученных арендатором в процессе использования земельного участка.

- 3) Определенные услуги арендатора.
- 4) Передача арендодателю в собственность или в аренду, обусловленной договором вещи.
- 5) Возложение на арендатора затрат по улучшению арендованного земельного участка (*например, расчистка, осушение земельного участка*).

Договором могут быть предусмотрены иные формы арендной платы или сочетание нескольких форм. Изменение размера арендной платы может производиться по соглашению сторон в сроки, предусмотренные договором, но не чаще одного раза в год. Арендатор вправе потребовать соответствующего уменьшения арендной платы, если в силу обстоятельств, за которые он не отвечает, условия пользования земельным участком или состояние земли существенно ухудшилось.

### **5.3. Права и обязанности сторон по договору аренды земельного участка**

#### *Обязанности арендодателя:*

- 1) Предоставить земельный участок в состоянии, соответствующем условиям договора и целевому назначению земли, в установленный договором срок.
- 2) Предупредить арендатора о всех правах третьих лиц на сдаваемый в аренду земельный участок.

#### *Права арендодателя:*

- 1) При прекращении договора аренды и несвоевременной сдаче земельного участка арендатором арендодатель вправе требовать арендную плату за все время просрочки, а если просрочкой причинены убытки – то их возмещения.
- 2) Вправе досрочно расторгнуть договор аренды земельного участка.

#### *Права арендатора:*

- 1) Преимущественное перед другими лицами право на заключение договора аренды на новый срок при прочих равных условиях, если арендатор надлежащим образом исполняет свои обязанности и отсутствуют основания для прекращения договора аренды по инициативе арендодателя, если иное не установлено законом или договором.

2) Передать свои права и обязанности по договору аренды третьему лицу, в том числе отдать арендные права земельного участка в залог и внести их в качестве вклада в уставный капитал хозяйственного товарищества или общества либо паевого взноса в производственный кооператив в пределах срока договора аренды земельного участка только с согласия собственника земельного участка.

Залог права аренды допускается без согласия собственника земельного участка при условии его уведомления только при аренде земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности, на срок более чем пять лет.

3) Передавать арендованный земельный участок в субаренду в пределах срока договора аренды земельного участка без согласия собственника земельного участка при условии его уведомления, если договором аренды земельного участка не предусмотрено иное. На субарендаторов распространяются все права арендаторов земельных участков, предусмотренных ЗК.

К договорам субаренды применяются правила о договорах аренды, если иное не установлено законом или иными правовыми актами.

Поскольку договор субаренды является производным от договора аренды, то юридическая судьба договора субаренды зависит от судьбы договора аренды земельного участка. Если иное не предусмотрено договором аренды, досрочное прекращение договора аренды влечет прекращение заключенного в соответствии с ним договора субаренды. Субарендатор в этом случае имеет право на заключение с ним договора аренды на имущество, находившееся в его пользовании в соответствии с договором субаренды, в пределах оставшегося срока субаренды на условиях, соответствующих условиям прекращенного договора аренды. Если договор аренды по основаниям, предусмотренным ЗК, является ничтожным, ничтожным является и заключенный в соответствии с ним договор субаренды (ст. 618 ГК).

4) Преимущественное право покупки земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности, за исключением случаев, когда имеются собственники находящихся на данном участке зданий и строений, которые также имеют преимущественное право покупки земельного участка.

5) По истечению срока аренды или до его истечения земельный участок может перейти в собственность арендатора при условии внесения всей обусловленной договором выкупной цены. В этом случае договор аренды заключается в форме, предусмотренной для договора купли-продажи земельного участка.

*Обязанности арендатора:*

1) Обязан пользоваться земельным участком в соответствии с его целевым назначением и условиями договора аренды.

2) Обязан поддерживать земельный участок в надлежащем состоянии и нести расходы на его содержание, если иное не установлено договором или законом.

3) Своевременно уплачивать арендную плату.

4) По прекращении договора аренды обязан вернуть земельный участок в том состоянии, в котором его получил, или в состоянии, обусловленном договором.

Дополнительные обязанности возлагаются на арендаторов, использующих земельный участок для государственных или муниципальных нужд, для проведения изыскательских работ. По требованию арендодателя они обязаны:

1) Привести земельный участок в состояние, пригодное для его использования в соответствии с разрешенным использованием.

2) Возместить убытки, причиненные при проведении работ.

3) Выполнить необходимые работы по рекультивации земельного участка.

4) Исполнить иные обязанности, установленные законом или договором аренды земельного участка.

### ***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

*1. Арендатор земельного участка вправе передать земельный участок в субаренду:*

а) С согласия собственника земельного участка.

б) Без согласия собственника земельного участка.

в) Без согласия собственника земельного участка, если договором аренды не предусмотрено иное.

г) Передача земельного участка в субаренду запрещена

*2. Право аренды земель регулируется:*

а) Земельным законодательством.

- б) Исключительно гражданским законодательством.
- в) Земельным и гражданским законодательством.
- г) Конституцией РФ.

3. *Выкуп в собственность арендованного земельного участка:*

- а) Да, допускается.
- б) Нет, не допускается.
- в) Допускается только в случае аренды участка в течение 49 лет.

4. *Какие обязанности возложены на арендатора земельного участка?*

- а) Рекультивировать земли перед возвращением земли собственнику.
- б) Улучшать качественное состояние земель.
- в) Осуществлять хозяйственную деятельность в соответствии с целевым назначением участка.
- г) Платить земельный налог.

5. *Право аренды земель возникает на основании:*

- а) Акта органа местного самоуправления.
- б) Ведомственного нормативного акта.
- в) Договора с собственником на землю.
- г) Решения хозяйствующего субъекта.

6. *Какие участки, находящиеся в государственной или муниципальной собственности, не подлежат аренде?*

- а) Изъятые из оборота.
- б) Ограниченные в обороте.
- в) Особо ценные земли.
- г) Отнесенные к категории земель лесного фонда.

7. *Плоды, продукция и доходы, полученные арендатором в результате использования земельного участка в соответствии в договором аренды, являются:*

- а) Его собственностью.
- б) Собственностью арендодателя.
- в) Совместной собственностью арендатора и арендодателя.
- г) Муниципальной собственностью.

*8. Не подлежат государственной регистрации договоры аренды и субаренды земельных участков:*

- а) Заключенных на срок до пяти лет.
- б) Заключенных на срок до одного года.
- в) Все договоры аренды и субаренды земельных участков подлежат государственной регистрации.
- г) Заключенных сроком до десяти лет.

*9. Порядок определения размера арендной платы за земли, находящиеся в собственности субъектов РФ, устанавливается:*

- а) В договоре аренды земельного участка.
- б) Органом государственной власти субъекта РФ.
- в) Органом местного самоуправления.
- г) Правительством РФ.

*10. Арендатор земельного участка вправе передать земельный участок в субаренду:*

- а) С согласия собственника земельного участка.
  - б) Без согласия собственника земельного участка.
  - в) Без согласия собственника земельного участка, если договором аренды не предусмотрено иное.
  - г) Передача земельного участка в субаренду запрещена

*11. Если иное не предусмотрено договором аренды земельного участка, арендодатель вправе потребовать от арендатора досрочного внесения арендной платы:*

- а) При финансовых затруднениях по собственному усмотрению.
- б) При любых чрезвычайных обстоятельствах.
- в) В случае существенного нарушения арендатором сроков внесения арендной платы.
- г) в случае существенного нарушения арендатором договора аренды.

*12. При продаже земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности, преимущественное право его покупки имеет:*

- а) Арендатор земельного участка.

- б) Лицо, которое первым предоставило все необходимые документы для оформления договора аренды земельного участка.
- в) арендатор земельного участка, за исключением случаев, когда имеются собственники находящихся на данном участке зданий и сооружений.

## ***Задание 2. Решите задачи.***

**Задача №1.** Между Администрацией муниципального района и предпринимателем был заключен договор аренды земельного участка для строительства кафе сроком на 49 лет. В ходе исполнения договора аренды предпринимателем выявлен факт нахождения на арендованном земельном участке трубопровода, не позволяющего использовать земельный участок для целей, обозначенных в договоре. С этого момента предприниматель перестал платить арендную плату. Администрация муниципального района обратилась в суд с исковым требованием о взыскании арендной платы с предпринимателя.

Кто прав в данной ситуации? Какое решение должен принять суд?

**Задача №2.** Между Комитетом по управлению городскими землями и муниципальным имуществом и ООО «Ресурс» был подписан договор аренды земельного участка от 10.02.2006 г., согласно которому арендодатель обязался предоставить, а арендатор принять в аренду земельный участок из категории земли населенных пунктов для использования в целях завершения разработки проекта на строительство многофункционального гостиничного и культурно-оздоровительного комплексов в границах, указанных в кадастровой карте участка, прилагаемого к договору. Земельный участок передан Обществу по акту приема-передачи от 10.02.2006 г. Земельный участок поставлен на кадастровый учет 13.10.2008 г., что подтверждается кадастровым паспортом земельного участка от 24.03.2009. После постановки земельного участка на кадастровый учет изменений в договор аренды от 10.02.2006 г. сторонами не вносились. В связи с этим в суд обратился Областной департамент имущественных и земельных отношений с требованием об обязанности возвратить по акту приема-передачи спорный земельный уча-

сток в течение одного месяца после вступления решения в законную силу.

Прав ли в данной ситуации Областной департамент? Какое решение должен принять суд?

**Задача №3.** ОАО «Вика» по результатам аукциона был предоставлен земельный участок для строительства административно-торгового комплекса на условиях аренды, на период строительства. Арендатор по договору субаренды передал часть земельного участка в пользование Фонду «Икар» под размещение временного склада для хранения товара. Уполномоченный орган обратился в суд с требованием о расторжении договора аренды и изъятии земельного участка в виду его нецелевого использования.

Охарактеризуйте правовой статус арендатора земельного участка? Решите дело.

**Задача №4.** Общество любителей пчел обратилось в Арбитражный суд Московской области с иском к ООО «Причал» об устранении препятствий в осуществлении прав на земельный участок.

В ходе судебного разбирательства выяснилось, что ООО «Причал» заключило с Администрацией сельского округа договор аренды земельного участка площадью 3,2 га, из которых 0,5 га были заняты лесом. Общество любителей пчел заключило с Администрацией Московской области договор аренды участка лесного фонда площадью 5 га для размещения ульев с пчелиными семьями и последующего сбора меда с целью его реализации. При установлении границ в натуре выяснилось, что часть выделенного Обществу любителей пчел участка леса (0,5) в течение 5 лет используется ООО «Причал» для отдыха туристов. В обосновании своих прав ООО «Причал» представило в суд договор аренды, оформленный и зарегистрированный надлежащим образом.

Решите дело.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие требования закона, предъявляемые к аренде земельных участков?

2. Каковы существенные условия договора аренды земельных участков?
3. Назовите максимальные и минимальные сроки договора аренды земельных участков?
4. Назовите права и обязанности сторон договора земельных участков.

## **ТЕМА 6. ОСНОВАНИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ, ИЗМЕНЕНИЯ И ПРЕКРАЩЕНИЯ ПРАВ НА ЗЕМЕЛЬНЫЕ УЧАСТКИ**

## 6.1. Основания возникновения прав на землю

*Основания возникновения прав на земельный участок:*

1) Возникновение прав на земельные участки из актов государственных органов и актов органов местного самоуправления.

*Предоставление земельного участка для целей, связанных со строительством.* Земельные участки, находящиеся в государственной или муниципальной собственности, могут предоставляться для целей строительства в собственность, в аренду и ограниченному кругу юридических лиц в постоянное (бессрочное) пользование и безвозмездное срочное пользование.

Отказ в предоставлении земельных участков для строительства в собственность граждан и юридических лиц не допускается, за исключением:

- случаев изъятия земельных участков из оборота;
- установления федеральным законом запрета на приватизацию земельных участков;
- резервирования земельных участков для государственных или муниципальных нужд.

Под предварительным согласованием места размещения объекта понимается проведение мероприятий по информированию о предполагаемом строительстве всех заинтересованных лиц – населения, органов государственной власти и местного самоуправления, и выбору участка для такого строительства с учетом мнения всех заинтересованных лиц. Как правило, предварительное согласование применяется при инвестировании строительства промышленных объектов вне или на территории населенных пунктов, если размещение объектов не вполне соответствует градостроительной документации и правилам землепользования и застройки (зонирование территории). В этих случаях проект размещения объекта промышленного назначения требует серьезного анализа экологических, архитектурных, санитарных и иных аспектов.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления обязаны обеспечить управление и распоряжение земельными участками, которые находятся в их собственности и (или) в ведении, на принципах эффективности, справедливости, публичности, открытости и прозрачности процедур предоставления таких земельных участков.

В соответствии со ст. 33 ЗК РФ предельные (максимальные и минимальные) размеры земельных участков, предоставляемых гражданам в собственность из находящихся в государственной или муниципальной собственности земель для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства, садоводства, огородничества, животноводства, дачного строительства, устанавливаются законами субъектов РФ, для ведения личного подсобного хозяйства и индивидуального жилищного строительства – нормативными правовыми актами органов местного самоуправления. Закон Самарской области «О земле» от 11.03.2005 г. устанавливает максимальные и минимальные размеры земельного участка, предоставляемого гражданину в собственность из земель, находящихся в государственной или муниципальной собственности за исключением случаев, предусмотренных федеральным законодательством.

*Переоформление прав на земельные участки, возникших до вступления в действие ЗК РФ* 9. Право постоянного (бессрочного) пользования и право постоянного наследуемого владения граждане и юридические лица обязаны переоформить на права, предусмотренные ЗК (ФЗ «О введении в действие ЗК»).

*Приобретение прав на земельные участки, занятые зданиями, строениями или сооружениями.* В соответствии со ст. 36 ЗК РФ граждане и юридические лица, имеющие в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении здания, строения, сооружения, расположенные на земельных участках, находящихся в государственной или муниципальной собственности, приобретают права на эти земельные участки в соответствии с ЗК. Исключительное право на приватизацию земельных участков или приобретение права аренды земельных участков имеют граждане или юридические лица – собственники зданий, строений, сооружений. В данном случае выбор права осуществляет собственник здания. Если здание, строение, сооружение находится в общей долевой собственности нескольких лиц и расположено на неделимом земельном участке, то на такой участок может быть приобретено право общей долевой собственности или аренды с множественностью лиц на стороне арендатора путем совместного обращения всех собственников здания. Размер доли в праве собственности на земельный участок будет равен размеру доли в праве собственности на здание. Помещения в здании, находящемся на неделимом земельном участке, могут оказаться разного правового режима: од-

ним лицам (например, гражданам или хозяйственным обществам) помещения принадлежат на праве собственности, другим – на праве хозяйственного ведения (государственному или муниципальному унитарному предприятию). В таком случае указанные лица имеют право приобрести земельный участок в аренду с множественностью лиц на стороне арендатора. Непременным условием такого договора аренды должно быть согласие сторон на вступление в этот договор других лиц, на законных основаниях пользующихся помещениями в данном здании. Использование собственником приобретенного земельного участка не по целевому назначению, если иное не установлено законом, не допускается.

Возникновение прав на землю в связи с переходом прав на здания, строения, сооружения (ст. 35 ЗК РФ). В случае перехода права собственности на здание, строение, сооружение, находящиеся на чужом земельном участке, к другому лицу оно приобретает право на использование соответствующей части земельного участка, занятой зданием, строением и необходимой для их использования, на тех же условиях и в том же объеме, что и прежний их собственник.

*Сохранение права на земельный участок лиц, не являющихся собственниками земельного участка, при разрушении здания, строения, сооружения.* При разрушении здания, строения, сооружения от пожара, стихийных бедствий, ветхости права на земельный участок, предоставленный для их обслуживания, сохраняются за лицами, владеющими земельным участком на праве постоянного (бессрочного) пользования или праве пожизненного наследуемого владения, при условии начала восстановления в установленном порядке в течение 3 лет. Исполнительный орган государственной власти или ОМСУ вправе продлить этот срок (ст.39 ЗК РФ).

2) Возникновение прав на землю из сделок. Возникновение прав на землю из сделок регулируется общими положениями гражданского законодательства и земельным законодательством. Договоры на основании которых происходит переход права собственности на землю: договор купли-продажи, договор мены, договор дарения, договор аренды, договор пожизненного содержания и с иждивением.

3) Возникновение прав на земельный участок на основании решения суда.

## 6.2. Прекращение прав на земельные участки

Законодательством определен правовой порядок прекращения прав на земельные участки. Основания прекращения прав на земельные участки бывают:

- добровольные, которые происходят по воле лица (например, в результате сделок);
- принудительные, не зависящие от воли лица (происходящие вследствие события, влекущего прекращение прав на земельный участок (уничтожение земельного участка вследствие стихийных бедствия) и принудительного лишения прав на земельный участок.

Основания прекращения прав на земельный участок зависит от права на земельный участок.

Основания прекращения права собственности на земельный участок:

1) Отчуждение собственником своего земельного участка другим лицам.

2) Отказ собственника от права собственности на земельный участок, который осуществляется посредством подачи собственником земельного участка заявления о таком отказе в орган, осуществляющий государственную регистрацию прав на недвижимое имущество и сделки с ним. Право собственности на этот земельный участок прекращается с даты государственной регистрации прекращения указанного права (ст. 53 ЗК РФ). При отказе от права собственности на земельный участок он приобретает правовой режим бесхозяйной недвижимой вещи, порядок прекращения прав на которую устанавливается гражданским законодательством (ст. 255 ГК РФ).

3) Принудительное изъятие земельного участка.

3.1. Обращение взыскания на земельный участок по обязательствам его собственника.

3.2. Отчуждение имущества, которое в силу закона не может принадлежать данному лицу.

3.3. Изъятие, в том числе путем выкупа, земельных участков с находящейся на них недвижимостью или без нее для государственных или муниципальных нужд.

3.4. Конфискация земельного участка – безвозмездное изъятие земельного участка у его собственника по решению суда в виде санкции за совершение преступления.

3.5. Реквизиция земельного участка – временное изъятие земельного участка у его собственника уполномоченными исполнительными органами государственной власти в случаях стихийных бедствий, аварий, эпидемий, эпизоотий и при иных обстоятельствах, носящих чрезвычайный характер, в целях защиты жизненно важных интересов граждан, общества и государства от возникающих в связи с этими чрезвычайными обстоятельствами угроз с возмещением собственнику земельного участка причиненных убытков (реквизиция) и выдачей ему документа о реквизиции.

3.6. Изъятие земельного участка у собственника ввиду его неадекватного использования: не используется в соответствии с его целевым назначением или используется с нарушением законодательства.

3.7. Невозможность выдела в натуре земельного участка участнику долевой собственности при ее разделе (ст. 252 ГК РФ).

3.8. Признание на основании решения суда права собственности на земельный участок (или часть земельного участка) за собственником недвижимости в случаях невозможности сноса здания, строения или сооружения, находящегося на чужом земельном участке.

*Основания прекращения права постоянного (бессрочного) пользования, права пожизненного владения земельным участком и аренды земельного участка.*

1) Использование земельного участка не в соответствии с его целевым назначением и принадлежностью к той или иной категории земель.

2) Использование земельного участка, которое приводит к существенному снижению плодородия сельскохозяйственных земель или значительному ухудшению экологической обстановки.

3) Неустранение совершенного умышленного земельного правонарушения.

Правонарушения, совершенные лицами, обладающими правом постоянного (бессрочного) пользования и правом пожизненного владения земельным участком: отравление, загрязнение, порча и др.

***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

*1. Основанием прекращения права собственности на земельный участок является:*

- а) Установление публичного сервитута.
- б) Неиспользование земельного участка, предназначенного для сельскохозяйственного производства в указанных целях в течение одного года.
- в) Отказ от права собственности.

*2. Реквизиция земельного участка – это:*

- а) Безвозмездное изъятие земельного участка у его собственника по решению суда в виде санкции за совершение преступления.
- б) Изъятие земельного участка, в том числе путем выкупа, для государственных или муниципальных нужд.
- в) Временное изъятие земельного участка у его собственника в целях защиты жизненно важных интересов граждан, общества и государства от возникающих в связи с этим чрезвычайных обстоятельств.

*3. Общая собственность на землю возникает:*

- а) В силу федеральных законов.
- б) В силу постановлений Правительства РФ.
- в) По заключаемому между собственниками договору.
- г) По указу президента РФ.

*4. Что является основанием возникновения права постоянного (бессрочного) пользования земельным участком:*

- а) Решение органа государственной власти или органа местного самоуправления о предоставлении земельного участка юридическому лицу.
- б) Решение органа государственной власти или органа местного самоуправления о предоставлении земельного участка государственным и муниципальным учреждениям.
- в) Решение органа государственной власти или органа местного самоуправления о предоставлении земельного участка физическому лицу.

*5. Что является основанием возникновения права аренды земельного участка:*

- а) Соглашение сторон, заключенное в устной форме.
- б) Договор аренды.
- в) Решение органа местного самоуправления.

*6. В общей совместной собственности находятся земельные участки:*

- а) Приобретенные супругами во время брака.
- б) Принадлежащие муниципальным поселениям.
- в) Принадлежащие казенным предприятиям.

*7. Оборот земельных участков осуществляется:*

- а) В соответствии с ЗК РФ.
- б) Исключительно в соответствии с ГК РФ.
- в) В соответствии с ЗК РФ и ГК РФ.
- г) В соответствии с законами субъектов РФ.

*8. Бесплатно в частную собственность предоставляются земельные участки:*

- а) Гражданам РФ.
- б) Иностранным лицам.
- в) Юридическим лицам.
- г) Лицам без гражданства.

*9. Максимальные нормы предоставления земельных участков, для целей не связанных со строительством, бесплатно в собственность граждан устанавливаются:*

- а) Законами субъектов РФ.
- б) Указами Президента РФ.
- в) Федеральными законами.
- г) Постановлениями Правительства РФ.

*10. Документы о правах на земельные участки:*

- а) Подлежат государственной регистрации.
- б) Подлежат регистрации только документы о праве частной собственности на землю.
- в) Не подлежат регистрации документы о правах на участки, не прошедшие кадастровый учет.
- г) Не подлежат регистрации договоры субаренды, заключенные на любой срок.

*11. Укажите неправомерные действия, на основании которых прекращаются права на землю:*

- а) Использование участка не по целевому назначению.
- б) Самовольное строительство на участке.
- в) Изъятие участка для государственных нужд.
- г) Реквизиция земельного участка.

**Задание 2. Решите задачу.**

**Задача №1.** Гражданин Герасимов получил от государства в лице районной администрации земельный участок в пожизненное владение с правом наследования. Оказавшись в затруднительном финансовом положении, он взял кредит в банке, заложив под этот кредит данный участок. Районная администрация обратилась в суд с просьбой признать договор залога недействительным. Суд удовлетворил требования истца. Поясните решение суда.

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основания возникновения прав на земельные участки.
2. Какие основания прекращения прав на земельные участки вы знаете?
3. Что такое «реквизиция»?
4. Каким образом происходит изъятие земельного участка для государственных или муниципальных нужд?

## **ТЕМА 7. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ**

### **7.1. Понятие государственного и муниципального**

## **управления земельными ресурсами**

Государственное и муниципальное управление земельными ресурсами представляет собой деятельность органов государственной власти и органов местного самоуправления по организации использования и охраны земель как важнейшего природного объекта, а в некоторых случаях – как объекта государственной и муниципальной собственности.

Государственное и муниципальное управление земельными ресурсами – сложное и многообразное явление. С одной стороны органы государственной власти и органы местного самоуправления осуществляют государственное и муниципальное управление земельными ресурсами как представители власти, с другой стороны применительно к землям, находящимся в государственной и муниципальной собственности, указанные органы осуществляют управление как представители собственника.

Нормы федеральных законов о государственном и муниципальном управлении земельными ресурсами, не связанных с титулом собственности, имеют приоритет над нормами федеральных законов о государственном и муниципальном управлении земельными ресурсами, в которых реализуются полномочия государства, вытекающие из его титула собственника.

### **7.2. Функции государственного и муниципального управления земельными ресурсами**

Функциями государственного и муниципального управления земельными ресурсами являются виды деятельности, осуществляемые в целях организации охраны и рационального использования земель, а также в целях реализации права государственной и муниципальной собственности на землю.

К числу функций государственной и муниципального управления земельными ресурсами можно отнести:

- 1) Ведение государственного мониторинга земель.
- 2) Ведение государственного земельного кадастра.
- 3) Осуществление государственного регулирования проведения землеустройства.
- 4) Осуществление государственного земельного надзора.

- 5) Осуществление муниципального земельного контроля.
- 6) Осуществление зонирования территорий.
- 7) Проведение резервирования земель для государственных или муниципальных нужд.
- 8) Осуществление государственного регулирования в области охраны земель.
- 9) Отнесение земель к категориям в зависимости от их целевого назначения и их перевод из одной категории в другую
- 10) Предоставление гражданам и юридическим лицам земельных участков, находящихся в государственной и муниципальной собственности.
- 11) Изъятие у граждан и юридических лиц земельных участков для государственных и муниципальных нужд.

### **7.3. Органы государственного и муниципального управления земельными ресурсами**

Государственное и муниципальное управление земельными ресурсами принято разделять на два вида: общее и специальное.

Общее управление осуществляется Президентом РФ, Правительством РФ, высшими органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления в пределах, переданных им государством полномочий.

Правительство РФ обеспечивает проведение единой государственной политики в области охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности, принимает меры по реализации прав граждан на благоприятную окружающую среду, по обеспечению экологического благополучия и выполняют другие функции, установленные законодательством.

Субъекты РФ осуществляют общее управление в соответствии с полномочиями не отнесенными к полномочиям Российской Федерации или к полномочиям органов местного самоуправления.

Специальное управление в области использования и охраны земель осуществляют федеральные органы государственной власти, уполномоченные на управление всеми землями, расположенными на территории РФ, а также органы исполнительной власти субъектов РФ, уполномоченные на управление землями, расположенными на территории субъекта РФ.

На федеральном уровне такими органами являются Министерство экономического развития РФ, Министерство сельского хозяйства РФ, Министерство природных ресурсов РФ, Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии, Федеральное агентство по управлению государственным имуществом и др.

На уровне Самарской области такими органами являются Министерство экономического развития, инвестиций и торговли Самарской области, Министерство сельского хозяйства и продовольствия Самарской области, Министерство природных ресурсов и охраны окружающей среды Самарской области, Министерство имущественных отношений Самарской области.

#### **7.4. Государственный мониторинг земель**

*Государственный мониторинг земель* – система наблюдений за состоянием земель для своевременного выявления изменений, их оценки, предупреждения и устранения последствий негативных процессов. Содержание мониторинга: сбор информации о состоянии земель, ее обработка и хранение; непрерывное наблюдение за использованием земель, исходя из их правового режима; анализ и оценка качественного состояния земель с учетом воздействия природных и антропогенных факторов. Порядок осуществления государственного мониторинга земель установлено Положением Правительства 28.11.2002 № 846 «Об утверждении Положения об осуществлении государственного мониторинга земель».

Мониторинг включает в себя:

- а) сбор информации о состоянии земель в Российской Федерации, ее обработку и хранение;
- б) непрерывное наблюдение за использованием земель исходя из их целевого назначения и разрешенного использования;
- в) анализ и оценку качественного состояния земель с учетом воздействия природных и антропогенных факторов. Мониторинг осуществляется Федеральной службой земельного кадастра России во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления.

#### **7.5. Землеустройство**

В соответствии с ст. 68 ЗК РФ *землеустройство* – это мероприятия по изучению состояния земель, планированию и организации рационального использования земель и их охраны, описанию местоположения и (или) установлению на местности границ объектов землеустройства (территориальное землеустройство), организации рационального использования гражданами и юридическими лицами земельных участков для осуществления сельскохозяйственного производства, а также по организации территорий, используемых общинами коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока Российской Федерации (внутрихозяйственное землеустройство).

Порядок проведения землеустройства устанавливается федеральными законами, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации. В настоящее время действует ФЗ РФ «О землеустройстве» от 18.06.2001 (ред. от 18.07.2011) № 78-ФЗ устанавливающий правовые основы проведения землеустройства в целях обеспечения рационального использования земель и их охраны, создания благоприятной окружающей среды и улучшения ландшафтов.

Объекты землеустройства:

- территории субъектов Российской Федерации;
- территории муниципальных образований;
- территории населенных пунктов;
- территориальные зоны (зоны жилой застройки, зона промышленной застройки, иные зоны поселения),
- зоны с особыми условиями использования территорий
- части указанных территорий, зон и участков.

Содержание землеустройства:

- 1) разработка прогнозов республиканских, региональных программ, схем использования и охраны земельных ресурсов и схем землеустройства;
- 2) установление на местности границ административно-территориальных образований;
- 3) составление проектов образований новых и упорядочение существующих землевладений и землепользований с устранением неудобств в расположении земель, отвод земельных участков в

натуре, подготовка документов, удостоверяющих правовладения и пользования землей;

4) разработка проектов внутрихозяйственного землеустройства и других проектов, связанных с использованием и охраной земель;

5) разработка проектов по рекультивации земель, защите почв от эрозии, солей, оползней, подтопления и засоления, улучшения сельскохозяйственных угодий, освоению новых земель;

6) обоснование размещения и установление границ территорий с особыми природоохранными, рекреационными и заповедными режимами;

7) установление и изменение городской черты и черты сельских населенных пунктов;

8) проведение топографо-геодезических, картографических, почвенных, агрохимических, геоботанических и других обследовательских и изыскательских работ.

Принято различать два вида землеустройства: территориальное и внутрихозяйственное землеустройство. Территориальное землеустройство проводится на основании Положения о проведении территориального землеустройства, утвержденное Постановлением Правительства от 07.07.2002 г. № 396.

Территориальное землеустройство включает в себя образование новых и упорядочение существующих объектов землеустройства, а также межевание объектов землеустройства. Внутрихозяйственное землеустройство проводится в целях организации рационального использования земель сельскохозяйственного назначения и их охраны, а также земель, используемых общинами коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ и лицами, относящимися к коренным малочисленным народам Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ, для обеспечения их традиционного образа жизни.

## **7.6. Государственный кадастровый учет земельных участков**

В настоящее время в гражданском обороте могут участвовать земельные участки, должным образом сформированные и прошедшие государственный кадастровый учет и соответственно которым был присвоен кадастровый номер (уникальный, не повторяющийся на территории РФ).

*Государственный кадастр недвижимости* – систематизированный свод сведений об учтенном недвижимом имуществе, а также сведений о прохождении Государственной границы Российской Федерации, о границах между субъектами Российской Федерации, границах муниципальных образований, границах населенных пунктов, о территориальных зонах и зонах с особыми условиями использования территорий, иных предусмотренных настоящим Федеральным законом сведений. Государственный кадастр недвижимости является федеральным государственным информационным ресурсом.

*Кадастровый учет* – действия органа по внесению в государственный кадастр недвижимости сведений о недвижимом имуществе, которые подтверждают существование такого недвижимого имущества с характеристиками, позволяющими определить такое недвижимое имущество в качестве индивидуально-определенной вещи (далее – уникальные характеристики объекта недвижимости), или подтверждают прекращение существования такого недвижимого имущества.

Государственный земельный кадастр ведется по единой для Российской Федерации системе.

Объектами государственного кадастрового учета являются земельные участки и прочно связанные с ними иные объекты недвижимого имущества.

Государственный земельный кадастр является источником информационного обмена сведениями при осуществлении государственной регистрации недвижимости, специальной регистрации или учета отдельных видов недвижимого имущества, природных ресурсов и иных объектов, подлежащих регистрации или учету в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функцию по ведению государственного земельного кадастра, является Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии.

Сведения государственного кадастра недвижимости носят открытый характер, за исключением сведений, отнесенных законодательством Российской Федерации к категории ограниченного доступа. Органы, осуществляющие деятельность по ведению государственного земельного кадастра, обязаны предоставлять сведения государственного кадастра заинтересованному лицу, предъ-

явившему удостоверение личности и заявление в письменной форме (юридическому лицу – документы, подтверждающие государственную регистрацию данного юридического лица и полномочия его представителя). Данные сведения предоставляются в виде выписок из государственного кадастра, а также в предусмотренных законом случаях в виде копий хранящихся в кадастровом деле документов.

### ***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

#### *1. Объектами мониторинга являются:*

- а) Земли, находящиеся в государственной или муниципальной собственности.
- б) Земли, находящиеся в собственности юридических и физических лиц.
- в) Все земли Российской Федерации.

#### *2. Полномочия федеральных органов власти в области земельных отношений:*

- а) Установление ограничений прав собственников земельных участков.
- б) Разработка региональных программ охраны земель.
- в) Установление порядка резервирования земель для нужд субъектов РФ.
- г) Участие в управлении муниципальными землями.

#### *3. Полномочия субъектов РФ в области земельных отношений:*

- а) Изъятие земель для нужд субъекта РФ.
- б) Государственное управление в области мониторинга земель.
- в) Разработка муниципальных программ по использованию земель.
- г) Реализация федеральных программ по охране земель.

#### *4. Кадастровому учету подвергаются:*

- а) Земельные участки.
- б) Только земельные участки, находящиеся в собственности.
- в) Земельные участки со строениями, как единые объекты недвижимости.

- г) Только строения, находящиеся в собственности на земельных участках.
5. *Кадастр объектов недвижимости содержит сведения:*
- а) О правах третьих лиц на земельные участки.
  - б) О видах платы за объекты недвижимости.
  - в) О правовом статусе земельных участков и строений.
  - г) Об изъятых из оборота земельных участках.
6. *Мониторинг земель определяется как:*
- а) Система наблюдений за состоянием земель.
  - б) Информационная база данных о кадастровой стоимости земельных участков.
  - в) Информационное обеспечение землеустройства.
  - г) Учет земель с различными качественными показателями.
7. *Землеустройство определяется как:*
- а) Мероприятия по упорядочению границ участков на местности.
  - б) Мероприятия по оценке земель.
  - в) Мероприятия по изучению состояния земель.
  - г) Мероприятия по изъятию участков для государственных нужд.
8. *Землеустройство проводится:*
- а) По инициативе местного населения.
  - б) По инициативе физического лица.
  - в) По инициативе уполномоченных исполнительных органов государственной власти и органов местного самоуправления.
9. *Мониторинг земель организуется:*
- а) В соответствии с порядком, установленным федеральными законами.
  - б) В соответствии с порядком, установленным Правительством РФ.
  - в) Министерством природных ресурсов РФ.

10. Объектами мониторинга и государственного учета земель являются:

- а) Земли сельскохозяйственного значения.
- б) Только деградированные земли.
- в) Земли, отнесенные к любой категории.
- г) Только земли, находящиеся в частной форме собственности.

11. Плата за использование земли – это:

- а) Земельный налог и арендная плата.
- б) Плата при приобретении на торгах права собственности на земельный участок или права на заключение договора аренды земельного участка.
- в) Административные штрафы за земельные правонарушения.

**Задание 2. Решите задачу.**

**Задача №1.** 3 января 200 г. г-н Иванов обратился в одно из территориальных подразделений Роскомзема с заявлением об уточнении кадастровых характеристик земельного участка, который предполагается взять в долгосрочную аренду на основании инвестиционного контракта. Ему было отказано в получении данной информации со ссылкой на ограниченность доступа к сведениям государственного земельного кадастра.

Правомерен ли отказ в получении информации по указанным основаниям?

Какой порядок предоставления сведений государственного земельного кадастра предусмотрен действующим законодательством?

**Задание 3. Заполните схему.**



### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «государственное управление земельными отношениями».
2. Какие задачи возложены на основные органы государственного управления земельными отношениями?
3. Каковы функции государственного управления земельными отношениями?

## **ТЕМА 8. ПРАВОВАЯ ОХРАНА ЗЕМЕЛЬ И РАЗРЕШЕНИЕ ЗЕМЕЛЬНЫХ СПОРОВ**

### **8.1. Государственный земельный контроль и надзор за использованием земель**

Задачей государственного земельного контроля является обеспечение соблюдения организациями независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, их руководителями, должностными лицами, а также гражданами земельного законодательства, требований охраны и использования земель.

*Государственный земельный контроль* – это деятельность специально уполномоченных органов государственной власти, направленная на предупреждение, выявление и пресечение нарушений юридическими лицами независимо от их организационно-правовой формы, их руководителями, должностными лицами, иными гражданами. Государственный земельный контроль осуществляется в соответствии с постановлением Правительства РФ от 15.11.2006 № 689 «О государственном земельном контроле» (ред. от 11.04.2011).

Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии и ее территориальные органы осуществляют контроль за соблюдением:

а) выполнения требований земельного законодательства о недопущении самовольного занятия земельных участков, самовольного обмена земельными участками и использования земельных участков без оформленных на них в установленном порядке правоустанавливающих документов, а также без документов, разрешающих осуществление хозяйственной деятельности;

б) порядка переуступки права пользования землей;

в) выполнения требований земельного законодательства об использовании земель по целевому назначению в соответствии с принадлежностью к той или иной категории земель и разрешенным использованием, а также о выполнении обязанностей по приведению земель в состояние, пригодное для использования по целевому назначению;

г) выполнения требований о наличии и сохранности межевых знаков границ земельных участков;

д) порядка предоставления сведений о состоянии земель;

е) исполнения предписаний по вопросам соблюдения земельного законодательства и устранения нарушений в области земельных отношений;

ж) выполнения иных требований земельного законодательства по вопросам использования и охраны земель в пределах установленной сферы деятельности.

Федеральная служба по надзору в сфере природопользования и ее территориальные органы осуществляют контроль за соблюдением:

а) выполнения обязанностей по рекультивации земель после завершения разработки месторождений полезных ископаемых (включая общераспространенные полезные ископаемые), строительных, мелиоративных, лесозаготовительных, изыскательских и иных работ, в том числе работ, осуществляемых для внутрихозяйственных или собственных надобностей;

б) выполнения требований и обязательных мероприятий по улучшению земель и охране почв от ветровой, водной эрозии и предотвращению других процессов, ухудшающих качественное состояние земель;

в) выполнения требований законодательства Российской Федерации о недопущении использования участков лесного фонда для раскорчевки, переработки лесных ресурсов, устройства складов, возведения построек (строительства), распашки и других целей без специальных разрешений на использование указанных участков;

г) режима использования земельных участков и лесов в водоохранных зонах и прибрежных полосах водных объектов;

д) выполнения иных требований земельного законодательства по вопросам использования и охраны земель в пределах установленной сферы деятельности.

Федеральная служба по ветеринарному и фитосанитарному надзору и ее территориальные органы осуществляют контроль за землями сельскохозяйственного назначения.

## **8.2. Планирование использования и охраны земель, находящихся в государственной и муниципальной собственности**

Плановая функция (функция планирования) использования и охраны земель вытекает из потребности рационального и эффективного использования и охраны земельных ресурсов.

Объектом планирования использования земель и их охраны является деятельность людей (коллективов, предприятий, учреждений, организаций и т.д.). Планирование и организация рационального использования земель и их охраны проводится для реализации долгосрочной перспективы развития территорий на основе социально-экономических программ и утвержденной в установленном порядке землеустроительной, градостроительной, природоохранной и другой документации.

Планирование и организация рационального использования земель и их охраны включает в себя:

- разработку предложений по проведению мероприятий по рациональному использованию земель и их охране;
- природно-сельскохозяйственное районирование земель сельскохозяйственного назначения, которое относится к обременениям земельных участков и включается в условия их предоставления гражданам, сельскохозяйственным организациям, крестьянским (фермерским) хозяйствам.

При осуществлении территориального планирования муниципальных образований производится зонирование земель. Зонирование земель – разделение земель на земельные участки с различным целевым назначением и правовым режимом использования.

### **8.3. Понятие и общая характеристика земельных споров**

*Земельный спор* – это обсуждение и доказывание своих прав на землю с соблюдением установленной процессуальной процедуры и равноправия перед законом всех участников земельных отношений. Под разрешением земельных споров в суде следует понимать рассмотрение их в суде общей юрисдикции, в арбитражном суде в зависимости от подведомственности и подсудности, а также в третейском суде. Суды общей юрисдикции рассматривают и разрешают дела по земельным спорам, предусмотренным ст. 22 ГПК, возникающим из гражданских, земельных, экологических и иных правоотношений, если не носят экономический характер и не связаны с предпринимательской деятельностью, поскольку последние отнесены ст. 29 АПК к подведомственности арбитражных судов.

Мировому судье подсудны в соответствии со ст. 23 ГПК дела об определении порядка пользования земельным участком, о разделе между супругами совместно нажитого имущества.

Споры о земле относятся к исключительной подсудности. Это означает, что иски о правах на земельные участки, участки недр, обособленные водные объекты, леса, многолетние насаждения, здания, строения, сооружения, другие объекты, прочно связанные с землей, предъявляются и рассматриваются в судах по местонахождению объектов недвижимости, к которым относится земельный участок (ст. 30 ГПК).

В связи с вопросами, возникающими при рассмотрении земельных споров хозяйствующими субъектами. Пленум ВАС РФ принял Постановление от 24.03.2005 № 11 «О некоторых вопросах, связанных с применением земельного законодательства».

#### **8.4. Процессуальный порядок разрешения земельных споров**

Земельный участок, являясь объектом гражданских прав, может свободно отчуждаться или переходить от одного лица к другому в порядке универсального правопреемства (наследование, реорганизация юридического лица) либо иным способом (продажа, дарение, залог и др.), если он не изъят из оборота или не ограничен в обороте (ст. 129 ГК). Права на земельный участок, приобретенные одним из указанных способов, а также в случаях предоставления в бессрочное пользование не могут быть нарушены, однако если это произошло, то подлежит защите.

1) Один из способов защиты гражданских (имущественных) прав, предусмотренный ст. 12 ГК, – это признание права, что распространяется и на права владельцев земельных участков. Конституцией гарантируется защита не только прав собственности, но и таких имущественных прав, как право постоянного (бессрочного) пользования или пожизненного наследуемого владения земельным участком. В случае спора признание субъективного гражданского права происходит в судебном порядке. Согласно ч. 3 ст. 35 Конституции никто не может быть лишен своего имущества иначе как по решению суда. Право на землю или сделки с землей, возникшие на основании решений суда общей юрисдикции, арбитражного суда или третейского суда, являются основанием для регистрации их

уполномоченным органом в порядке ст. 28 ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимость».

2) Восстановление положения, существовавшего до нарушения права на земельный участок, и пресечение действий, нарушающих право на земельный участок или создающих угрозу его нарушения.

Данная норма повторяет способы защиты гражданских прав, указанные в ст. 12 ГК, как применимые к земельным отношениям. Нарушенное право на земельный участок может быть восстановлено в судебном порядке, в соответствии с нормами ГПК и АПК путем признания акта исполнительного органа государственной власти или органа местного самоуправления недействительным, в случае ущемления прав или законных интересов собственников, пользователей и владельцев, арендаторов земельных участков либо принятия их нарушением норм материального права. По просьбе гражданина или по своей инициативе судом может быть приостановлено исполнение обжалуемого решения либо запрещена деятельность строительных организаций, геодезических, мелиоративных и других работ, причинивших вред или создающих опасность причинения такого вреда в будущем.

Обжалованию подлежат как действия, так и бездействия органов и их должностных лиц, если они нарушают права на объект земельных отношений. Нарушенное право на земельный участок может быть восстановлено и в административном порядке. Так, гражданин, чей участок оказался частично занят владельцем соседнего земельного участка, или гражданин, которому чинятся препятствия в пользовании подъездными путями, находящимися в общем пользовании, может обратиться по выбору как в суд, так и в органы местного самоуправления, которые могут вынести административное предписание о восстановлении границ либо освобождении захваченного земельного участка.

Действия, нарушающие требования земельного законодательства об охране окружающей среды, об особо охраняемых территориях, об обороте земель, экологических требованиях при эксплуатации объектов сельскохозяйственного назначения, мелиорации земель и др., также могут быть приостановлены и пресечены предписаниями органов исполнительной власти, осуществляющими государственное управление или контроль в указанных областях.

***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

1. *Защита прав на землю осуществляется:*
- а) В административном и судебном порядке.
  - б) В судебном порядке.
  - в) Исключительно в административном порядке.
2. *Нарушенное право на землю подлежит восстановлению:*
- а) При самовольном занятии земельного участка.
  - б) В случае признания органом государственной власти недействительным акта местной администрации.
  - в) В случае признания государственным органом недействительным акта государственного или муниципального органа исполнительной власти.
  - г) На основании решения Правительства РФ.
3. *Земельные споры разрешаются:*
- а) Судом.
  - б) Органами исполнительной власти и органами местного самоуправления.
  - в) В административном порядке.
4. *В каких случаях сделки с землей признаются недействительными?*
- а) При отсутствии плана по рекультивации земель.
  - б) В случае нарушения экологических и градостроительных нормативов.
  - в) При отсутствии документа, подтверждающего дееспособность гражданина.
5. *Какими законами регулируются сделки с землей?*
- а) Земельным кодексом РФ.
  - б) Исключительно законами субъектов РФ.
  - в) Гражданским кодексом РФ.
  - г) КоАП РФ.
6. *При каких условиях договор купли-продажи земельного участка является недействительным?*
- а) Устанавливающих право выкупить участок обратно.

- б) Устанавливающих право изменить цену участка при задержке в государственной регистрации договора.
- в) Ограничивающих ответственность продавца в случае предъявления прав на участок третьими лицами.
- г) Ограничивающих право покупателя снизить цену при непредставлении продавцом информации об обременениях участка.

7. Судебное решение, установившее право на земельный участок:

- а) Не обязательно для исполнения органами местного самоуправления.
- б) Является юридическим основанием для государственной регистрации прав на земельный участок.
- в) Является юридическим основанием для государственной регистрации сделок на земельный участок.

8. Рассмотрение земельных споров осуществляется на принципе:

- а) Равноправия сторон.
- б) Состязательности и равноправия сторон.
- в) Подчиненности одной стороны другой.

## ***Задание 2. Решите задачи.***

**Задача №1.** Гражданин Колосов С.И., участник ВОВ, имел в собственности земельный участок с домом в поселке Удельная Раменского района Московской области. 4 апреля 1997 г. он умер. Его наследницей по закону является дочь. В начале мая 1997 г. она подала в нотариальную контору по месту нахождения земельного участка заявление о принятии наследства. В ноябре 1997 г. ее права на наследство были оформлены, а в начале 1998 г. ей были выданы документы, удостоверяющие право на землю.

Налоговая инспекция прислала извещение о числящейся задолженности по уплате земельного налога за 1997 г.

С какого момента возникла обязанность по уплате земельного налога? Подлежит ли уплате земельный налог за 1997 г.?

**Задача №2.** Гражданин Орлов в 1994 г. впервые организовал крестьянское (фермерское) хозяйство и получил земельный участок в собственность для ведения сельскохозяйственного производства. Часть данного земельного участка он передал в аренду

своему родственнику. Год спустя г-н Орлов решил дополнительно арендовать земельный участок для производственных целей и заключил договор аренды с местной администрацией. В установленный срок администрация потребовала уплаты суммы за аренду, предусмотренной в договоре. Однако Орлов отказался от ее уплаты, сославшись на превышение суммы арендной платы размера земельного налога, что, по его мнению, не соответствует законодательству. Кроме того, он заявил об отказе от уплаты земельного налога за оба земельных участка, мотивируя отказ наличием льгот по уплате данного налога.

Обоснован ли отказ г-на Орлова от уплаты земельного налога за оба земельных участка и арендной платы, установленной в договоре?

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные органы, осуществляющие охрану земель в РФ.
2. Какие задачи возложены на основные органы государственного управления земельными отношениями в области охраны земель?
3. Что такое планирование использования земель?
4. Дайте понятие «земельного спора».
5. Каковы основные причины возникновения земельных споров?
6. Назовите основные способы защиты земельных прав.

## **ТЕМА 9. ЮРИДИЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ЗЕМЕЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА**

### **9.1. Понятие, основания и виды юридической**

## ответственности за нарушение земельного законодательства

Важным элементом правового обеспечения рационального использования и охраны земель, защиты прав и законных интересов собственников земли, землепользователей, землевладельцев и арендаторов земельных участков является применение правовых средств воздействия, направленных на устранение нарушения земельного законодательства и прекращение его дальнейшего развития, восстановление нарушенного права и привлечение виновных в нарушении к ответственности.

Правовым основанием для применения мер воздействия и привлечения к юридической ответственности является совершение земельного правонарушения, представляющего собой виновное противоправное действие или бездействие.

Субъектами земельных правонарушений могут выступать граждане, юридические лица, иностранные граждане, лица без гражданства, иностранные юридические лица, должностные лица органов государственной власти и местного самоуправления. Ими могут быть как субъекты, состоящие в земельных правоотношениях (собственники земли, арендаторы), так и те, которые, не являясь субъектами земельных отношений, допустили нарушение земельного законодательства (*например, лица, самовольно захватившие земельный участок*).

Объектом земельных правонарушений являются земельный правопорядок, права и законные интересы собственника земли, землепользователей арендаторов.

Субъективная сторона земельного правонарушения характеризуется обязательным наличием вины, которая может быть в форме прямого умысла (умышленный самовольный захват земельного участка) либо в форме небрежности (нерациональное использование земли).

Объективная сторона земельного правонарушения заключается в противоправности поведения, нарушении требований земельного законодательства, которые могут быть как активными действиями, так и бездействиями.

Законодательство РФ содержит 4 вида (формы) юридической ответственности за нарушение земельного законодательства: ад-

министративная, уголовная, дисциплинарная, ответственность за причинение вреда.

## **9.2. Административная ответственность за нарушение земельного законодательства**

Административная ответственность наступает за такие противоправные нарушения земельного законодательства, виновные недостатки и упущения в использовании и охране земель, которые по степени своей опасности не требуют уголовного преследования. Административная ответственность в данном случае предусматривается в виде предупреждения или административного штрафа.

Административная ответственность характеризуется следующим:

- Наступает за нарушение земельного законодательства и выражается конкретно определенным составом административных проступков.
- К административной ответственности виновный привлекается в любое время, независимо от того в рабочее или нерабочее время они совершены.
- Применяются теми должностными лицами и государственными органами, которые указаны в законе.
- Применяется в соответствии с определенным законом и правовым порядком.

## **9.3. Уголовная ответственность за нарушение земельного законодательства**

Уголовная ответственность за нарушение земельного законодательства наступает в случаях совершения действий, посягающих на установленный земельный правопорядок и представляющий собой общественную опасность. Уголовная ответственность наступает за совершение таких правонарушений, как регистрация незаконных сделок с землей, порча земли и нарушение режима заповедников, заказников, национальных парков.

*Порча земли*– отравление, загрязнение или иная порча земли вредными продуктами хозяйственной или иной деятельности вследствие нарушения правил обращения с удобрениями, стимуляторами роста растений, ядохимикатами и иными опасными хими-

ческими или биологическими веществами при их хранении, использовании и транспортировке, повлекшие причинение вреда здоровью человека или окружающей среде (ст. 254 УК РФ).

За нарушение режима заповедников, заказников, национальных парков, памятников природы и других особо охраняемых государством природных территорий, повлекшее причинение значительного ущерба, наказание устанавливается от штрафа до исправительных работ (ст. 262УК).

Привлечение лица, виновного в совершении земельных правонарушений, к уголовной или административной ответственности не освобождает его от обязанности устранить допущенные земельные правонарушения и возместить причиненный ими вред.

#### **9.4. Дисциплинарная ответственность за нарушение земельного законодательства**

Дисциплинарная ответственность за земельные правонарушения применяется за совершенные дисциплинарные проступки при исполнении своих трудовых обязанностей (*например, при плохой обработке почвы и т.п.*) и предусматривается соответствующими статьями ТК РФ.

Меры дисциплинарных взысканий: замечание, выговор, увольнение с работы, (ст. 192 ТК). Они налагаются руководителем организации на подчиненных ему по службе работников.

Согласно ст. 15 ЗК должностные лица и работники организации, виновные в совершении земельных правонарушений, несут дисциплинарную ответственность в случаях, если в результате ненадлежащего выполнения ими своих должностных или трудовых обязанностей организация понесла административную ответственность за проектирование, размещение и ввод в эксплуатацию объектов, оказывающих негативное (вредное) воздействие на состояние земель, их загрязнение химическими и радиоактивными веществами, производственными отходами и сточными водами.

Дисциплинарным проступком могут быть признаны только такие противоправные действия или бездействие работника, которые непосредственно связаны с исполнением им трудовых обязанностей. Не может считаться дисциплинарным проступком, например, отказ работника от выполнения общественного поручения или нарушение им правил поведения в общественных местах и т.п. Не-

исполнение или ненадлежащее исполнение трудовых обязанностей признается виновным, если работник действовал умышленно или по неосторожности.

Умышленная вина предполагает определенное волевое решение (действие или бездействие), направленное на нарушение установленных правил поведения.

Неосторожность как форма вины имеет место тогда, когда работник не предвидит последствий своего противоправного действия или бездействия, хотя должен был предвидеть, либо когда он предвидит такие последствия, но легкомысленно надеется их предотвратить.

Не может считаться виновным невыполнение или ненадлежащее выполнение обязанностей по причинам, не зависящим от работника (например, из-за отсутствия необходимых материалов, из-за недостаточной квалификации работника, его нетрудоспособности и т.п.).

Различают общую и специальную дисциплинарную ответственность.

Общая дисциплинарная ответственность регулируется ТК и распространяется на всех работников организаций, кроме тех, для которых установлена специальная дисциплинарная ответственность.

Специальная дисциплинарная ответственность устанавливается уставами и положениями о дисциплине для некоторых категорий ответственных работников. Специальная ответственность предусматривает ряд более строгих по сравнению с общей дисциплинарной ответственностью мер взыскания, а также в некоторых случаях расширяет понятие дисциплинарного проступка.

Дисциплинарную ответственность как форму юридической ответственности необходимо отличать от ответственности, предусмотренной нормами административного права. Они различаются по характеру правонарушений, за которые наступает ответственность, по субъектам, имеющим право налагать взыскания, по кругу лиц, которые могут быть привлечены к ответственности, а также по видам применяемых к ним мер взыскания.

Дисциплинарные взыскания налагаются администрацией только той организации, с которой работник состоит в трудовых правоотношениях.

При наложении дисциплинарных взысканий необходимо соблюдение правил, установленных ст. 193 ТК. В соответствии с ними администрация для выяснения всех обстоятельств совершения дисциплинарного проступка, а также степени вины работника, совершившего проступок, обязана затребовать от него письменное объяснение (ч.1 ст. 193 ТК) до применения к нему той или иной меры взыскания.

При отказе работника дать письменное объяснение по существу совершенного проступка составляется акт с указанием присутствовавших при этом отказе свидетелей.

В случае спора о правомерности применения дисциплинарного взыскания такой акт будет служить доказательством соблюдения администрацией правил привлечения к дисциплинарной ответственности.

Отказ работника дать письменное объяснение не может служить препятствием для применения взыскания.

Дисциплинарное взыскание должно быть применено к работнику непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее одного месяца со дня его обнаружения (ч. 3 ст. 193 ТК). Днем обнаружения проступка, с которого исчисляется срок применения дисциплинарного взыскания, считается день, когда непосредственному руководителю работника стало известно о совершенном проступке. При этом не имеет значения, наделен ли руководитель правом наложения дисциплинарных взысканий. В срок, в течение которого может быть применено дисциплинарное взыскание, не включается время, когда работник отсутствовал на работе в связи с болезнью или находился в отпуске.

Не допускается применение дисциплинарного взыскания по истечении шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии или проверки финансово-хозяйственной деятельности – по истечении двух лет со дня его совершения, независимо от времени производства по уголовному делу (ч.4 ст. 193 ТК).

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание (ч.5 ст. 193 ТК). Однако, если неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей продолжается после наложения дисциплинарного взыскания, по инициативе работодателя трудовой договор с таким работником может быть расторгнут (ст.81 ТК).

О применении дисциплинарного взыскания издается приказ (распоряжение) или постановление.

Если работник считает, что дисциплинарное взыскание применено к нему неправомерно или мера взыскания является слишком суровой, он имеет право обжаловать это в установленном законом порядке.

Дисциплинарное взыскание действует в течение одного года со дня его применения.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он по истечении указанного срока считается не подвергшимся дисциплинарному взысканию (ч.1 ст. 194 ТК).

## **9.5. Возмещение вреда, причиненного нарушением земельного законодательства**

Ответственность за причинение вреда в результате совершения правонарушения в области охраны и использования земель предусматривается ЗК, ГК РФ, ФЗ «Об охране окружающей среды».

Данная ответственность связана с необходимостью возмещения вреда как следствия нарушения законодательства.

Ответственность за причинение вреда можно разделить на две группы:

- ответственность за причинение вреда собственнику земельного участка, землевладельцу или землепользователю;
- ответственность за причинение вреда земле как составной части окружающей среды.

Первый вид ответственности предусматривается ст. 76 ЗК и ст.ст. 1064, 1079 ГК РФ.

Юридические лица и граждане обязаны полностью возместить убытки, причиненные собственнику земельного участка, землевладельцу в результате совершения правонарушений в области охраны и использования земель. В соответствии с п.2.ст. 15 ГК РФ под убытками понимаются расходы, которые лицо, чье право нарушено, произвело или должно будет произвести для восстановления нарушенного права или повреждения его имущества (*реальный*

ущерб), а также неполученные доходы, которые это лицо получило бы при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено (*упущенная выгода*).

ЗКРФ (п.2 ст. 76) конкретизирует положения гражданского законодательства об ответственности за причинение вреда, а именно: собственник земельного участка, землевладелец или землепользователь вправе требовать от правонарушителей приведения земельного участка в пригодное для использования состояние, сноса незаконно возведенных зданий, строений и сооружений, а также восстановления уничтоженных межевых знаков.

### ***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

*1. За нарушение земельного законодательства виновные лица привлекаются к следующим видам юридической ответственности:*

- а) Дисциплинарной, административной, уголовной и гражданско-правовой.
- б) Исключительно к административной и уголовной.
- в) Специальной земельно-правовой ответственности.
- г) К имущественной ответственности только в случае самозахвата земель.

*2. Административная ответственность за земельные правонарушения устанавливается:*

- а) Законодательством о государственной и муниципальной службе.
- б) Исключительно земельным законодательством.
- в) Кодексом об административных правонарушениях РФ.
- г) Природоохранным законодательством.

*3. Дисциплинарная ответственность за земельные правонарушения устанавливается:*

- а) Исключительно в соответствии с земельным законодательством.
- б) В соответствии с трудовым законодательством, законодательством о государственной службе иными нормативно правовыми актами.

- в) В соответствии с нормативными актами органов местного самоуправления.

4. *К уголовной ответственности привлекаются:*

- а) Исключительно должностные лица.
- б) Физические лица.
- в) Только должностные лица государственных органов учета земель и регистрации прав на недвижимость.

5. *Земельное правонарушение – это:*

- а) Противоправное деяние, направленное против установленного законом земельного строя, порядка управления и правил пользования землей, порядка охраны земель как природного объекта и природного ресурса, а также против земельных прав и интересов граждан и юридических лиц.
- б) Противоправное, виновное действие физического или юридического лица, за которое установлена административная ответственность.
- в) Действие или бездействие, нарушающее норму земельного права.

6. *Земельное правонарушение состоит из:*

- а) Объекта, субъекта, объективный и субъективной стороны.
- б) Только объекта и субъекта.
- в) Объекта и объективной стороны.
- г) Субъекта и субъективной стороны.

7. *Кодексом об административных правонарушениях за самовольное снятие или перемещение плодородного слоя почвы предусматривается следующая санкция:*

- а) Штраф.
- б) Лишение специального права, предоставленного физическому лицу.
- в) Административный арест.
- г) Обязательные работы.

8. *Уголовным кодексом РФ предусмотрена уголовная ответственность за:*

- а) Порчу земли.

- б) Загрязнение земли.
- в) Отравление земли.
- г) Заболачивание земли.

9. Возмещение вреда, причиненного земельным правонарушением, не предусмотрено:

- а) В случаях уничтожения межевых знаков.
- б) В случае привлечения к уголовной ответственности.
- в) Лицам, которые произвели затраты на повышение плодородия самовольно захваченных сельхозугодий.
- г) В случае привлечения к административной ответственности.

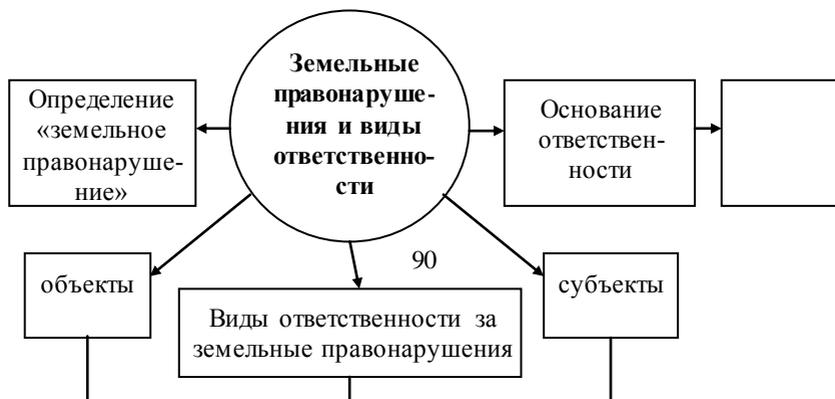
10. Размер возмещения убытков определяется:

- а) По ценам, существовавшим на момент возмещения вреда.
- б) По ценам, существовавшим на момент совершения земельного правонарушения.
- в) По ценам, существовавшим до года до момента совершения правонарушения.
- г) По ценам, существовавшим после года с момента совершения правонарушения.

11. Вред может быть причинен в результате:

- а) Действия или бездействия.
- б) Только действия.
- в) Только бездействия.

Задание 2. Заполните схему.



### **Задание 3. Решите задачи.**

**Задача №1.** В марте 1999 г. в результате проведения земельным инспектором проверки состояния земельного участка, занимаемого авторемонтным предприятием, расположенного в г. Москве, было выявлено захламление земельного участка и его загрязнение химическими веществами.

Какие санкции могут быть применены к нарушителю?

**Задача №2.** Из-за неправильного применения ядохимикатов на полях фермерского хозяйства погибло 169 диких перелетных гусей. Судебно-химическая экспертиза установила, что гибель гусей произошла в результате попадания в организм птиц фосфида цинка, которым производилась обработка полей, в том числе и на расстоянии ближе, чем 500 м от водоема, где остановились дикие гуси.

К какому виду относится данное правонарушение?

Какая предусмотрена ответственность за причиненный вред?

Решите дело.

**Задача №3.** На общем собрании садоводческого товарищества «Весна» рассматривался вопрос о возможности привлечения к ответственности члена товарищества Иванова, который не использовал свой участок, в результате чего участок зарос сорняками, в том числе карантинными растениями, распространившимися на соседние участки. Иванов заявил, что он использует свой земельный

участок для отдыха, так как, являясь собственником участка, вправе использовать его по своему усмотрению.

Каковы обязанности землепользователей по охране земель?

Какая предусмотрена ответственность за непринятие мер по борьбе с сорными растениями и другие нарушения законодательства в области охраны земель? Какие нарушения законодательства были совершены?

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите признаки, присущие юридической ответственности.
2. В чем специфика юридической ответственности за нарушение земельного законодательства?
3. Назовите виды юридической ответственности за земельные правонарушения, в чем их отличия?
4. В чем суть профилактики земельных правонарушений и порядок ее осуществления.

## **ТЕМА 10. ПОНЯТИЕ И ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРАВОВОГО РЕЖИМА ЗЕМЕЛЬ**

### **10.1. Понятие «правового режима земель»**

В земельном праве распространенным термином является «*правовой режим земель*» – особая правовая конструкция, позволяющая обеспечить единство и дифференциацию правового статуса видов земель, составляющих земельный фонд РФ.

Кроме этого, одним из принципов земельного законодательства, закрепленных в Земельном кодексе РФ, является установленное в ст. 1 положение, согласно которому правовой режим земель определяется исходя из их принадлежности к той или иной категории и разрешенного использования в соответствии с зонированием территорий и требованиями законодательства.

В соответствии с ст. 7 ЗК РФ земли в Российской Федерации по целевому назначению подразделяются на следующие категории:

- 1) Земли сельскохозяйственного назначения.
- 2) Земли населенных пунктов.
- 3) Земли промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земли для обеспечения космической деятельности, земли обороны, безопасности и земли иного специального назначения.
- 4) Земли особо охраняемых природных территорий и объектов.
- 5) Земли лесного фонда.
- 6) Земли водного фонда.
- 7) Земли запаса.

Критерием их разграничения является различное целевое назначение, определяющее цель, в соответствии с которой они используются. Под целевым назначением в широком смысле можно понимать особое направление использования земель в зависимости от той роли, которую выполняет земля в общественных отношениях. Известно, что *земля* – это средство производства, база для развития промышленности, место проживания людей и расположения всех существующих природных объектов. Использование земельного участка, его функция является относительно стабильной, имеет свои особенности, что составляет особый правовой режим каждой категории.

Строгое следование субъектами земельных правоотношений целевому использованию земель является важнейшей составляющей всего земельного законодательства, так как правовой режим эксплуатации земельных участков в первую очередь выражается в отнесении их к конкретным категориям земель. Суть принципа ис-

пользования земель в соответствии с их основным целевым назначением заключается в том, что ни собственник земельного участка, ни его владелец, пользователь или арендатор не вправе изменить целевое назначение земельного участка по своему усмотрению. Категория земель указывается в актах федеральных органов исполнительной власти, актах органов исполнительной власти субъектов РФ и актах органов местного самоуправления о предоставлении земельных участков, договорах, предметом которых являются земельные участки, документах кадастра недвижимости, документах о государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, в других случаях, установленных законодательством.

Единство правового статуса земель обеспечивает конструкция «правовой режим» благодаря совокупности ее элементов, присущих любому виду земель: определению вида земель, подпадающих под данный режим; определению круга государственных органов, осуществляющих руководство использованием этих земель; определению круга субъектов, осуществляющих использование земель; установлению их правомочий по использованию земель и установлению ответственности за нарушения данного земельно-правового режима.

## **10.2. Перевод земель из одной категории в другую**

Перевод земель из одной категории в другую осуществляется в соответствии с требованиями п. 1 ст. 8 ЗК РФ в отношении:

- земель, находящихся в федеральной собственности, – Правительством РФ;
- земель, находящихся в собственности субъектов РФ, и земель сельскохозяйственного назначения, находящихся в муниципальной собственности, – органами исполнительной власти субъектов РФ;
- земель, находящихся в муниципальной собственности, за исключением земель сельскохозяйственного назначения, – органами местного самоуправления;
- земель, находящихся в частной собственности:
  - а) земель сельскохозяйственного назначения, – органами исполнительной власти субъектов РФ;
  - б) земель иного целевого назначения, – органами местного самоуправления.

В соответствии с п.3 ст. 8 ЗК РФ нарушение порядка перевода земель из одной категории в другую служит основанием признания недействительными актов об отнесении земель к категориям, о переводе их из одной категории в другую.

Правовое регулирование отношений, возникающих в связи с переводом земель или земельных участков в составе таких земель из одной категории в другую, осуществляется Федеральным законом РФ «О переводе земель или земельных участков из одной категории в другую» от 21.12.2004 г. № 172-ФЗ.

Для переводе земель из одной категории в другую заинтересованным лицом подается ходатайство о переводе земель из одной категории в другую в исполнительный орган государственной власти или орган местного самоуправления, уполномоченные на рассмотрение этого ходатайства.

В ходатайстве о переводе земельных участков из состава земель одной категории в другую указываются:

- 1) Кадастровый номер земельного участка.
- 2) Категория земель, в состав которых входит земельный участок, и категория земель, перевод в состав которых предполагается осуществить.
- 3) Обоснование перевода земельного участка из состава земель одной категории в другую.
- 4) Права на земельный участок.

К ходатайству необходимо приложить землеустроительную, градостроительную и иную документацию, связанную с использованием, охраной и перераспределением земель: выписку их государственного кадастра недвижимости относительно сведений о земельном участке, перевод которого из состава земель одной категории в другую предполагается осуществить; копии документов, удостоверяющих личность заявителя, выписку из Единого государственного реестра прав на недвижимое имущество и сделок с ним о правах на земельный участок, заключение государственной экспертизы, в случае, если ее проведение предусмотрено федеральными законами, расчеты потерь сельскохозяйственного производства и (или) потерь лесного хозяйства.

По результатам рассмотрения ходатайства исполнительным органом государственной власти или органом местного самоуправления принимается акт о переводе земель или земельных участков в составе таких земель из одной категории в другую либо

акт об отказе в переводе земель из одной категории в другую. Данное решение является ненормативным актом органа государственной власти субъекта РФ и может быть обжаловано в суд в установленном порядке (срок подачи жалобы – 3 месяца).

***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

*1. Назовите категорию земель РФ:*

- а) Земли для индивидуального жилищного строительства.
- б) Земли субъектов РФ.
- в) Земли особо охраняемых природных территорий.
- г) Земли сельскохозяйственного назначения.

*2. В каких документах указывается принадлежность участка определенной категории земель?*

- а) Налоговых декларациях.
- б) Документах государственного кадастра объектов недвижимости.
- в) Разрешениях на строительство.

*3. Перевод земель сельскохозяйственных угодий в другую категорию допускается*

- а) В исключительных случаях.
- б) В любых случаях.
- в) В связи с консервацией земель.
- г) Исключительно с созданием особо охраняемых территорий.

*4. Сколько категорий земель существует в Российской Федерации:*

- а) 7.
- б) 9.
- в) 5.
- г) 11.

*5. Правовой режим земель определяется исходя из:*

- а) Принадлежности к определенной категории и разрешенного использования в соответствии с зонированием территорий и требованиями законодательства.
- б) Только принадлежности к одной из категории земель.
- в) Зонирования территории в населенном пункте.
- г) Границ распространения правового режима.

*6. Особенность зон сельскохозяйственного использования в населенных пунктах состоит в том, что*

- а) Оборот таких земельных участков регулируется федеральным законом об обороте земель сельскохозяйственного назначения.
- б) Земельные участки изымаются для муниципальных нужд.
- в) Земельные участки изымаются для государственных нужд.
- г) Земельные участки используются в целях ведения сельскохозяйственного производства до момента изменения вида их использования в соответствии с генеральными планами поселений и правилами землепользования и застройки.

*7. Земли населенных пунктов – это:*

- а) Земли, предназначенные для нужд поселений, расположенные как в черте, так и за чертой поселений.
- б) Все земли, находящиеся в черте сельских и городских поселений, за исключением земель Москвы и Санкт-Петербурга.
- в) Земли, используемые и предназначенные для застройки и развития населенных пунктов.

*8. Земельные участки общего пользования, занятые площадями, улицами, проездами, автомобильными дорогами, набережными, скверами, бульварами, водными объектами, пляжами и другими объектами:*

- а) Подлежат приватизации.
- б) Подлежат приватизации физическими лицами.
- в) Не подлежат приватизации.
- г) Подлежат приватизации юридическими лицами.

*9. Земли промышленности и иного специального назначения находятся*

- а) Как в черте, так и за чертой поселений.
- б) В черте поселений.
- в) За чертой поселений.

*10. Правовой режим земель промышленности, обороны, транспорта и иного специального назначения:*

- а) Земли служат пространственным базисом для размещения объектов.
- б) Исключительное право федеральной собственности на участки.
- в) Обязательно наличие охранных зон вокруг объектов.
- г) Запрет на приватизацию участков независимо от вида земель, включенных в данную категорию.

### **Контрольные вопросы**

1. Раскройте содержание понятия «правовой режим земель».
2. Каково назначение категории «Правовой режим земель» в земельном праве?
3. Какие существуют виды правовых режимов земель?
4. В чем суть перевода земель или земельных участков в составе земель из одной категории в другую и порядок его осуществления.

## **ТЕМА 11. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЗЕМЕЛЬ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО НАЗНАЧЕНИЯ**

### **11.1. Понятие и состав земель сельскохозяйственного назначения**

*Категория земель сельскохозяйственного назначения* – важная составляющая земельного фонда страны. В соответствии со ст. 77 ЗК РФ землями сельскохозяйственного назначения признаются земли за чертой поселений, предоставленные для нужд сельского хозяйства, а также предназначенные для этих целей.

Главная особенность этой категории земель состоит в том, что земля здесь выступает в качестве основного средства производства продуктов питания и кормов для животных, а также сырья для промышленности. Поэтому для земель сельскохозяйственного назначения установлен особый правовой режим, имеющий целью как охрану и повышение плодородия почв, так и недопущение выведения таких земель из сельскохозяйственного оборота.

Земельное законодательство находится в совместном ведении РФ и субъектов РФ. Субъекты РФ принимают свои законы и подзаконные акты, восполняющие федеральные законы и регулирующие земельные отношения.

1) На федеральном уровне правовое регулирование таких земель осуществляется: нормами ЗК РФ; ФЗ «Об обороте сельскохозяйственных земель»; ФЗ «О личном подсобном хозяйстве»; ФЗ «О садоводческих, огороднических и дачных некоммерческих объединениях граждан»; ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве»; ФЗ от 29.12.2006 № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства» и др.

2) На региональном уровне правовое регулирование осуществляется Законом Самарской области «О земле»; Законом Самарской области от 07.10.2002 № 63-ГД «О повышении плодородия земель сельскохозяйственного назначения на территории Самарской области» (ред. от 04.05.2012); Постановлением Правительства Самарской области от 25.10.2011 № 595 (ред. от 27.11.2012) «Об утверждении областной целевой программы "Развитие мелиорации земель сельскохозяйственного назначения в Самарской области" на период до 2020 года»; Постановлением Правительства Самарской области от 24.01.2006 № 7 (ред. от 01.04.2009) «Об утверждении порядка реализации преимущественного права Самарской области на приобретение земельных участков из земель сельскохозяйственного назначения»; Постановлением Правительства Самарской области от 18.05.2005 № 56 (с изм. от 27.02.2008) «Об утверждении

государственной кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения в Самарской области».

Порядок предоставления, правовой режим и особенности гражданского-правового оборота земель данной категории зависят от конкретных целей использования таких земель, из которых можно выделить:

- использование земель для нужд сельскохозяйственного производства: (*животноводство, растениеводство и т.д.*);
- использование земель для личных нужд граждан, связанных с производством сельскохозяйственной продукции (*садоводство, личное хозяйство и т.д.*);
- для иных целей, связанных с сельскохозяйственным производством (*научно-исследовательские и учебные цели, сохранение и развитие традиционных образов жизни*);
- для перераспределения земель сельскохозяйственного назначения (*с целью предоставления гражданам, создание и расширение хозяйств*).

В состав земель сельскохозяйственного назначения входят:

- сельскохозяйственные угодья – пашни, сенокосы, пастбища, залежи, земли, занятые многолетними насаждениями (садами, виноградниками и др.);
- несельскохозяйственные угодья – земли, занятые внутрихозяйственными дорогами, коммуникациями, древесно-кустарниковой растительностью, предназначенной для обеспечения защиты земель от воздействия негативных (вредных) природных, антропогенных и техногенных явлений, замкнутыми водоемами, а также зданиями, строениями, сооружениями, используемыми для производства, хранения и первичной переработки сельскохозяйственной продукции (несельскохозяйственные угодья).

Особое правовое положение в составе земель сельскохозяйственного назначения занимает фонд перераспределения, который создается в целях перераспределения земель для сельскохозяйственного производства, создания и расширения крестьянских (фермерских) хозяйств, личных подсобных хозяйств, ведения садоводства, животноводства, огородничества, сенокосения, выпаса скота (п. 1 ст. 80 Земельного кодекса РФ). Как следует из указанного, данный фонд может включать как сельскохозяйственные, так и несельскохозяйственные угодья.

Также в составах территориальных зон, устанавливаемых в границах населенных пунктов, могут включаться зоны сельскохозяйственного использования, а также зоны, занятые объектами сельскохозяйственного назначения и предназначенные для ведения личного подсобного хозяйства, дачного хозяйства, садоводства, животноводства и огородничества, развития объектов сельскохозяйственного назначения. Поскольку такой участок находится в пределах городской черты, черты поселка или сельского поселения, то он входит в состав земель поселений (см. ст. 833К), несмотря на то что на земельном участке выращивается сельскохозяйственная продукция. В сельскохозяйственных целях могут использоваться земельные участки на территории лесного фонда, в составе земель транспорта (например, садовые участки вдоль железной дороги). Эти земельные участки относятся к категории земель, на которых находятся.

В составе земель сельскохозяйственного назначения могут находиться водоемы и лесопосадки или участки, занятые хозяйственными постройками сельхозпредприятий, дорогами. На них распространяется правовой режим соответствующей категории земель. Основную часть земель сельскохозяйственного назначения составляют все же не исключения, а сельскохозяйственные угодья, на которых возделывается сельскохозяйственная продукция, являющаяся ценной, а отсюда и причина установления особого режима предоставления, изъятия, использования.

*Субъектами прав* на земельные участки сельскохозяйственного назначения являются:

1) физические лица: граждане, в том числе ведущие крестьянские (фермерские) хозяйства, личные подсобные хозяйства, садоводство, животноводство, огородничество;

2) юридические лица: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, иные коммерческие организации:

– некоммерческие организации, в том числе потребительские кооперативы, религиозные организации;

– казачьи общества;

– опытно-производственные, учебные, учебно-опытные и учебно-производственные подразделения научно-исследовательских организаций, образовательные учреждения сельскохозяйственного профиля и общеобразовательные учреждения;

– общины коренных малочисленных народов Севера, Сибири и Дальнего Востока РФ для сохранения и развития их традиционного образа жизни, хозяйствования и промыслов.

Данный перечень является открытым. Иностранцам, лицам без гражданства и юридическим лицам в уставном (складочном) капитале которых доля иностранцев составляет более 50%, земли сельскохозяйственного назначения предоставляются только в аренду.

Данные субъекты правоотношений должны обладать определенной земельной правоспособностью. Например, право на создание фермерского хозяйства имеют дееспособные граждане РФ, иностранные граждане и лица без гражданства. Работать же на земле вправе и лица, не обладающие земельной правоспособностью. Так, если главой крестьянского (фермерского) хозяйства может быть лицо, достигшее 18-летнего возраста, то работать на крестьянском поле могут и несовершеннолетние.

## **11.2. Особенности правового режима земель сельскохозяйственного назначения**

Правовой режим сельскохозяйственного назначения имеет отличительные черты:

- 1) Обеспечение почвенного плодородия земель, т.е. охрана качества сельскохозяйственных угодий.
- 2) Обеспечение сохранности количества этих земель.
- 3) Предотвращение уменьшения площадей сельскохозяйственных угодий.

Для решения первой задачи проводятся работы по мелиорации земель, а также в необходимых случаях мероприятия по их консервации.

Мелиорация земель представляет собой коренное улучшение земель агротехнических и др. мелиоративных мероприятий. Порядок проведения этих работ регулируется ФЗ РФ «О мелиорации земель» от 10.01.1996 № 4-ФЗ (ред. от 28.11.2011).

*Консервация земель* – временное исключение земель из сельскохозяйственного оборота – осуществляется для предотвращения развития и устранения процессов деградации почв, восстановления их плодородия и реабилитации загрязненных территорий. Регули-

руется Постановлением Правительства РФ от 02.10.2002 № 830 «Об утверждении Положения о порядке консервации земель с изъятием их из оборота».

Важную роль в решение проблемы охран сельскохозяйственных угодий играет ФЗ РФ «О государственном регулировании обеспечения плодородия земель сельскохозяйственного назначения» от 16.07.1998 № 101-ФЗ (ред. от 19.07.2011), в котором заключено понятие плодородия земель сельскохозяйственного назначения – способность почвы удовлетворять потребность сельскохозяйственных культурных растений в питательных веществах, воздухе, воде, тепле, биологической и физико-химической среде и обеспечивать урожай сельскохозяйственных культурных растений.

Для обеспечения плодородия земель сельскохозяйственного назначения применяются следующие меры:

1) Разрабатываются и реализуются федеральные и целевые программы обеспечения воспроизводства земель сельского назначения.

2) Проводится учет показателей плодородия земель сельского назначения и мониторинг плодородия земель данной категории.

3) Разрабатываются стандарты, нормы, нормативы правил в области обеспечения плодородия земель сельского назначения.

4) Планируются мероприятия по реабилитации земель данной категории, загрязненных тяжелыми металлами и др. вредными веществами.

5) Финансируются мероприятия по обеспечению плодородия данных земель и научно-исследовательские работы в данной области.

6) Обеспечивается контроль за качеством используемых в целях обеспечения плодородия земель агрохимикатов и пестицидов и контроль за безопасным обращением с ними.

### ***Задание 1. Ответьте на вопросы теста.***

*1. Земли сельскохозяйственного назначения – это:*

- а) Земли, предоставленные гражданам и юридическим лицам для ведения сельскохозяйственного производства, создания защитных насаждений, научно-исследовательских, учебных и иных целей, связанных с сельскохозяйственным производством.

- б) Земли за чертой поселений, предоставленные для нужд сельского хозяйства, а также предназначенные для этих целей.
  - в) Земли за чертой поселений, предоставленные для нужд сельского хозяйства, а также в сельских поселениях, предназначенные для сельскохозяйственного использования.
2. *Фонд перераспределения формируется за счет:*
- а) Земли любых категорий, изъятых для государственных или муниципальных нужд.
  - б) Земли сельскохозяйственного использования в поселениях.
  - в) Земли сельскохозяйственного назначения.
  - г) Сельскохозяйственных угодий.
3. *При добровольном отказе собственника от земельного участка сельскохозяйственного назначения, земельный участок поступает:*
- а) В земли запаса.
  - б) В фонд перераспределения.
  - в) По усмотрению органа местного самоуправления земельный участок переводится в фонд перераспределения или земли запаса.
  - г) В муниципальную собственность.
4. *В состав земель сельскохозяйственного назначения включены:*
- а) Земли, занятые внутрихозяйственными дорогами и защитными лесополосами.
  - б) Земли сельских поселений.
  - в) Исключительно сельскохозяйственные угодья.
  - г) Пашни, сенокосы, пастбища, земли, занятые многолетними насаждениями.
5. *Что такое фонд перераспределения земель?*
- а) Он создан из числа незанятых участков сельскохозяйственного назначения.
  - б) Это деградированные сельхозугодья, включенные в категорию земель запаса.
  - в) Это незанятые сельскохозяйственные земли, не включенные в категорию земель запаса.

- г) Это временно незанятые участки, отнесенные к разным категориям земель.

*6. Земли сельскохозяйственного назначения могут быть использованы:*

- а) Для научных целей опытными станциями.
- б) Только для выращивания сельскохозяйственных культур.
- в) Общественными организациями для выращивания и переработки сельскохозяйственной продукции.
- г) Исключительно некоммерческими организациями для обслуживания сельхозпроизводителей.

*7. Порядок предоставления земель сельхозназначения для ведения фермерского хозяйства устанавливается:*

- а) Земельным кодексом, ФЗ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве».
- б) Земельным кодексом, ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации».
- в) Земельным кодексом, ФЗ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения».

*8. Сельскохозяйственные угодья – это:*

- а) Земли, занятые зданиями, строениями, сооружениями, используемыми для производства, хранения и первичной переработки сельскохозяйственной продукции.
- б) Земли, занятые внутрихозяйственными дорогами, коммуникациями, древесно-кустарниковой растительностью, предназначенной для обеспечения защиты земель от воздействия негативных (вредных) природных, антропогенных и техногенных явлений.
- в) Пашни, сенокосы, пастбища, залежи, земли, занятые многолетними насаждениями (садами, виноградниками и другими).

*9. К особенностям использования сельскохозяйственных угодий относится:*

- а) Приоритет охраны угодий.
- б) Полный запрет на перевод таких участков в другую категорию.

- в) Ограничения в переводе таких участков в другую категорию.
- г) Перевод земель угодий в другую категорию без ограничений.

*10. Использование земельных долей, возникших в результате приватизации сельскохозяйственных угодий, регулируется:*

- а) ФЗ РФ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения».
- б) ФЗ РФ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве».
- в) ФЗ РФ «О развитии сельского хозяйства».
- г) Законом Самарской области «О земле».

*11. Согласно ФЗ РФ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения» приватизации не подлежат:*

- а) Земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения, занятые оленьими пастбищами в районах Крайнего Севера и отгонными пастбищами.
- б) Земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения, занятые пашнями.
- в) Земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения, занятые крестьянским (фермерским) хозяйством.

*12. Срок, в течение которого лицо обязано произвести отчуждение земельного участка из земель сельскохозяйственного назначения, который не может принадлежать ему на праве собственности:*

- а) Три года.
- б) Один год.
- в) Пять лет.
- г) Шесть месяцев.

*13. Земельный участок из земель сельскохозяйственного назначения принудительно может быть изъят у его собственника в судебном порядке, если он не используется для ведения сельскохозяйственного производства, в течение:*

- а) Двух и более лет.
- б) Пяти и более лет.

- в) Трех и более лет.
- г) Одного года.

*14. При продаже земельного участка из земель сельскохозяйственного назначения преимущественное право покупки имеет:*

- а) Исключительно субъект Российской Федерации.
- б) Субъект Российской Федерации и муниципальное образование.
- в) Исключительно муниципальное образование.
- г) Российская Федерация.

*15. Максимальный срок договора аренды земельного участка сельскохозяйственного назначения составляет:*

- а) Двадцать девять лет.
- б) Сорок девять лет.
- в) Тридцать девять лет.
- г) Пятьдесят девять лет.

*16. Земельная доля – это:*

- а) Доля в праве общей собственности на земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения, полученная при приватизации сельскохозяйственных угодий до вступления в силу ФЗ РФ «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения».
- б) Доля в праве общей собственности на земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения, полученная при приватизации сельскохозяйственных угодий до вступления в силу Земельного кодекса РФ.
- в) Доля в праве общей собственности на земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения, полученная при приватизации сельскохозяйственных угодий до вступления в силу ФЗ РФ «О крестьянском (фермерском) хозяйстве».

*17. Владение, пользование и распоряжение земельным участком из земель сельскохозяйственного назначения, находящимся в долевой собственности более чем пяти лиц, осуществляется:*

- а) В соответствии с решением участников долевой собственности, которое принимается на общем собрании участников долевой собственности.

- б) Единолично одним из участников долевой собственности.
- в) Решением участников долевой собственности с согласия органа местного самоуправления.

*18. Договор купли-продажи из земель сельскохозяйственного назначения от имени Самарской области заключается:*

- а) Министерством сельского хозяйства Самарской области.
- б) Министерством имущественных отношений Самарской области.
- в) Самарской Губернской Думой.
- г) Губернатором Самарской области.

*19. Крестьянское (фермерское) хозяйство может быть зарегистрировано в качестве:*

- а) Индивидуального предпринимателя.
- б) Некоммерческого объединения.
- в) Индивидуального предпринимателя без образования юридического лица.
- г) Общественной организации, образованной путем объединения участков.

*20. Правовой режим участков под личное подсобное хозяйство предусматривает:*

- а) Предоставление участков как в аренду, так и в частную собственность.
- б) Отнесение данного вида деятельности к частной предпринимательской деятельности.
- в) Оформление участков преимущественно по месту постоянного проживания в сельской местности.
- г) Предоставление участков исключительно в аренду.

*21. Какие земельные участки предоставляются под личное подсобное хозяйство?*

- а) В границах населенного пункта и за границами населенного пункта.
- б) Исключительно земли сельхозназначения.
- в) Сельхозугодья за чертой поселения.
- г) Исключительно земли, отнесенные к сельскому населенному пункту.

22. *Земельный участок под огороды предназначен для:*

- а) Выращивания сельскохозяйственных культур.
- б) Выращивания иных культур, в том числе ягодных.
- в) Выращивания иных культур, в том числе и плодовых.
- г) Выращивания ягодных, овощных, бахчевых или иных сельскохозяйственных культур и картофеля.

23. *Земельный участок под садоводство и дачное хозяйство предоставляется в собственность:*

- а) Бесплатно в случаях, установленных законами.
- б) Только бесплатно.
- в) Как за плату, так и бесплатно.
- г) Однократно бесплатно по среднерайонной норме.

24. *Обеспечение граждан садовыми, огородными и дачными земельными участками является обязанностью*

- а) Органов местного самоуправления по месту жительства граждан.
- б) Субъекта Российской Федерации.
- в) Министерства сельского хозяйства.
- г) Министерства имущественных отношений.

## ***Задание 2. Решите задачи.***

**Задача №1.** Германский, постоянный житель г. Кировска, 42 лет, имеет квалификацию тракториста, обратился в администрацию Кировского района о передаче в собственность земельного участка, расположенного у деревни Захолустье, используемого им для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства на праве аренды. Земельный участок является объектом государственной собственности. Решением администрации ему было отказано, поскольку он, по мнению администрации, не проявил себя при использовании земельного участка, пытается избавиться от выполнения обязательств по договору аренды. Имеются местные жители, желающие образовать крестьянское хозяйство.

На каком праве, по какому основанию и кому может предоставляться земельный участок для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства?

Решите дело.

**Задача №2.** Глава крестьянского (фермерского) хозяйства обратился в арбитражный суд с иском к администрации района и колхозу, членом которого истец ранее являлся, об осязании выделить ему в натуре земельную долю для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства.

В обоснование своих требований истец сослался на принятые правлением колхоза и администрацией района соответствующие акты об отводе ему земельного участка из земель, находящихся в общей долевой собственности колхоза, выданное свидетельство о праве собственности на землю. Несмотря на представленные документы, земельный участок в натуре ему не выделен.

Ответчики мотивировали свои возражения неявкой истца для осуществления замеров земельного участка, вследствие чего замеры и определение его границ на местности произведены в отсутствие фермера, а также тем, что факт выделения земельного участка главе крестьянского (фермерского) хозяйства зафиксирован в документах комитета по земельным ресурсам и землеустройству.

Каковы основания и порядок предоставления земельных участков для ведения крестьянского (фермерского) хозяйства?

Решите дело.

**Задача №3.** Работники совхоза «Волжский» после реорганизации совхоза передали в 1993 г. в уставной фонд образованного ими АОЗТ принадлежащие им имущественные пай и земельные доли. АОЗТ было оформлено свидетельство о коллективно-долевой собственности на земельные участки. В 1994 г. членам АОЗТ были оформлены свидетельства о праве собственности на земельную долю. В 1999 г. часть членов АОЗТ передали по договору аренды земельной доли свои земельные доли колхозу. Договоры аренды зарегистрированы не были.

Кто является собственником и пользователем земель, ранее используемых совхозом «Волжский»?

**Задача №4.** ООО «Вымпел» обратилось с иском в суд о признании недействительным постановления районной администрации о предоставлении земельного участка работнику ООО Лыкову для ведения крестьянского хозяйства из состава используемых ООО земель. ООО ссылалось на то, что используемые им земли являются общей долевой собственностью бывших членов колхоза «Вымпел», переданные им при реорганизации колхоза, а выделе-

ние земельного участка произведено без предварительного согласования с ООО местоположения изымаемого земельного участка. Лыков сослался на то, что его заявление, направленное директору ООО в течение двух месяцев, не было рассмотрено, и он был вынужден обратиться в администрацию, которая своим решением разрешила возникший спор.

Каков порядок выдела земельных долей в натуре из земель сельскохозяйственных организаций для ведения крестьянского хозяйства? Какие установлены ограничения на выдел земельных долей? В каком порядке решается спор об определении местоположения земельного участка при отсутствии соглашения?

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте характеристику правового режима земель сельскохозяйственного назначения.
2. Каковы функции государственного управления режимом использования земель сельскохозяйственного назначения?
3. Кто является субъектами, осуществляющими использование земель сельскохозяйственного назначения, их полномочия?
4. Каковы правила и ограничения, применяемые к обороту земельных участков и долей в праве общей собственности на земельные участки из земель сельскохозяйственного назначения?

## **ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ЗЕМЕЛЬНОЕ ПРАВО»**

1. Понятие и особенности предмета земельного права. Земельное право в системе российского права.
2. Методы земельного права.
3. Система земельного права и земельного законодательства.

4. Принципы земельного права.
5. Понятие и система источников земельного законодательства.
6. Земельно-правовые нормы: понятие, виды, особенности.
7. Понятие и виды земельных правоотношений. Основания возникновения, изменения и прекращения земельных правоотношений.
8. Понятие и общая характеристика права собственности на землю в РФ.
9. Формы собственности на землю в РФ.
10. Понятие и общая характеристика права землепользования.
11. Право постоянного (бессрочного) пользования земельным участком.
12. Право пожизненного наследуемого владения земельным участком.
13. Аренда земельных участков.
14. Безвозмездное срочное пользование земельным участком.
15. Право ограниченного пользования земельным участком (сервитут). Виды сервитута.
16. Публичный сервитут.
17. Права и обязанности собственников земельных участков, землепользователей, землевладельцев и арендаторов земельных участков.
18. Основания возникновения прав на землю.
19. Возникновение прав на земельные участки из актов государственных органов и актов органов местного самоуправления.
20. Сделки с земельными участками.
21. Порядок предоставления земельных участков для строительства.
22. Предоставление земельных участков гражданам для целей, не связанных со строительством.
23. Прекращение прав на земельные участки.
24. Изъятие (выкуп) земель для государственных и муниципальных нужд.
25. Принудительное прекращение прав на земельные участки.
26. Защита и гарантии прав собственников земель, землевладельцев, землепользователей и арендаторов земельных участков.

27. Понятие, общая характеристика и функции государственного управления земельными ресурсами.
28. Органы, осуществляющие государственное управление земельными ресурсами.
29. Понятие, виды, порядок проведения землеустройства.
30. Государственный земельный кадастр.
31. Особенности платы за землю в РФ.
32. Государственный контроль за использованием и охраной земель. Мониторинг земель.
33. Правовая охрана земель.
34. Юридическая ответственность за нарушения земельного законодательства: понятие, виды, основания.
35. Административная ответственность за нарушения земельного законодательства.
36. Уголовная ответственность за нарушения земельного законодательства.
37. Дисциплинарная ответственность за нарушение земельного законодательства.
38. Возмещение вреда, причиненного нарушением земельного законодательства.
39. Понятие и общая характеристика защиты земельных прав граждан и юридических лиц.
40. Закон Самарской области «О земле»: основные положения.

## **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО КУРСУ «ЗЕМЕЛЬНОЕ ПРАВО»**

1. Административная ответственность за нарушение земельного законодательства.
2. Аренда земельных участков.
3. Арендная плата за землю.

4. Безвозмездное срочное пользование земельными участками.
5. Возмездное приобретение прав на земельные участки.
6. Возмещение убытков при изъятии земельных участков для государственных или муниципальных нужд.
7. Государственная собственность на землю.
8. Государственный мониторинг земель.
9. Гражданско-правовая ответственность (возмещение вреда, причиненного земельным правонарушением).
10. Дисциплинарная ответственность за земельные правонарушения.
11. Земли особо охраняемых территорий.
12. Земельные отношения.
13. Земельные споры и порядок их рассмотрения.
14. Земельный налог.
15. Землеустройство: понятие, виды, порядок проведения.
16. Земли лесного фонда. Земли водного фонда. Земли запаса.
17. Земли населенных пунктов.
18. Земли промышленности и иного специального назначения.
19. Земли сельскохозяйственного назначения.
20. Земля как объект правового регулирования. Категории земель.
21. Изъятие земельных участков для государственных или муниципальных нужд.
22. Источники земельного права.
23. Конфискация земельного участка.
24. Муниципальная собственность на землю.
25. Ограничения оборотоспособности земельных участков.
26. Ответственность за нарушение земельного законодательства.
27. Отнесение земель к категориям, перевод их из одной категории в другую.
28. Охрана земель.
29. Оценка земли.
30. Переход права на земельный участок при переходе права собственности на здание, строение, сооружение.

31. Пожизненное наследуемое владение земельными участками.
32. Понятие и предмет земельного права.
33. Постоянное (бессрочное) пользование земельными участками.
34. Право ограниченного пользования чужим земельным участком (сервитут).
35. Право собственности на землю.
36. Предоставление земельных участков из земель, находящихся в государственной или муниципальной собственности.
37. Прекращение аренды земельного участка.
38. Прекращение права безвозмездного срочного пользования земельным участком.
39. Прекращение права постоянного (бессрочного) пользования земельным участком, права пожизненного наследуемого владения земельным участком.
40. Прекращение права собственности на земельный участок.
41. Принципы земельного законодательства.
42. Приобретение земельного участка из земель, находящихся в государственной или муниципальной собственности на торгах, конкурсах, аукционах.
43. Реквизиция земельного участка.
44. Уголовная ответственность за нарушение земельного законодательства.
45. Частная собственность на землю.

## ГЛОССАРИЙ

**Аренда земли** – форма землепользования, при которой собственник земли передает в пользование земельный участок на определенное время другому лицу за плату.

**Арендаторы земельных участков** – лица, владеющие и пользующиеся земельными участками по договору аренды, договору субаренды.

**Баланс земельных угодий** – система показателей, характеризующих наличие и изменение земельных угодий по категориям земель, категориям землепользователей и видам угодий.

**Бессрочное пользование земельным участком** – возможность использовать земельный участок (извлекать его полезные свойства в соответствии с целевым назначением земли) на безвозмездной недоговорной основе, без установления конкретного срока такого пользования.

**Геодезическая площадь земельного участка** – площадь земельного участка:

- определенная аналитическим способом на основе геодезических координат;
- исчисляемая по координатам углов поворотов границы;
- численно равная площади проекции границы участка на плоскость проекции, в которой установлена геодезическая система координат.

**Границы земельного участка** – специальные обозначения на (топографическом) плане земельного участка в удобном для использования масштабе.

**Договор аренды земельного участка** – это гражданско-правовой договор, в силу которого арендодатель обязан предоставить арендатору земельный участок за плату во временное владение и пользование. Плоды, продукция и доходы, полученные арендатором в результате использования арендованного земельного участка в соответствии с договором, являются его собственностью.

**Земельное право** – отрасль российского права, регулирующая общественные отношения, связанные с использованием земельных участков, направленная на обеспечение наиболее рационального использования и охрану земель, а также защиту прав и интересов собственников земли, землевладельцев и землепользователей.

**Земля** – поверхностный слой земной коры, расположенный над недрами, покрытый почвенным слоем, называемый территорией.

**Земельный налог** – один из целевых реальных налогов. Плательщиками налога являются собственники земли, землевладельцы и землепользователи; объект налогообложения – земельный участок.

**Земельные правоотношения** – это общественные отношения, которые складываются между органами государственной власти,

органами местного самоуправления, предприятиями, учреждениями, организациями и частными лицами по поводу владения, пользования, распоряжения и охраны земель и которые регулируются нормами земельного права.

**Земельный участок** как объект земельных отношений – часть поверхности земли (в том числе почвенный слой), границы которого описаны и удостоверены в установленном порядке.

**Землевладение** – обладание участком земли юридическим или физическим лицом на условиях права собственности.

**Землевладелец** – лица, владеющие и пользующиеся земельными участками на праве пожизненного наследуемого владения.

**Землепользование** – форма распоряжения землей с целью извлечения из земли полезных свойств или дохода путем:

- свободного хозяйствования;
- рациональной организации территории;
- защиты земель от процессов разрушения и загрязнения;
- использования имеющихся на участке общераспространенных полезных ископаемых.

**Землепользователи** – лица, владеющие и пользующиеся земельными участками на праве постоянного (бессрочного) пользования или на праве пожизненного наследуемого владения.

**Землеустройство** – система мероприятий по изучению состояния земель, планированию и организации рационального использования земель и их охраны, образованию новых и упорядочению существующих объектов землеустройства и установлению их границ на местности (территориальное землеустройство), организации рационального использования гражданами и юридическими лицами земельных участков для осуществления сельскохозяйственного производства.

**Земли водного фонда** – земли, занятые водными объектами, земли водоохраных зон водных объектов, а также земли, выделяемые для установления полос отвода и зон охраны водозаборов, гидротехнических сооружений и иных водохозяйственных сооружений, объектов.

**Земли лесного фонда** – лесные земли (земли, покрытые лесной растительностью и не покрытые ею, но предназначенные для ее восстановления, – вырубки, гари, редины, прогалины и другие) и предназначенные для ведения лесного хозяйства нелесные земли (просеки, дороги, болота и другие).

**Земли населенных пунктов**– земли, используемые как пространственный базис для проживания, строительства зданий, сооружений, удовлетворения культурно-бытовых нужд населения.

**Земли особо охраняемых территорий** – земли, имеющие особое природоохранное, научное, историко-культурное, эстетическое, рекреационное, оздоровительное и иное ценное значение, которые изъяты в соответствии с постановлениями федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ или решениями органов местного самоуправления полностью или частично из хозяйственного использования и оборота и для которых установлен особый правовой режим.

**Земли сельскохозяйственного назначения** – компонент окружающей среды, включающий почвы и природный ресурс, являющийся средством производства в сельском хозяйстве, обеспечивающим продовольственную безопасность страны, уровень благосостояния населения.

**Земли промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земли для обеспечения космической деятельности, земли обороны, безопасности и земли иного специального назначения** – земли, расположенные за границами населенных пунктов и предназначены для обеспечения деятельности организаций и (или) эксплуатации объектов промышленности, энергетики, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики, земли для обеспечения космической деятельности, земли обороны, безопасности, осуществления иных специальных задач.

**Земли запаса** – по земельному праву все земли, непредоставленные в собственность, владение, пользование и аренду. К ним также относятся земли, право собственности, владения и пользования которыми прекращено (в соответствии с земельным законодательством).

**Земельный спор** – это обсуждение и доказывание своих прав на землю с соблюдением процессуальной процедуры и равноправия перед законом всех участников земельных отношений.

**Земельная доля (земельный пай)**– участок земли, выделенный в собственность отдельным гражданам идеально или в натуре в общем земельном массиве.

**Земельная рента** – доход, получаемый собственником земли от сдачи в аренду земельного участка.

**Земельный участок дачного объединения** – земельный участок, предоставленный гражданину или приобретенный им в целях отдыха:

- с правом возведения жилого строения без права регистрации проживания в нем или жилого дома с правом регистрации проживания в нем и хозяйственных строений и сооружений;
- с правом выращивания плодовых, ягодных, овощных, бахчевых или иных сельскохозяйственных культур и картофеля.

**Земельный участок огороднического объединения** – земельный участок, предоставленный гражданину или приобретенный им:

- для выращивания ягодных, овощных, бахчевых или иных сельскохозяйственных культур и картофеля;
- с правом или без права возведения некапитального жилого строения и хозяйственных строений и сооружений в зависимости от разрешенного использования земельного участка, определенного при зонировании территории.

**Земельный участок садоводческого объединения** – земельный участок, предоставленный гражданину или приобретенный им для отдыха и выращивания сельскохозяйственных культур (с правом возведения жилого строения без права регистрации проживания в нем и хозяйственных строений и сооружений).

**Земельный правовой порядок** – это система земельных отношений, устойчиво создавшаяся под влиянием правовой деятельности государства и соответствующая целям, заложенным в правовом регулировании этих отношений.

**Зонирование земель** – разделение земель на земельные участки с различным целевым назначением и режимом охраны. Зонирование земель осуществляется в соответствии с планами развития территорий.

**Кадастр** – систематизированный, официально составленный на основе периодических или непрерывных наблюдений свод основных сведений об экономических ресурсах страны. Кадастр основывается на топографической съемке границ участков недвижимой собственности, которым присваиваются надлежащие обозначения. Данные кадастров используются при установлении налогов, платы за пользование природными ресурсами, для оценки стоимости объектов при их аренде, залоге, продаже. Различают водный, земельный, лесной и другие кадастры.

**Кадастровая карта** – результат кадастровой съемки; крупномасштабная карта местности, содержащая границы участков землепользования с условными обозначениями землевладельцев.

**Кадастровый номер земельного участка** – уникальный, не повторяющийся на территории государства номер, индивидуализирующий земельный участок и объекты недвижимости на нем. Состоит из номера кадастрового округа, номера кадастрового района, номера кадастрового квартала, номера земельного участка в кадастровом квартале.

**Кадастровая оценка земель** – как и другие виды оценочных работ (определение рыночной или инвестиционной стоимости, страховой стоимости, выкупной цены, стоимости ипотеки и т. д.), призвана установить денежное выражение ценности земельного участка.

**Кадастровая съемка** – геодезические работы по земельному участку, определяющие: границы землепользователей и межевых знаков; площадь застроенной и благоустроенной территорий; наличие твердых покрытий и газонов; характеристики строений; наличие или отсутствие споров по границам земельного участка.

**Кадастровый учет** – описание и индивидуализация земельного участка, в результате чего он получает характеристики, которые позволяют однозначно выделить его из других объектов недвижимого имущества.

**Кадастровая стоимость** – показатель, характеризующий стоимость участка определенного качества и местоположения, исходя из потенциального дохода за расчетный срок окупаемости и вводится она для обеспечения экономического регулирования земельных отношений, а именно, для целей налогообложения, а также определения арендной платы за предоставляемый из публичной собственности земельный участок.

**Категория земель** – часть единого государственного земельного фонда, выделяемая по основному целевому назначению и имеющая определенный правовой режим:

- на земли лесного фонда;
- на земли водного фонда;
- на земли запаса.

**Карта (план) объекта землеустройства** – документ, отображающий в графической форме местоположение, размер, границы

объекта землеустройства, границы ограниченных в использовании частей объекта землеустройства, а также размещение объектов недвижимости, прочно связанных с землей.

**Материальное земельное правоотношение** – это общественное отношение, урегулированное нормами земельного права, устанавливающее права и обязанности их участников.

**Межевание объектов землеустройства** – работы по установлению на местности границ муниципальных образований и других административно-территориальных образований, границ земельных участков с закреплением таких границ межевыми знаками и описанием их местоположения.

**Метод земельного права** (methodos– путь) – это совокупность способов и приемов воздействия на поведение людей, возникновение которых порождено характером и природой земли как уникального природного ресурса, необходимого всем гражданам.

**Муниципальный земельный контроль** – это деятельность, осуществляемая органами местного самоуправления в целях обеспечения земельного правопорядка посредством принятия мер по предотвращению, выявлению, пресечению нарушений земельного законодательства в границах муниципальных образований, обеспечения соблюдения правообладателями земельных участков требований в области использования и охраны земель.

**Мониторинг земель** – это система наблюдений (съемки, обследования и изыскания) за состоянием земель. Объектами мониторинга земель являются все земли государства.

**Недра** – часть земной коры, расположенной ниже почвенного слоя, а при его отсутствии – ниже земной поверхности и дна водоемов и водотоков, простирающихся до глубин, доступных для геологического изучения и освоения.

**Обладатели сервитута** – лица, имеющие право ограниченно пользоваться чужими земельными участками (сервитут).

**Общественный земельный контроль** – это деятельность граждан и их объединений по осуществлению проверки соблюдения установленного порядка подготовки и принятия исполнительными органами государственной власти и органами местного самоуправления решений, затрагивающих права и законные интересы граждан и юридических лиц, а также за соблюдением требований использования и охраны земель.

**Ответственность** – обязательное наличие неблагоприятных последствий юридического характера для лица, нарушившего общеобязательные правила поведения.

**Охрана земель** – социально-правовой институт, характеризующий важнейшую область взаимоотношений человека, общества и природы. Эти взаимоотношения имеют социальный, естественно-природный и правовой аспекты.

**Объекты земельных отношений** – земля как природный объект и природный ресурс, земельные участки, части земельных участков.

**Право владения земельной собственностью** – различают фактическое и юридическое владение. Фактическое, без юридического основания, владение земельным участком признается правонарушением. Владение означает обладание участком в наличии и реальности.

**Право пользования земельным участком** – правомочие собственника земли осуществляется путем присвоения полезных свойств и извлечения доходов от принадлежащего ему земельного участка.

**Право распоряжения земельным участком** – правомочие собственника земли, которое позволяет определять юридическую судьбу земельного участка, т.е. возможность его продать, подарить, обменять и совершать иные сделки, разрешенные действующим законодательством.

**Право пожизненного (наследуемого) владения** – право владения и пользования земельным участком, находящим в государственной или муниципальной собственности, возникшие у граждан до введения в действие Земельного Кодекса РФ в законную силу.

**Производственный земельный контроль** – осуществляется специальной службой (отдельным работником) юридических лиц или индивидуальным предпринимателем на своих земельных участках и имеет задачей проверку соблюдения и исполнения в процессе хозяйственной и иной деятельности требований законодательства в области использования и охраны земель.

**Разрешенное использование земельного участка** – исчерпывающий перечень целей, для которых может использоваться земельный участок или иной объект недвижимости, всех обременений, сервитутов и иных ограничений использования, разработан-

ный на основе схем зонирования территории, градостроительной и землеустроительной документации.

**Рациональное использование земель** – обеспечение всеми землепользователями в процессе производства максимального эффекта в достижении целей землепользования с учетом охраны земель и оптимального взаимодействия с природными факторами.

**Рекультивация** – полное или частичное восстановление ландшафта, нарушенного хозяйственной деятельностью человека

**Сервитут** – это постоянное или временное, публичное или частное, право ограниченного пользования чужим земельным участком. В некоторых случаях сервитутами могут обременяться здания, сооружения и другое недвижимое имущество, ограниченное пользование которым необходимо вне связи с пользованием земельным участком.

**Собственники земельных участков** – лица, являющиеся собственниками участков.

**Система землевладения** – форма владения землей, определяющая права на ее использование. Различают общинную, частую, государственную, кооперативную и другие системы землевладения.

**Угодье** – территориально или функционально выделенный участок в составе землепользования.

**Управление земельным фондом** – исполнительно-распорядительная деятельность государственных органов исполнительной власти и органов местного самоуправления в пределах их компетенции, направленная на публично-правовое регулирование земельных отношений в государстве в целях обеспечения рационального использования и охраны земель вне зависимости от форм собственности и иных прав на землю, а также хозяйственное управление земельными участками, принадлежащими на праве собственности, ее субъектам и муниципальным образованиям.

**Частный сервитут** – право требования от собственника соседнего земельного участка, а в необходимых случаях и от собственника другого земельного участка (соседнего участка) предоставления права ограниченного пользования соседним участком (сервитута).

**Часть земельного участка** – определенная площадь соответствующего земельного участка, которая может быть отграничена на местности и превращена в самостоятельный объект земельных

отношений и гражданского оборота, в котором может также участвовать земельная доля – условная часть права на один и тот же земельный участок, принадлежащий нескольким лицам; не отграниченная на местности, имеющая целевое назначение, усредненное количественное и качественное выражение в праве общей собственности на землю.

**Юридическая ответственность** – наличие неблагоприятных последствий юридического характера для лица, нарушившего общеобязательные правила поведения.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Андреев, Ю. Н. Судебная защита земельных прав граждан России : учебное пособие / Ю. Н. Андреев, Н. Д. Амаглобели, В. Н. Данилкин ; под ред. Ю. Н. Андреева. – М. :ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 375 с.

2. Боголюбов, С. А. Аграрное право: учебник /С.А.Боголюбов, М.М. Бринчук, Н.О.Ведышева. – М.: Проспект, 2010. – 432 с.

3. Боголюбов, С. А. Земельное право в вопросах и ответах : учебное пособие / С. А. Боголюбов [и др.] ; под ред. С. А. Боголюбова. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Проспект, 2011. – 208 с.

4. Балашов, А. И. Правоведение : учебник для вузов / А. И. Балашов, Г. П. Рудаков. – 5-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2013. – 464 с.

5. Ерофеев, Б. В. Земельное право России : учебник / под ред. Л. Б. Братковской. – 12-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 679 с.

6. Земельное право : практикум / под ред. К. Г. Пандакова. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа ; М., 2009. – 152 с.

7. Земельное право : рабочая тетрадь / сост. С. В. Заварзин. – Институт законовещения и управления Всероссийской полицейской ассоциации. – 2012 [Электронный ресурс] : электронная библиотека Руконт. – URL: <http://rucont.ru/>

8. Кадыкова, О. Ф. Аграрное право : учебное пособие / О. Ф. Кадыкова, Н. В. Колчаганова, С. А. Ивушкин. – Пенза : РИО ПГСХА, 2010. – 212 с.

9. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации. Государственные символы России. – Новосибирск: Норматика, 2013. – 48 с.

10. Российская Федерация. Законы. Земельный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 25.10.2001 №136-ФЗ]. – URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW&n=166104&req=doc>

11. Российская Федерация. Законы. О земле [Электронный ресурс] : Закон Самарской области [принят Самарской Губернской Думой 22.02.2005 № 94-ГД]. – URL: <http://base.consultant.ru/regbase/cgi/online.cgi?req=doc;base=RLAW256;n=62776>

12. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 21.10.1994 № 51-ФЗ]. – URL: [http://base.garant.ru/10164072/1/#block\\_10000](http://base.garant.ru/10164072/1/#block_10000)

13. Российская Федерация. Законы. О мелиорации земель [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 8.12.1995 № 4-ФЗ]. – URL: [http://base.garant.ru/10108787/1/#block\\_100](http://base.garant.ru/10108787/1/#block_100)

14. Российская Федерация. Законы. О землеустройстве [Электронный ресурс] :федер. закон : [принят Гос. Думой 24.05.2001 № 78-ФЗ]. – URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?base=LAW&n=117090&req=doc>

15. Российская Федерация. Законы. О переводе земель или земельных участков из одной категории в другую [Электронный ресурс] :федер. закон : [принят Гос. Думой 3.12.2004 № 172-ФЗ]. – URL: <http://www.rg.ru/2004/12/30/zemli-perevod.html>

16. Российская Федерация. Законы. О государственном регулировании обеспечения плодородия земель сельскохозяйственного назначения [Электронный ресурс] :федер. закон : [принят Гос. Думой 3.07.1998 № 101-ФЗ]. – URL: [http://base.garant.ru/12112328/1/#block\\_100](http://base.garant.ru/12112328/1/#block_100)

17. Российская Федерация. Законы. Об обороте земель сельскохозяйственного назначения [Электронный ресурс] :федер. закон : [принят Гос. Думой 26.06.2002 № 101-ФЗ]. – URL: [http://base.garant.ru/12127542/1/#block\\_100](http://base.garant.ru/12127542/1/#block_100)

18. Российская Федерация. Высший Арбитражный Суд РФ. О некоторых вопросах, связанных с применением земельного законодательства [Электронный ресурс] : постановление : [от 24.03.2001 г. № 11]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52891/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52891/)

19. Сыродоев, Н. А. Земельное право : учебное пособие. – М. : Проспект, 2011. – 368 с.

20. Чубуков, Г. В. Земельное право : учебное пособие / Г. В. Чубуков, Н. А. Волкова, В. В. Курочкина. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 351 с.

## **АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ**

Административная  
ответственность, 83, 88, 113,  
114, 130  
Акты, 9  
Владение, 28, 108, 122  
Государственный земельный  
контроль, 74, 130  
Государственный кадастр  
недвижимости, 69  
Государственный мониторинг  
земель, 66, 114, 130  
Гражданские права, 18, 19  
Дееспособность, 17  
Действия, 19, 78, 90  
Дисциплинарная  
ответственность, 84, 89, 113,  
114, 130  
Договор аренды, 45, 46, 47, 62  
Земельное право, 5  
Земельно-правовая норма, 15  
Земельные правоотношения, 16,  
117  
Земельный спор, 76, 119  
Земельный участок, 18, 31, 46,  
53, 77, 107, 109, 110, 117, 119  
Земля, 3, 5, 17, 18, 42, 114, 117  
Кадастровый учет, 69, 120  
Категория земель  
сельскохозяйственного  
назначения, 99  
Консервация земель, 103  
Конституция, 8, 11, 23, 26, 125  
Метод земельного права, 5, 121  
Метод правового  
регулирования, 5  
Мониторинг, 66, 67  
Муниципальная собственность,  
28, 114  
Неправомерные действия, 19  
Общая собственность, 25, 61  
Объект земельных отношений,  
18, 78, 117, 124  
Переоформление прав, 57

Планирование, 76, 130  
Пользование, 7, 8, 24, 28, 31, 33,  
34, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 54,  
56, 77, 108, 112, 114, 115, 116,  
118, 120, 123  
Порча земли, 84  
Право пользования, 24, 34, 122  
Право распоряжения, 24, 122  
Право собственности на землю,  
23, 115, 129  
Правовой режим земель, 6, 8, 93,  
98  
Правовой режим земель, 93  
Правоизменяющие факты, 19  
Правомерные действия, 19  
Правообразующие факты, 19  
Правоспособность, 17  
Предмет правового  
регулирования, 5  
Прекращение прав, 59, 113, 129  
Принципы земельного права, 7,  
13, 21, 112, 129  
Приобретение прав, 57  
Публичный сервитут, 36, 37, 112  
Размер арендной платы, 47  
Реквизиция, 60  
Сделки, 6, 9, 11, 13, 21, 25, 29,  
58, 59, 80, 84, 94, 95  
Сервитут, 36, 123  
Система земельного права, 6, 14,  
112, 129  
События, 19  
Содержание землеустройства,  
68  
Сохранение права, 58  
Стороны договора, 45  
Структура, 12, 15, 20  
Субъекты, 12, 16, 18, 20, 66, 99,  
129  
Уголовная ответственность, 83,  
113, 115, 130  
управление, 2, 6, 57, 64, 65, 66,  
70, 73, 79, 113, 123, 129

Управление, 65  
Формы арендной платы, 47  
Частная собственность, 24  
Частный сервитут, 36, 124

Юридическая ответственность  
83

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
Тема 1. Понятие, предмет, метод, система, источники земельного права.....	5
1.1. Понятие, предмет и метод правового регулирования земельного права.....	5

1.2. Система земельного права.....	6
1.3. Принципы земельного права.....	7
1.4. Источники земельного права: понятие и общая характеристика	8
Тема 2. Понятие и виды земельно-правовых норм и земельно-правовых отношений.....	15
2.1. Понятие, структура и виды земельной нормы.....	15
2.2. Понятие и виды земельных правоотношений.....	16
2.3. Субъекты земельных правоотношений.....	16
2.4. Объекты земельных правоотношений.....	17
2.5. Понятие и виды оснований возникновения, изменения и прекращения прав на землю.....	18
Тема 3. Право собственности на землю в РФ.....	23
3.1. Понятие и общая характеристика права собственности на землю в Российской Федерации.....	23
3.2. Формы собственности по законодательству РФ.....	24
Тема 4. Право землепользования.....	33
4.1. Право постоянного (бессрочного) пользования земельным участ- ком.....	33
4.2. Право пожизненного наследуемого владения земельным участ- ком.....	35
4.3. Право ограниченного пользования чужим земельным участком (сервитут).....	36
4.4. Право безвозмездного срочного пользования.....	38
Тема 5. Арендные отношения в землепользовании.....	45
5.1. Общая характеристика арендных отношений в землепользовании.....	45
5.2. Существенные условия договора аренды земельного участка...	46
5.3. Права и обязанности сторон по договору аренды земельного участка.....	48
Тема 6. Основания возникновения, изменения и прекращения прав на земельные участки.....	56
6.1. Основания возникновения прав на землю.....	56
6.2. Прекращение прав на земельные участки.....	59
Тема 7. Государственное и муниципальное управление земельными ресурсами.....	64
7.1. Понятие государственного и муниципального управления зе- мельными ресурсами.....	64
7.2. Функции государственного и муниципального управления зе- мельными ресурсами.....	64
7.3. Органы государственного и муниципального управления земельными ресурсами.....	65
7.4. Государственный мониторинг земель.....	66
7.5. Землеустройство.....	67

7.6. Государственный кадастровый учет земельных участков.....	69
Тема 8. Правовая охрана земель и разрешение земельных споров.....	74
8.1. Государственный земельный контроль и надзор за использованием земель.....	74
8.2. Планирование использования и охраны земель, находящихся в государственной и муниципальной собственности.....	76
8.3. Понятие и общая характеристика земельных споров.....	76
8.4. Процессуальный порядок разрешения земельных споров.....	77
Тема 9. Юридическая ответственность за нарушение земельного законодательства.....	82
9.1. Понятие, основания и виды юридической ответственности за нарушение земельного законодательства.....	82
9.2. Административная ответственность за нарушение земельного законодательства.....	83
9.3. Уголовная ответственность за нарушение земельного законодательства.....	83
9.4. Дисциплинарная ответственность за нарушение земельного за- конодательства.....	84
9.5. Возмещение вреда, причиненного нарушением земельного зако- нодательства.....	87
Тема 10. Понятие и общая характеристика правового режима земель	93
10.1. Понятие «правового режима земель».....	93
10.2. Перевод земель из одной категории в другую.....	94
Тема 11. Правовое регулирование земель сельскохозяйственного назначения.....	99
11.1. Понятие и состав земель сельскохозяйственного назначения	99
11.2. Особенности правового режима земель сельскохозяйственного назначения.....	102
Вопросы к зачету по дисциплине «Земельное право»	112
Тематика рефератов по курсу «Земельное право».....	114
Глоссарий.....	116
Рекомендуемая литература.....	125
Алфавитно-предметный указатель.....	127

Учебное издание

Галенко Наталья Николаевна  
Шустова Наталья Сергеевна

## ***Земельное право***

Учебное пособие

Технический редактор, компьютерная верстка О. Ю. Панкратова

Подписано в печать 23.01.2015. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 7,61, печ. л. 8,19.

Тираж 100. Заказ №15.

Отпечатано с готового оригинал-макета в Редакционно-издательском центре  
ФГБОУ ВПО Самарской ГСХА

446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: (84663) 46-2-47

Факс 46-6-70

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 «Менеджмент и маркетинг»

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Методические рекомендации  
по выполнению курсовой работы**

Кинель  
РИО СГСХА  
2017

УДК 33 С  
ББК 65.9 (2) Р  
А-72

**А-72** Антикризисное управление : методические рекомендации /  
сост. О. И. Курлыков. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 22 с.

Методические рекомендации по выполнению курсовой работы составлены в соответствии с требованиями к обязательному минимуму содержания образовательной программы подготовки студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 – «Государственное и муниципальное управление».

В методических рекомендациях приводятся структура, правила оформления, рецензирования и защиты курсовых работ, а также представлены критерии оценки работы.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017  
© Курлыков О. И., составление, 2017

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические рекомендации для выполнения курсовой работы по дисциплине «Антикризисное управление» являются одной из важнейших форм подготовки высококвалифицированных специалистов для работы в условиях рыночной экономики.

Дисциплина «Антикризисное управление» раскрывает вопросы теории и практики управления и предназначена для формирования у будущего специалиста целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования.

*Цель выполнения курсовой работы* – расширить и углубить теоретические знания будущих государственных и муниципальных служащих в области антикризисного управления и предоставить возможность применить полученные знания на практике.

Данная работа предполагает активный поиск новых источников информации, моделирование практического приложения теории и разработку на этой основе эффективных методов и моделей управления для конкретных практических ситуаций.

Процесс выполнения курсовой работы по дисциплине «Антикризисное управление» направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП):

- способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

Темы курсовых работ разработаны в соответствии с лекционным материалом дисциплины. Допускается изменение формулировки темы при условии согласования с научным руководителем.

# **1 ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

## **1.1 Основные требования к оформлению курсовой работы**

Текст работы должен быть напечатан на стандартном листе офисной бумаги. Текст и расчеты выполняются на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210×97). Оформление курсовой работы должно соответствовать ГОСТ (ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание», ГОСТ 7.82-2001 «Библиографическая запись. Библиографическое описание электронных ресурсов», ГОСТ Р 7.0.11-2011 «Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления», 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»).

При оформлении курсовой работы должны соблюдаться следующие условия:

- 1) размеры полей:
  - левое – 30 мм,
  - правое – 10 мм,
  - верхнее – 15 мм,
  - нижнее – 20 мм.
- 2) Интервал между строк – полуторный.
- 3) Шрифт – 14, гарнитура – Times New Roman.
- 4) Абзацный отступ 1,25 см.
- 5) Выравнивание текста – по ширине.
- 6) Страницы работы нумеруют арабскими цифрами. На титульном листе номер не ставится, но включается в общую нумерацию работы. На страницах номер проставляют в центре нижней части листа без точки, начиная со второй страницы.
- 7) Каждый раздел курсовой работы (введение, каждая глава, заключение) начинается с новой страницы.
- 8) Объем курсовой работы должен составлять 30-40 страниц машинописного текста.
- 9) Каждый раздел нумеруется в соответствии с оглавлением.
- 10) В случае использования таблиц и иллюстраций следует учитывать, что нумерация иллюстраций и таблиц сквозная (1, 2, 3, и т. д.); при нумерации знак «№» не ставится, точка после цифры также не ставится.

11) Для редактирования математических формул рекомендуется использовать соответствующие приложения компьютерных программ. Каждая формула нумеруется арабскими цифрами. Принципы нумерации аналогичны нумерации таблиц. Номер указывается справа от формулы в круглых скобках. В тексте должно быть четко указано, что обозначает каждый используемый символ.

12) В работе должны быть указаны ссылки на литературу. В тексте при ссылке на литературные источники указывается порядковый номер источника по списку. Номера источников указываются в квадратных скобках. Если дается ссылка на несколько источников, то их номера указываются следующим образом: [1, с. 9].

13) Нумерация всей использованной литературы сплошная от первого до последнего источника.

14) Список использованной литературы и источников рекомендуется выполнять по принципу алфавитного именованного указателя (в общем алфавите авторов и заглавий).

15) Приложение располагается за списком литературы. В правом верхнем углу пишется слово «Приложение 1» (без кавычек).

16) Примерная тематика и планы курсовых работ представлены во 2 разделе данных методических рекомендаций.

Курсовые работы, не соответствующие требованиям оформления, к защите не допускаются!

## 1.2 Структура курсовой работы

Курсовая работа имеет следующую структуру:

- титульный лист (прил. 1);
- задание на курсовую работу (прил. 2);
- реферат (прил. 3);
- оглавление (прил. 4);
- введение;
- основную часть (главы, параграфы, разделы, пункты). *Конкретный вид разделения основного текста определяется методическими рекомендациями по выполнению курсовой работы;*
- 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 (прил. 2).

В каждом задании четко формулируется название темы работы и указываются характеристики, определяющие объем и содержание, при этом необходимо учитывать уровень подготовки студента и время, отведенное на выполнение работы. Задания должны сопровождаться руководящими материалами с указанием основных этапов выполнения работы. Задания на работу выдаются за подписью руководителя и датируются днем выдачи.

*Реферат* содержит краткое точное изложение содержания работы, включающее основные сведения и выводы, а так же сокращения, используемые в документе. Рекомендуемый объем текста реферата 1 страница (прил. 3).

*Оглавление.* После реферата следует оглавление. В нем содержится название глав и параграфов с указанием страниц. Печатается через 1,5 интервала (прил. 4).

*Введение.* Во введении обосновывается актуальность темы исследования. Оно включает в себя краткий обзор литературы и эмпирических данных, оценку степени теоретической разработанности проблемы и анализ противоречий практики, обоснование темы исследования и необходимости ее дальнейшего научного изучения. Во введении определяется объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи. Рекомендуемый объем 1-2 страницы.

*Основная часть (разделы, подразделы и пункты)* разбивается, как правило, на разделы и подразделы. Они дробятся на пункты и подпункты. Каждый раздел должен заканчиваться выводами автора.

Объем основной части устанавливается методическими рекомендациями по выполнению курсовой работы и, как правило, содержит 25-35 страниц текста (14 шрифт, полуторный интервал).

*Выводы и предложения.* В выводах и предложениях 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* оформляется согласно ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Материал, дополняющий текст документа, допускается помещать в *приложениях*. Приложениями могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, графики, рисунки.

*Приложение* оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа.

Каждое *приложение* следует начинать с новой страницы. В правом верхнем углу пишется: Приложение 1, Приложение 2, и т. д.

### 1. 3 Рецензирование и защита

Курсовая работа, выполненная по произвольной или несогласованной теме, руководителем не принимается и к защите не допускается.

Законченная курсовая работа подписывается студентом в конце ее текста (перед списком литературы) и сдается на рецензирование с предварительной регистрацией у лаборанта кафедры. Срок сдачи работы установлен графиком выполнения письменных работ.

Работы, представленные с нарушением предусмотренных сроков без уважительных причин, рецензированию не подлежат.

Выполнение курсовой работы может иметь следующие цели:

- определение степени усвоения студентом понятий дисциплины «Антикризисное управление»;
- раскрытие сущности выбранной темы;
- рациональное сочетание теоретических аспектов изучаемой темы и практического материала;
- проверка умения формулировать основные выводы и рекомендации по результатам анализа выбранной темы.

После окончательной проверки работы научный руководитель допускает (или не допускает) курсовую работу к защите. Замечания оформляются на полях работы. Не допущенную к защите работу необходимо переделать в соответствии с замечаниями преподавателя и представить повторно для проверки, вложив в нее первый вариант работы. В отдельных случаях студент, с разрешения научного руководителя, может представить дополнительные материалы (доработку), не переписывая всю работу.

Защита курсовой работы проводится до сдачи экзамена по дисциплине «Антикризисное управление» публично в присутствии комиссии из трех преподавателей кафедры «Менеджмент и маркетинг». Одной из задач защиты работы студентом является проверка самостоятельности ее выполнения. При наличии элементов списывания всем студентам, допустившим это нарушение, выдаются задания на новые темы работ.

Защита состоит из доклада продолжительностью 5-8 мин, ответов на вопросы комиссии и присутствующих.

Рекомендуется следующая 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.

На защите студент должен кратко изложить основное содержание работы, уделив особое внимание выводам и предложениям, которые и составляют предмет защиты; дать ответы на замечания рецензента и на возникшие в процессе защиты вопросы.

В докладе необходимо обосновать актуальность темы, ее практическую значимость, причины ее выбора студентом, затем определить цель работы и задачи исследования. При необходимости следует пояснить структуру работы и логику изложения материала. Целесообразно указать, какие материалы послужили основой работы, и каков период исследования.

При защите курсовой работы используются наиболее важные и существенные материалы, все новое и ценное, что получено студентом в результате проведенного исследования. Не рекомендуется излишнее внимание уделять изложению общеизвестных положений, теоретических материалов, высказываниям декларативного характера.

Во время защиты студент вправе пользоваться своей курсовой работой. Студенты, получившие при защите курсовой работы неудовлетворительную оценку, должны произвести необходимую доработку и подготовить подробный доклад для повторной защиты.

Курсовую работу студент должен сдать на кафедру в бумажном виде и на электронном носителе

## 1.4 Критерии оценки

Курсовая работа допускается к защите при условии законченного оформления, допуска руководителя. Оценка проставляется на титульном листе за подписью руководителя. Оценка вносится в зачетно-экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Отрицательная оценка в зачетную книжку не вносится.

Курсовая работа может быть оценена на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»:

- оценка **«5» (отлично)** выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы, логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; демон-

стрирует

аккуратность и точность при выполнении заданий; проявляет способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

- оценка «**4**» (**хорошо**) выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы; логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений, умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

- оценка «**3**» (**удовлетворительно**) выставляется, если студент демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные умения использовать нормативные документы, недостаточное умение логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; не умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; не владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; при выполнении заданий проявляет небрежность, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

- оценка «**2**» (**неудовлетворительно**) выставляется, если студент демонстрирует незнание теоретических основ изучаемого предмета, несформированные умения работать с нормативными документами; проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается решать задания.

В случае неявки студента на защиту в установленное время в зачётно-экзаменационную ведомость вносится запись «не явился».

Повторная защита курсовой работы по одной и той же учебной дисциплине допускается не более двух раз. График повторных защит утверждается заведующим кафедрой в течение 3-х дней после окончания экзаменационной сессии.

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по курсовой работе, предоставляется право выполнения курсовой работы по новой теме, или (по решению руководителя курсового проектирования и заведующего кафедрой) доработки прежней темы, и определяется новый срок для ее защиты.

Студенты, не предъявившие работу к защите до начала экзаменационной сессии или получившие при защите неудовлетворительную оценку, считаются имеющими академическую задолженность.

## Примерная тематика курсовых работ

1. Кризисы в социально-экономическом развитии (на примере).
2. Сущность и закономерности экономических кризисов (на примере).
3. Сущность антикризисного управления (на примере).
4. Основные черты и функции антикризисного управления (на примере).
5. Правовое регулирование банкротства организаций (на примере).
6. Правовые основы антикризисного управления.
7. Диагностика банкротства (на примере).
8. Анализ кризисного развития предприятия (на примере).
9. Анализ финансовой отчетности при оценке вероятности банкротства (на примере).
10. Разработка антикризисной маркетинговой стратегии (на примере).
11. Управление персоналом кризисного предприятия (на примере).
12. Санация кризисного предприятия (на примере).
13. Финансовая стабилизация кризисного предприятия (на примере).
14. Финансовое оздоровление предприятия (на примере).
15. Разработка стратегии управления предприятием в кризисной ситуации (на примере).
16. Разработка стратегии и тактика вывода предприятия из кризиса (на примере).
17. Формирование проекта реструктуризации предприятия (на примере).
18. Внешнее управление как инструмент восстановления платежеспособности предприятия (на примере).
19. Стратегическое планирование в условиях антикризисного управления (на примере).
20. Разработка стратегии и тактики вывода предприятия из кризиса (на примере).
21. Разработка мер повышения платежеспособности предприятия (на примере).
22. Разработка мер вывода предприятия из неустойчивого состояния (на примере).
23. Диагностика кризисного предприятия и разработка мер по восстановлению платежеспособности предприятия (на примере).
24. Разработка программы реструктуризации в условиях антикризисного управления (на примере).

25. Формирование проекта реструктуризации предприятия (на примере).
26. Разработка программы антикризисного управления (на примере).
27. Разработка и реализации антикризисной стратегии организации (на примере).
28. Разработка программы реструктуризации в условиях антикризисного управления (на примере).
29. Разработка стратегии и программы реструктуризации предприятия (на примере).
30. Организация антикризисного управления на предприятии (на примере).
31. Бизнес-планирование в условиях антикризисного управления (на примере).
32. Стратегический менеджмент в условиях проведения финансового оздоровления предприятия (на примере).
33. Разработка системы распространения товаров (услуг) предприятия в условиях проведения внешнего управления (на примере).
34. Разработка финансовой стратегии предприятия в условиях антикризисного управления (на примере).
35. Выработка экономически эффективной стратегии деятельности предприятия в условиях антикризисного управления (на примере).
36. Диагностика финансового состояния предприятия-должника (на примере).
37. Анализ причин неплатежеспособности организации (на примере).
38. Оценка финансовой устойчивости предприятия (на примере).
39. Оценка рыночной стоимости предприятия (на примере).
40. Оценка рыночной стоимости имущества предприятия (на примере).
41. Финансовая и инвестиционная реструктуризация предприятия (на примере).
42. Антикризисное управление фирмой (на примере).
43. Управление стоимостью организации в процессе реструктуризации на основе модели дисконтированных денежных потоков (на примере).
44. Организационно-производственный менеджмент на неплатежеспособном предприятии (на примере).
45. Обоснование стратегии по выводу неплатежеспособного предприятия из состояния кризиса (на примере).
46. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии (на примере).
47. Реструктуризация предприятия в условиях неплатежеспособности (на примере).

48. Совершенствование системы управления неплатежеспособным предприятием (на примере).
49. Реструктуризация задолженности предприятия (на примере).
50. Реструктуризация в процедуре внешнего управления на основе замещения активов предприятия-должника (на примере).
51. Разработка бизнес-плана реструктуризации предприятия (на примере).
52. Управление проектом реструктуризации неплатежеспособного предприятия (на примере).
53. Реструктуризация предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности (на примере).
54. Управление персоналом при реализации антикризисной стратегии предприятия (на примере).
55. Ликвидация предприятия в ходе конкурсного производства (на примере).
56. Финансовый менеджмент на неплатежеспособном предприятии (на примере).
57. Практика деятельности территориального подразделения ФСФО (на примере).
58. Деятельность менеджера по антикризисному управлению (на примере).
59. Реструктуризация активов неплатежеспособного предприятия (на примере).
60. Разработка бизнес-плана финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия (на примере).
61. Восстановление платежеспособности предприятия в процедуре финансового оздоровления (на примере).
62. Антикризисное управление кредитной организацией (на примере).
63. Правовое обеспечение антикризисного управления предприятиями (на примере).
64. Инновации в антикризисном управлении предприятием (на примере).
65. Управление рисками в условиях кризисного состояния предприятия (на примере).
66. Арбитражная практика осуществления антикризисных процедур (на примере).
67. Превентивный антикризисный риск-менеджмент (на примере).
68. Оценка финансового состояния и прогнозирование банкротства предприятия (на примере).
69. Антикризисное управление финансами предприятия (на примере).
70. Финансовые методы реструктуризации предприятия (на примере).

## Примерные планы курсовых работ

### **ТЕМА 1 Кризисы в социально-экономическом развитии**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

#### 1 Сущность кризисов

##### 1.1 Понятие кризиса в социально-экономическом развитии

##### 1.2 Причины возникновения кризисов

#### 2 Виды кризисов

#### 3 Признаки кризисов: распознавание и преодоление

#### **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ**

#### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **ТЕМА 2 Диагностика банкротства**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

#### 1 Место диагностики банкротства в системе антикризисного управления предприятием

##### 1.1 Диагностика банкротства

##### 1.2 Факторы, обуславливающие кризисное финансовое развитие предприятия

#### 2 Система диагностики банкротства

##### 2.1 Экспресс-диагностика банкротства

##### 2.2 Фундаментальная диагностика банкротства

#### 3 Использование результатов диагностики банкротства для определения путей выхода из кризиса

#### **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

#### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ**

#### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **ТЕМА 3 Сущность и закономерности экономических кризисов**

#### **ВВЕДЕНИЕ**

#### 1 Понятие и виды кризисов

#### 2 Экономические кризисы

##### 2.1 Сущность экономических кризисов

##### 2.2 Причины экономических кризисов

##### 2.3 Виды экономических кризисов

#### 3 Пути преодоления экономических кризисов

#### **ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

**ТЕМА 4 Сущность антикризисного управления**

ВВЕДЕНИЕ

1 Сущность антикризисного управления

1.1 Кризис и антикризис – элементы механизма рыночной экономики

1.2 Признаки и особенности антикризисного управления

2 Эффективность антикризисного управления персоналом администрации сельского поселения

3 Меры по совершенствованию антикризисного управления

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

**ТЕМА 5 Основные черты и функции антикризисного управления**

ВВЕДЕНИЕ

1 Понятие антикризисного управления, его признаки и особенности

2 Механизмы антикризисного управления

3 Факторы эффективности антикризисного управления. Этапы формирования и реализации политики антикризисного управления

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

**ТЕМА 6 Правовое регулирование банкротства организаций**

ВВЕДЕНИЕ

1 Возникновение института банкротства

2 Формирование системы банкротства в Российской Федерации

3 Основные положения Федерального Закона «О несостоятельности (банкротстве)»

3.1 Признаки банкротства

3.2 Процедура наблюдения

3.3 Процедура финансового оздоровления

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### **ТЕМА 7 Правовые основы антикризисного управления**

#### ВВЕДЕНИЕ

- 1 Понятие и сущность банкротства, его виды
- 2 Достоинства и недостатки ранее действовавших законов о банкротстве в России
- 3 Основные положения Федерального Закона «О несостоятельности (банкротстве)». Практика применения закона о банкротстве

#### ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

#### ПРИЛОЖЕНИЯ

### **ТЕМА 8 Стратегия и тактика антикризисного управления**

#### ВВЕДЕНИЕ

- 1 Понятие антикризисного управления
- 2 Диагностика деятельности предприятия с целью определения стратегии и тактики антикризисного управления
- 3 Выбор стратегии и тактики управления в условиях кризиса

#### ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

#### ПРИЛОЖЕНИЯ

### **ТЕМА 9 Анализ кризисного развития предприятия**

#### ВВЕДЕНИЕ

- 1 Причины неплатежеспособности российских предприятий
- 2 Признаки кризисного развития предприятия. Оценка масштабов кризисного финансового состояния предприятия
- 3 Определение путей выхода из кризисного состояния

#### ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

#### ПРИЛОЖЕНИЯ

### **ТЕМА 10 Разработка антикризисной маркетинговой стратегии**

#### ВВЕДЕНИЕ

- 1 Сущность антикризисного управления
- 2 Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении
- 3 Использование средств маркетинга в антикризисном управлении

#### ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

**Приложения**

Приложение 1

*Пример оформления титульного листа*

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

кафедра \_\_\_\_\_

**Курсовая работа**

по дисциплине: \_\_\_\_\_

Тема:

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

Выполнил:

Студент \_\_\_\_\_ курса

Группы \_\_\_\_\_

(направления подготовки) \_\_\_\_\_

личный номер \_\_\_\_\_

*(номер зачетной книжки)*

\_\_\_\_\_  
*(Фамилия, Имя, Отчество студента полностью)*

К защите допущен \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

*Подпись*

*(инициалы, фамилия)*

Оценка \_\_\_\_\_

*(цифрой и прописью)*

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

*подписи членов комиссии      расшифровка подписи*

*Пример оформления задания*

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

Кафедра \_\_\_\_\_

*наименование кафедры*

**ЗАДАНИЕ  
на курсовую работу по дисциплине**

Студенту \_\_\_\_\_  
*(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)*

Тема работы \_\_\_\_\_

Исходные данные на курсовую работу

Информационной базой для подготовки курсовой работы служат нормативные документы, периодическая литература, учебно-методические и учебные пособия, статистические сборники, первичные и годовые отчеты организаций, а также другие источники.

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

Руководитель \_\_\_\_\_  
*Подпись (инициалы, фамилия)*

*Пример оформления реферата*

**РЕФЕРАТ**

Работа изложена на 37 страницах печатного текста. Цифровой и расчетный материал представлен в 1 таблице и 1 рисунке. Список литературных источников включает 14 наименований.

Ключевые слова: КРИЗИС, ПРЕДПРИЯТИЕ, БАНКРОТСТВА, ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ

В курсовой работе рассмотрены актуальные проблемы антикризисного управления и необходимость совершенствования соответствующих мер по финансовому оздоровлению в этой области. Одним из действенных способов решения данной проблемы являются определение причин кризиса на предприятии, анализ финансового состояния и разработка конкретных мер по финансовому оздоровлению.

*Пример оформления оглавления*

Оглавление

Введение .....	...
1. НАЗВАНИЕ .....	....
1.1 Название .....	...
1.2 Название .....	...
2. НАЗВАНИЕ .....	....
2.1. Название .....	...
2.2. Название .....	...
Выводы и предложения .....	...
Список использованной литературы и источников.....	...
Приложения.....	...

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Анализ факторов внешней среды. – Режим доступа : <http://inform.od.ua/articles/examen/index.htm>.
2. Антикризисное управление. Теория и практика : учеб. пособие / ред. В. Я. Захаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/188865>.
3. Артамонова, И. А. Теория управления : учеб. пособие / И. А. Артамонова. – М. : Изд-во МИИГАиК, 2013. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/247061>.
4. Глухов, В. В. Менеджмент : учебник / В. В. Глухов. – СПб. : Питер, 2010. – 608 с.
5. Дорофеев, В. Д. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. Д. Дорофеев, Д. Н. Левин, Д. В. Сенаторов, А. В. Чернецов. – Пенза : Изд-во Пензенского института экономического развития и антикризисного управления, 2006. – 207 с. – Режим доступа : <http://window.edu.ru/resource/894/36894>.
6. Жариков, В. В. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие / И. А. Жариков, А. И. Евсейчев. – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2009. – 128 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/289/68289>.
7. Менеджмент в условиях неопределённости. – Режим доступа : [http://bookz.ru/authors/orlov-ai/orlov\\_ai01/1-orlov\\_ai01.html](http://bookz.ru/authors/orlov-ai/orlov_ai01/1-orlov_ai01.html).
8. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : учебное пособие – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2012. – 672 с.
9. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2012. – 400 с.
10. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами : учебное пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Никифорова, С. В. Петухова. – М. : Издательство «Омега-Л», 2013. – 407 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
1 Общие рекомендации по выполнению курсовой работы .....	4
1.1 Основные требования к оформлению курсовой работы ...	4
1.2 Структура курсовой работы .....	5
1.3 Рецензирование и защита .....	7
1.4 Критерии оценки .....	8
Примерная тематика курсовых работ .....	10
Примерные планы курсовых работ .....	13
Приложения .....	16
Рекомендуемая литература .....	21

Учебное издание

Составитель Курлыков Олег Игоревич

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
Методические рекомендации

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 30.10.2017. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,3; печ. л. 1,4.  
Тираж 50. Заказ № 296.

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 «Менеджмент и маркетинг»

**М. Н. Купряева, А. Г. Волконская**

# **Основы государственного и муниципального управления**

**Методические указания  
для выполнения курсовой работы**

Кинель  
РИО СГСХА  
2016

УДК 342 (07)  
ББК 67 Р  
К-92

**Купряева, М. Н.**

**К-92** Основы государственного и муниципального управления : методические указания для выполнения курсовой работы / М. Н. Купряева, А. Г. Волконская. – Кинель : РИО СГСХА, 2016. – 23 с.

Методические указания содержат требования к выполнению, оформлению и защите курсовых работ, критерии оценки и примерные темы курсовых работ, список используемой литературы и источников. Учебное издание предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2016  
© Купряева М. Н., Волконская А. Г. 2016

## Предисловие

Методические указания по написанию курсовых работ по дисциплине «Основы государственного и муниципального управления» составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, предназначены для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Учебное издание содержит задачи написания курсовых работ, требования к выполнению, оформлению и защите курсовых работ; способствует формированию навыков самостоятельного обучения и самоконтроля. В методических указаниях изложены критерии оценки курсовых работ, дан перечень примерных тем для выполнения работы, список рекомендованной учебной литературы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ООП):

- ✓ способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- ✓ способность осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы);
- ✓ умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;
- ✓ умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществления административных процессов;
- ✓ способность участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления.

## 1 Требования к выполнению курсовых работ

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 студент должен учитывать:

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

Работа над темой состоит из трех этапов: подготовительного, рабочего и заключительного.

На подготовительном этапе студент:

- определяет цель, задачи, структуру и методы исследования;
- осуществляет поиск теоретической и эмпирической информации (работа с каталогами, составление списка литературы, работа с книгой, выписки, тезисы, конспектирование, ксерокопирование важного и интересного материала, разработка программы и инструментария социологического исследования) и определяет ее объем;

• тщательно систематизирует отобранный материал, изучает его и подготавливает краткую историографию проблемы исследования;

- составляет план курсовой работы.

На рабочем этапе студент:

- выполняет черновой вариант работы и высказывает свое мнение по рассматриваемым вопросам;
- работает над выводами по разделам и подразделам;

- оформляет научно-справочный аппарат работы (сквозные ссылки, список литературы).

На заключительном этапе студент:

- исправляет работу в соответствии с замечаниями руководителя;
- выполняет окончательный вариант работы с учетом требований научного оформления;
- представляет работу научному руководителю на отзыв;
- сдает курсовую работу на защиту.

Процесс работы выстраивается в соответствии с календарным планом:

- тема курсовой работы должна быть выбрана в течение первого месяца семестра, но не позднее 14 дней со дня его начала;
- первый месяц семестра – поиск, подбор, систематизация и анализ материалов по теме курсовой работы, составление плана курсовой работы и обсуждение его с руководителем;
- второй месяц семестра – написание чернового варианта курсовой работы;
- третий месяц семестра – подготовка окончательного варианта курсовой работы;
- четвертый месяц семестра – представление курсовой работы руководителю и ее защита.

В зависимости от индивидуальных особенностей студента, уровня его теоретической подготовки и общей исследовательской культуры, работа может быть выполнена в более короткие сроки.

## 2 Структура курсовой работы

Курсовая работа имеет следующую примерную структуру:

- титульный лист (прил. 1);
- задание на курсовую работу (прил. 2);
- реферат (прил. 3);
- оглавление (прил. 4);
- введение;
- основная часть (главы, параграфы, разделы, пункты). Конкретный вид деления основного текста определяется методическими указаниями по выполнению курсовой работы;
- 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 курсовых работ, оформляется руководителем (прил. 2).

В каждом задании четко формулируется название темы работы и указываются характеристики, определяющие его объем и содержание, при этом необходимо учитывать уровень подготовки студента и время, отведенное на выполнение работы. Задания должны сопровождаться руководящими материалами с указанием основных этапов выполнения работы. Задания на работу выдаются за подписью руководителя и датируются днем выдачи.

**Реферат.** Краткое точное изложение содержания работы, включающее основные сведения и выводы, а так же сокращения, используемые в документе. Рекомендуемый объем текста реферата – 1 страница (прил. 3).

**Оглавление.** После реферата следует оглавление. В нем содержится название глав и параграфов с указанием страниц. Печатается через 1,5 интервала (прил. 4).

**Введение.** Во введении обосновывается актуальность темы исследования. Оно включает в себя краткий обзор литературы и эмпирических данных, оценку степени теоретической разработанности проблемы и анализ противоречий практики, обоснование

темы исследования и необходимости ее дальнейшего научного изучения.

Во введении определяется объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи. Рекомендуемый объем 1-3 страницы.

**Основная часть** (разделы, подразделы и пункты) разбивается, как правило, на разделы и подразделы. Они дробятся на пункты и подпункты. Каждый раздел должен заканчиваться выводами автора. Объем основной части устанавливается методическими указаниями по выполнению курсовой работы, и, как правило, курсовая работа 30-40 страниц (14 шрифт, полуторный интервал).

**Выводы и предложения.** В выводах и предложениях 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** оформляется согласно ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»

Материал, дополняющий текст документа, допускается помещать в приложениях.

**Приложениями** могут быть, например, графический материал, таблицы большого формата, расчеты, описания аппаратуры и приборов и т.д. Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа. Приложения могут быть обязательными и информационными. Информационные приложения могут быть рекомендуемого или справочного характера. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Степень обязательности приложений при ссылках не указывается. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Каждое приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

### 3 Общие требования к оформлению курсовой работы

Оформление курсовой работы должно соответствовать ГОСТ (ГОСТ 7.1-2003) «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Работа должна быть, как правило, предоставлена в отпечатанном виде. Допускается и рукописный вариант, при этом объем работы увеличивается в 1,5 раза.

Курсовая работа должна быть напечатана на стандартном листе писчей бумаги в формате А4 с соблюдением следующих требований:

- поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 15 мм, нижнее – 20 мм;
- шрифт размером 14 пт, Times New Roman;
- межстрочный интервал – полуторный;
- отступ красной строки – 1,25;
- выравнивание текста – по ширине.

Каждый структурный элемент содержания работы начинается с новой страницы. Наименование структурных элементов следует располагать по центру строки без точки в конце, без подчеркивания, отделяя от текста тремя межстрочными интервалами.

Иллюстрированный материал следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые. На все иллюстрации должны быть ссылки в работе. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, документы, рисунки, снимки) должны быть пронумерованы и иметь названия под иллюстрацией. 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 (проекте) располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц может быть сквозной по всему тексту в пределах раздела или работы. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу над ее названием после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

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.

Цитирование различных источников в курсовой работе оформляется ссылкой на данный источник указанием его порядкового номера в списке использованной ФГБОУ ВО Самарская ГСХА 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.

## 4 Примерная тематика курсовых работ

1. Формы государств и структура муниципальных образований.
2. Содержание понятий «государственное и муниципальное управление».
3. Основные функции государства и муниципального образования.
4. Механизмы государства и муниципального образования.
5. Виды государственных и муниципальных органов.
6. Разработка государственных и муниципальных политик.
7. Формы управленческой деятельности на государственном и муниципальном уровнях.
8. Методы управленческой деятельности на государственном и муниципальном уровнях.
9. Управленческая деятельность на государственном и муниципальном уровнях.
10. Принятие и вступление в силу нормативных актов на государственном и муниципальном уровнях.
11. Регулирование рынка труда на государственном и муниципальном уровнях.
12. Рынки капиталов на государственном и муниципальном уровнях.
13. Антимонопольная политика на государственном и муниципальном уровнях.
14. Управление отраслями народного хозяйства на государственном и муниципальном уровнях.
15. Государственная и муниципальная промышленная политика.
16. Управление АПК на государственном и муниципальном уровнях.
17. Управление транспортом на государственном и муниципальном уровнях.
18. Управление государственным и муниципальным имуществом.
19. Управление государственными и муниципальными предприятиями.
20. Управление социальной сферой на государственном и муниципальном уровнях.
21. Государственная и муниципальная политика в области труда и занятости.

22. Социальная защита на государственном и муниципальном уровнях.
23. Государственное и муниципальное управление отраслями социальной сферы.
24. Управление конфликтными ситуациями на государственном и муниципальном уровнях.
25. Управление в чрезвычайных ситуациях на государственном и муниципальном уровнях.
26. Управление общественными чрезвычайными ситуациями на государственном и муниципальном уровнях.
27. Понятие региона и муниципального образования.
28. Региональная и муниципальная политики.
29. Организация государственной власти в субъекте РФ и муниципальной власти на местном уровне.
30. Эффективность государственного и муниципального управления.
31. Критерии эффективности государственного и муниципального управления.
32. Социальная эффективность государственного и муниципального управления.
33. Эффективность организации и функционирования субъектов государственного и муниципального управления.
34. Процессы совершенствования государственного и муниципального управления.
35. Научные школы, изучающие государственное управление.
36. Структура государственного управления в Великобритании.
37. Структура государственного управления в Японии.
38. Структура государственного управления в Англии.
39. Структура государственного управления в Китае.
40. Структура государственного управления в США.
41. Проблемы взаимоотношений органов государственного управления.
42. Государственное регулирование экономики: зарубежный опыт и применение его в России.
43. Проблемы управления социальной сферой и механизмы их решений.
44. Формирование государственной стратегии России.
45. Управление конфликтными ситуациями в государственном управлении.

46. История становления государственного управления в России.
47. История становления местного самоуправления в России.
48. Сравнительный анализ зарубежного опыта становления местного самоуправления.
49. Особенности взаимоотношения государственной и муниципальной власти.
50. Природные особенности муниципальных образований.
51. Исторические особенности муниципальных образований.
52. Национальные особенности муниципальных образований.
53. Социально-демографические особенности муниципальных образований.
54. Экономические особенности муниципальных образований.
55. Финансово-экономическое обеспечение местного самоуправления.
56. Организационная структура городской администрации.
57. Организационная структура районной администрации.
58. Организационная структура поселковой администрации.
59. Кадровое обеспечение муниципальной службы.
60. Особенности принятия решений в процессе муниципального управления.
61. Использование современных информационных технологий в работе местной администрации.
62. Особенности подготовки госслужащих в РФ.
63. Использование новых технологий в организации труда муниципальных служащих.

## **5 Порядок проведения защиты курсовой работы**

Курсовая работа допускается к защите при условии законченного оформления, допуска руководителя. В случае, если курсовая работа не допущена к защите, руководитель курсовой работы проставляет в зачетно-экзаменационной ведомости неудовлетворительную оценку студенту.

Защита курсовых работ должна быть проведена до начала экзаменационной сессии.

Защита курсовой работы проводится в установленное кафедрой время в виде публичного выступления студента перед специальной комиссией, создаваемой заведующим кафедрой, с участием руководителя работы. В отсутствие последнего защита может быть проведена при условии представления руководителем письменного отзыва на курсовую работу. Состав комиссии, порядок ее работы определяются заведующим кафедрой и доводятся до сведения студентов, руководителей курсовых работ и членов комиссий не позднее, чем за неделю до защиты.

Комиссия оценивает защиту в протоколе. По решению ведущего преподавателя к сведению могут приниматься вопросы присутствующих в зале аспирантов и студентов. Ведущий преподаватель отвечает за публикацию итогов защит курсовых работ, поясняющую итоговую оценку в течение суток после защиты.

Непосредственная подготовка к защите курсовой работы сводится к написанию тезисов доклада и оформлению иллюстративных материалов (презентации). Для иллюстрации доклада студентом могут быть использованы графические материалы проекта, специально подготовленные плакаты или слайды. При необходимости доклад может быть проиллюстрирован демонстрацией образцов созданной в ходе проектирования продукции.

Защита состоит из доклада продолжительностью 5-8 мин, ответов на вопросы комиссии и присутствующих.

Рекомендуется такая последовательность изложения:

- 1) тема курсовой работы;
- 2) постановка задачи и проблематики;
- 3) анализ состояния изучаемого вопроса;
- 4) обоснование и принятие решений по теме курсовой работы;
- 5) выводы и предложения по результатам исследований.

К оформлению иллюстративного материала целесообразно приступать после окончания работы над пояснительной запиской и составления плана доклада. Это позволит вынести на плакаты наиболее интересные иллюстрации, которые помогут рационально построить доклад при защите курсовой работы.

Основные положения доклада, в частности результаты исследований, желательно представить в виде графиков или таблиц, давая по ходу выступления необходимые пояснения. Ответы на вопросы необходимо формулировать четко, ясно и по существу.

Защита должна показать самостоятельность выполнения студентом работы, если в результате защиты выяснилось, что работа выполнена не самостоятельно, то она снимается с защиты, и студенту выставляется неудовлетворительная оценка.

Защита производится публично. На защите присутствуют, как правило, все студенты группы. При защите курсовых работ могут присутствовать заведующий кафедрой, декан, представители УМУ, представители ректората.

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

Критерии оценки курсовой работы по каждой дисциплине разрабатываются и утверждаются на заседании кафедры. Утвержденные критерии оценки доводятся до сведения студентов до начала курсового проектирования.

Положительные оценки по результатам защиты проставляются членами комиссии в протокол защиты, а в зачётно-экзаменационную ведомость и в зачетную книжку студента оценка выставляется по решению комиссии ведущим преподавателем. Неудовлетворительные оценки проставляются только в зачётно-экзаменационную ведомость.

В случае неявки студента на защиту в установленное время в зачётно-экзаменационную ведомость вносится запись «не явился». Заведующий кафедрой обязан выяснить причину неявки студента на защиту в течение трех дней. В случае признания причины неуважительной, студенту выставляется неудовлетворительная оценка за защиту курсовой работы.

В отдельных случаях деканом факультета по представлению заведующего кафедрой разрешается одна повторная защита курсовой работы с целью повышения положительной оценки, о чем

деканат издает распоряжение о проведении повторной защиты. Повторная защита курсовой работы по одной и той же учебной дисциплине допускается не более двух раз. График повторных защит утверждается заведующим кафедрой в течение 3-х дней после окончания экзаменационной сессии.

Студентам, получившим неудовлетворительную оценку по курсовой работе, предоставляется право выполнения курсовой работы по новой теме, или по решению руководителя курсового проектирования и заведующего кафедрой, доработки прежней темы и определяется новый срок для ее защиты.

Зачётно-экзаменационные ведомости курсового проектирования хранятся в деканатах, журналы посещаемости и успеваемости, журналы регистрации курсовых работ хранятся на кафедре.

Протоколы защит курсовых работ прикладываются к курсовым и хранятся вместе с ними в архиве.

Студенты, не предъявившие работу к защите до начала экзаменационной сессии или получившие при защите неудовлетворительную оценку, считаются имеющими академическую задолженность.

Итоги курсового проектирования обсуждаются на заседаниях соответствующих кафедр, и, по мере необходимости, на заседаниях Ученого совета факультета в целях обобщения опыта и выработки рекомендаций по совершенствованию методики и организации курсового проектирования.

*Примечание. Курсовые работы, не соответствующие требованиям оформления, к защите не допускаются!*

## 6 Критерии оценки

– оценка «5» (*отлично*) выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы; логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий; проявляет способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

– оценка «4» (*хорошо*) выставляется, если студент демонстрирует системные теоретические знания; умеет использовать нормативные документы; логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; демонстрирует аккуратность и точность при выполнении заданий но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

– оценка «3» (*удовлетворительно*) выставляется, если студент демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные умения использовать нормативные документы; недостаточное умение логично и последовательно проводить и оценивать результаты измерений; не умеет анализировать и делать аргументированные выводы и обобщения; не владеет методами контроля качества продукции и технологических процессов; при выполнении заданий проявляет небрежность, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

– оценка «2» (*неудовлетворительно*) выставляется, если студент демонстрирует незнание теоретических основ изучаемого предмета; несформированные умения работать с нормативными документами; проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается выполнять задания.

## Приложения

Приложение 1

*Пример оформления титульного листа*

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

кафедра \_\_\_\_\_

### Курсовая работа

по дисциплине: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Тема: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Выполнил:

Студент \_\_\_\_\_ курса

Группы \_\_\_\_\_

специальности (направления подготовки) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

личный номер \_\_\_\_\_

*(номер зачетной книжки)*

\_\_\_\_\_

*(Фамилия, Имя, Отчество студента полностью)*

К защите допущен \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

*(подпись)*

*(инициалы, фамилия)*

Оценка \_\_\_\_\_

*(цифрой и прописью)*

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

*подписи членов комиссии / расшифровка подписи*

Самара 20 \_\_\_\_\_

*Пример оформления задания*

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

Кафедра \_\_\_\_\_  
(наименование кафедры)

**ЗАДАНИЕ  
на курсовую работу по дисциплине**

Студенту \_\_\_\_\_  
(Фамилия, Имя, Отчество, полностью)

Тема работы \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Исходные данные на курсовую работу

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

*Пример оформления реферата***РЕФЕРАТ**

Пояснительная записка содержит 54 страницы машинописного текста, включает 8 таблиц, 10 рисунков и 15 наименований использованных источников.

Ключевые слова: **ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЭКОЛОГИЯ, ЗАТРАТЫ, УЩЕРБ, ЭКОЛОГ.**

Сокращения, используемые в тексте:

**ГРМ** – газораспределительный механизм;

**ГОСТ** – государственный отраслевой стандарт;

**ВМТ** – верхняя мёртвая точка;

**т.д.** – так и далее.

В работе проведены примеры денежно-кредитной политики, когда Банк России предполагает использовать не только все имеющиеся в настоящее время в его распоряжении инструменты, но и расширить их состав, сделав набор располагаемых методов контроля и управления денежным предложением полностью адекватным складывающимся общеэкономическим условиям. Эффективность применения конкретных инструментов денежно-кредитного регулирования в значительной степени будут связаны с восстановлением и развитием сегментов финансового рынка и укреплением банковской системы. Достижение поставленных целей также будет зависеть от наличия соответствующих условий, создаваемых функционированием всех секторов экономики и проведением необходимых институциональных преобразований.

*Пример оформления оглавления***Оглавление**

Введение.....	4
Оглавление.....	5
Реферат.....	6
1	
1.1	
1.2	
2	
2.1	
2.2	
Выводы и предложения.....	
Список используемой литературы и источников.....	
Приложения.....	

## Рекомендуемая литература

1. Асташова, Н. П. Государственный финансовый контроль: приоритетные направления развития // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №3. – С. 52-61.
2. Гегедюш, С. Е. Государственное и муниципальное управление / С. Е. Гегедюш, О. Щ. Мокеев. – М. : Юрайт, 2011. – 238 с.
3. Зотов, Ф. В. Особенности модернизации управления в России / Ф. В. Зотов, А. Б. Семенцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – №5. – С. 133-137.
4. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления : учебник [Электронный ресурс] / Р. Т. Мухаев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 576 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/189664>
5. Кузьмин, И. Г. Основы государственного и муниципального управления : учеб. пособие [Электронный ресурс] / И. Г. Кузьмин, Г. А. Бойко. – Ярославль : ЯрГУ, 2012. – 112 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/238225>.
6. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие (практикум) [Электронный ресурс] / В. Н. Парихина, Л. Н. Панькова, Н. П. Харченко. – Ставрополь : изд-во СКФУ, 2015. – 110 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/304165>
7. Отраднава, Л. В. Инновационный подход к подготовке управленческих кадров: этапы и плоскости управления // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №8. – С. 44-50.
8. Романов, В. Н. Система государственного и муниципального управления : учебное пособие [Электронный ресурс] / В. Н. Романов, В. В. Кузнецов. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 153 с. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/845/71845>
9. Черемисинова, В. К. Социально-экономическое положение муниципальных образований: роль публичной политики // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №9. – С. 67-76.
10. Национальный цифровой ресурс «Рукопт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rucont.ru/>
11. Издательство «Лань» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>

## Оглавление

Предисловие.....	3
1 Требования к выполнению курсовых работ .....	4
2 Структура курсовой работы .....	6
3 Общие требования к оформлению курсовой работы.....	8
4 Примерная тематика курсовых работ.....	10
5 Порядок проведения защиты курсовой работы.....	13
6 Критерии оценки.....	16
Приложения.....	17
Рекомендуемая литература.....	21

Учебное издание

**Купряева Мария Николаевна  
Волконская Анна Генриховна**

**Основы государственного  
и муниципального управления**

**Методические указания  
для выполнения курсовой работы**

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 14.10.2016. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,34 печ. л. 1,44.  
Тираж 50. Заказ №338.

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 «Менеджмент и маркетинг»

**М. Н. Купряева, И. Н. Сотникова**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**  
**для выполнения выпускных квалификационных работ**

Кинель  
РИО СГСХА  
2017

УДК 342 (07)  
ББК 67 Р  
К-92

**Купряева, М. Н.**

**К-92** Методические рекомендации для выполнения выпускных квалификационных работ / М. Н. Купряева, И. Н. Сотникова.  
– Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 27 с.

В методических рекомендациях приводятся структура, правила оформления, порядок выполнения выпускной квалификационной работы, а так же представлена примерная тематика выпускных квалификационных работ, рассмотрена организация проведения защиты.

Учебное издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Печатается по решению методического совета экономического факультета.

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2017  
© Купряева М. Н., Сотникова И. Н., 2017

## Предисловие

Все студенты, обучающиеся в ФГБОУ ВО Самарская ГСХА по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» в конце обучения в рамках государственной итоговой аттестации защищают выпускные квалификационные работы.

Данная работа является заключительным этапом обучения. Она служит подтверждением умения студента самостоятельно решать комплекс проблем по его направлению, руководствуясь приобретенными в ходе обучения знаниями и практическими навыками.

Подготовка выпускной квалификационной работы и предшествующая этому профессионально-ориентированная практика, как заключительный этап обучения, отвечают за формирование у студента навыков самостоятельной работы в профессиональной области. Успешная защита выпускной квалификационной работы на заседании Государственной аттестационной комиссии является правовым основанием для присвоения студенту соответствующей квалификации.

## **1 Порядок выполнения выпускной квалификационной работы**

К написанию выпускной квалификационной работы допускаются студенты, успешно завершившие в полном объеме освоение основной образовательной программы высшего профессионального образования по направлению подготовки и успешно прошедшие все другие виды итоговых аттестационных испытаний.

Выпускная квалификационная работа представляет собой теоретическое и экспериментальное исследование одной из актуальных проблем по направлению. Выпускная квалификационная работа – это самостоятельное исследование, в котором должны быть продемонстрированы глубокие знания автора по выбранной теме, его подготовленность по специальности в целом; умение анализировать собранный материал, обобщать различные наблюдения, выходить на решение практических проблем. Данный вид работы является заключительным этапом подготовки бакалавров по экономическим направлениям. Основными задачами выполнения выпускной квалификационной работы являются:

1. теоретическое обоснование и раскрытие сущности основных категорий, явлений и проблем, связанных с избранной темой;
2. анализ собранного фактического материала;
3. формирование обоснованных выводов, предложений и рекомендаций по решению конкретных задач, рассматриваемых в работе;
4. разработка собственных предложений для решения вопросов, исследуемых в рамках конкретного направления предстоящей профессиональной деятельности.

Выпускная квалификационная работа выполняется в форме письменной исследовательской работы.

Успех написания и защиты выпускной квалификационной работы во многом зависит от выбора темы, правильного определения цели проекта, предмета и объекта работы, рациональной организации труда обучающегося по сбору материала, его анализу и обобщению.

Первым этапом работы является выбор темы таким образом, чтобы она была практически полезной, актуальной в современных условиях, стимулировала обучающегося к активизации своей деятельности по подготовке к исполнению обязанностей по предстоящему должностному предназначению.

При выборе темы важно учесть:

- а) ее актуальность (теоретическую базу, научную и практическую ценность, уровень разработки);
- б) сложившийся интерес к той или иной теме с тем, чтобы работа над ней постоянно обогащала профессиональные знания, помогала в предстоящей деятельности;
- в) возможность последующего более глубокого изучения проблемы.

Выпускник вправе выбрать любую из предложенных тем для написания выпускной квалификационной работы. Если же его исследовательские интересы находятся за пределами примерного перечня тем, но в плоскости другой проблематики соответствующей отрасли, он может самостоятельно сформулировать тему исследования, (заблаговременно согласовав ее с предполагаемым научным руководителем) с представлением необходимого обоснования целесообразности ее разработки не позднее первого месяца последнего года обучения.

Написанию выпускной квалификационной работы предшествует серьезная подготовка, в процессе которой студент анализирует перечень имеющихся по данной теме научных источников, изучает их, уточняет предмет и объект исследования, план работы.

Написание выпускной квалификационной работы – это систематизированное, логически последовательное, соответствующее плану изложение выпускником основных сведений по теме, которые он получил в процессе изучения избранной им проблематики.

В течение всего периода подготовки и написания работы обучающийся должен встречаться с научным руководителем. Главное назначение таких встреч: оказание квалифицированной научно-методической и консультативной помощи в выполнении работы, в обеспечении правильного изложения теоретического материала, в разработке обоснованных выводов и предложений.

Критериями оценки выпускной квалификационной работы являются:

- степень разработки темы;
- полнота использования рекомендованных источников;
- творческий подход и самостоятельность выполнения выпускной квалификационной работы;
- стиль изложения;

- правильность и научная обоснованность выводов и предложений;
- аккуратность оформления работы.

Выпускные квалификационные работы, выполненные по завершении профессиональных образовательных программ подготовки бакалавров, подлежат обязательному рецензированию. В рецензии делается вывод о возможности допуска выпускной квалификационной работы к защите и указывается, какой, по мнению рецензента, оценки он заслуживает.

## **2 Структура и содержание выпускной квалификационной работы**

В своем содержании выпускная квалификационная работа должна иметь органическое внутреннее единство, логику изложения, завершенность раскрытия темы. Выпускная квалификационная работа должна носить творческий характер (использование оригинальных документов, материалов эксперимента, исследования и др.) и быть правильно оформленным (чёткая структура, завершенность, оформление библиографических ссылок на документы и списка литературы в соответствии с ГОСТами, аккуратность исполнения и др.). Выпускник должен чётко изложить, какие основные положения и полученные результаты он представляет к защите. При написании выпускной квалификационной работы обучающийся обязан использовать имеющуюся по теме учебную и специальную научную литературу, проанализировать действующие законодательные и подзаконные акты, использовать практику их применения, а также другие источники, если это обуславливается спецификой темы. При использовании указанных источников в тексте работы обязательны ссылки на них. Заимствование текста из авторских литературных произведений без ссылки на них не разрешается, более того, такая работа возвращается как несамостоятельно выполненная с неудовлетворительной оценкой. Следует обратить внимание на стиль и язык изложения, обеспечить лаконичность и четкость формулировок, точность определений, разнообразие употребляемых слов, литературную форму выражения мысли.

Выпускная квалификационная работа имеет **титульный лист**, на котором должны быть указаны фамилия, имя, отчество студента, курс и факультет, где он обучается; фамилия, имя, отчество научного руководителя, его должность, ученое звание, ученая степень. Номер страницы на титульном листе не проставляется (*прил. 1*).

После титульного листа помещаются **задание**, которое содержит основные исходные данные для выполнения выпускной квалификационной работы, оформляется руководителем. В каждом задании четко формулируется название темы выпускной квалификационной работы, и указываются характеристики, определяющие его объем и содержание, при этом необходимо учитывать уровень подготовки студента и время, отведенное на выполнение выпускной квалификационной работы. Задания должны сопровождаться руководящими материалами с указанием основных этапов выполнения выпускной квалификационной работы. Задания на выпускную квалификационную работу выдаются за подписью руководителя и датируются днем выдачи (*прил. 2*).

**Реферат** помещается после задания выпускной квалификационной работы, который содержит точное изложение содержания работы, включающее основные сведения и выводы, а так же сокращения, используемые в документе. Рекомендуемый объем текста реферата – 1 страница (*прил. 3*).

После реферата следует **оглавление**. В нем содержится название глав и параграфов с указанием страниц. Печатается через 1,5 интервала (*прил. 4*).

**Во введении** раскрывается актуальность темы; ее новизна и практическая значимость; уровень разработки; цели и задачи данной работы, определяется предмет и объект исследования; положения, выносимые на защиту. Рекомендуемый объем 1-3 страницы.

В главах **основной части** раскрываются основные аспекты исследуемых вопросов. Теоретические положения доводятся до уровня методических разработок и их экспериментальной проверки. Каждая глава и каждый параграф завершаются краткими выводами и логическими переходами.

**Первая глава** по содержанию излагаемого материала является теоретической. В ней на основе изучения литературных источников отечественных и зарубежных авторов рассматривается

сущность исследуемой проблемы, место, роль и значение, рассматриваются необходимые правовые и нормативные документы. Здесь следует представить методологию и методику исследования, анализ различных взглядов и подходов при решении исследуемой проблемы, возникающей в реальной ситуации управления.

**Во второй главе** основной части необходимо провести анализ функционирования исследуемого объекта. Аналитическая разработка задач выпускной квалификационной работы основывается на положениях, сформулированных в теоретической части (глава 1). При этом методическая постановка задач выпускной квалификационной работы и их концептуальная разработка должны быть основой второй главы. В этой главе важным являются не только исходные материалы для анализа, характеризующие состояние объекта, но и технология обработки информации, способы и приемы выполнения отдельных операций, имеющих существенное значение в процессе рассмотрения задач выпускной квалификационной работы.

**В третьей главе** основной части определяется практическая ценность выпускной квалификационной работы. В ней студент должен показать умение использовать полученные знания для разработки конкретных предложений по совершенствованию исследуемого объекта. В соответствии с логической схемой выполнения выпускной квалификационной работы третья глава – это продолжение теоретического и аналитического исследования, где разрабатываются организационно-технические мероприятия по совершенствованию объекта исследования.

Предложения должны быть обоснованы расчетами. В зависимости от темы выпускной квалификационной работы предложения могут быть направлены на:

- уточнение определений различных понятий (категорий) и принципов, используемых в исследовании;
- совершенствование методов (способов) государственного и муниципального управления;
- разработку государственных и региональных программ развития того или иного аспекта социально-экономической сферы и/или сферы социально-экономической деятельности;
- совершенствование нормативных актов или методологических документов и иные предложения методологического характера;

- совершенствование систем (схем) организационного, социально-экономического, технического, политического, правового и т.п. регулирования;
- совершенствование нормативных актов и методических документов, утвержденных Правительством Российской Федерации, государственными (муниципальными) органами и иными организациями различного уровня;
- расчет и анализ показателей по направлениям совершенствования социально-экономических систем (объектов);
- оценку экономической эффективности вариантов совершенствования труда, производственных и непроизводственных фондов, транспортных средств и иных ресурсов, а также других факторов социально-экономической деятельности государственных (муниципальных) органов власти (их подразделений) различного уровня в зависимости от возможных условий их осуществления;
- исследование влияния факторов, определяющих экономическую эффективность выбранных направлений;
- оценку совершенствования аспектов государственного регулирования (управления) на конкретном примере;
- оценку государственного регулирования развития регионов и природопользования;
- оценку социально-экономического развития регионов (их подразделений), при изменении факторов внешней и внутренней среды;
- оценку эффективности расходов регионального бюджета на примере региона (объекта);
- оценку эффективности управления ресурсами региона (трудовыми, финансовыми, земельными, природными, сырьевыми, материальными, топливно-энергетическими, трудовыми и иными ресурсами);
- оценку эффективности управления персоналом (трудовыми ресурсами) региона;
- социально-экономическое обоснование мероприятий по использованию научно-технических достижений в социально-экономических процессах региона;
- составление бизнес-плана территориального развития с целью повышения инвестиционной активности в регионе.

В выпускной квалификационной работе обязательно должен содержаться цифровой материал, отражающий динамику изменения исследуемых показателей.

**Выводы и предложения** должны содержать основные теоретические и практические выводы по проделанной работе и предложения по использованию полученных результатов. Они должны быть краткими и четкими, давать полное представление о содержании, значимости, обоснованности и эффективности предложений. Рекомендуемый объем 1-2 страницы.

**Список использованной литературы и источников** должен содержать не менее 30-35 названий действующих в настоящее время законов, нормативных положений, методических рекомендаций, современной (выпуск не ранее 2000 г.) учебной и научной литературы по исследуемой проблеме. Список использованной литературы и источников оформляется согласно ГОСТ 7.1–2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание»

Сначала в списке указывают нормативные акты, далее – литературные источники. Перечень нормативных правовых актов приводится в порядке убывания по юридической силе. Он включает в себя всю литературу, на которую есть ссылки в тексте, а также те важнейшие источники, которые были так или иначе использованы.

**Приложения.** Этот элемент выпускной квалификационной работы не является обязательным. Приложение целесообразно вводить тогда, когда студент использует относительно большое количество громоздких таблиц, статистического материала, макетов опросных анкет, учредительных и организационных документов и т.д. Такой материал, помещенный в основную часть, затруднил бы чтение работы. Обычно в тексте достаточно лишь сослаться на информацию, включенную в приложения.

Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа. Приложения могут быть обязательными и информационными. Информационные приложения могут быть рекомендуемого или справочного характера. В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Степень обязательности приложений при ссылках не указывается. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложение начинается с новой страницы и имеет заголовок с указанием вверху страницы слова «Приложение» и его обозначения (русскими буквами, кроме букв Ё, Й, Ъ, Ы, Ь). Можно обозначать приложения и буквами латинского алфавита, исключая буквы I и O. В том случае, если в работе использованы уже все допущенные буквы русского или латинского алфавитов, то далее приложения необходимо обозначать арабскими цифрами. Если же у вас всего 1 приложение в документе, его необходимо обозначить «ПРИЛОЖЕНИЕ А». Текст в рамках одного приложения (например, ПРИЛОЖЕНИЕ А) может быть поделен на разделы. Нумеровать составные части приложения необходимо в пределах каждого приложения: обозначение, затем его № (ПРИЛОЖЕНИЕ А №1). Иногда приложения оформляются иначе. В правом верхнем углу пишется Приложение 1, Приложение 2, Приложение 3, Приложение 4 и т.д.

К защите допускается выпускник, имеющий следующую документацию: выпускную квалификационную работу, распечатанной и сброшюрованной, а также раздаточный материал согласно требованиям выпускающей кафедры; отзыв научного руководителя.

В случае выявления рецензентом серьезных недостатков в выпускной квалификационной работе, которые требуют существенных доработок, выпускающая кафедра имеет право отправить работу на повторное рецензирование. Выпускник обязан подготовить ответы на замечания рецензентов.

### **3 Правила оформления выпускной квалификационной работы**

Выпускная квалификационная работа разрабатывается студентами в соответствии с рабочими учебными планами. Законченные главы выпускной квалификационной работы в установленные сроки должны сдаваться научному руководителю на проверку. 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. В дальнейшем руководитель проставляет в задании фактические сроки разработки отдельных глав.

Выпускная квалификационная работа представляется в печатном виде на одной стороне листа, при наборе текста необходимо использовать шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полуторный; параметры страницы: отступ слева – 30 мм, справа – 10 мм, сверху – 15 мм, снизу – 20 мм; отступ красной строки – 1,25; выравнивание основного текста – по ширине; перенос автоматический.

Каждый структурный элемент содержания работы начинается с новой страницы. Наименование структурных элементов следует располагать по центру строки без точки в конце, без подчеркивания, отделяя от текста тремя межстрочными интервалами. Иллюстрированный материал следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые. На все иллюстрации должны быть ссылки в работе. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, документы, рисунки, снимки) должны быть пронумерованы и иметь названия. 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.).

Главы и параграфы должны иметь краткие, соответствующие содержанию заголовки. В конце заголовка точку не ставят. Подчеркивать заголовки и переносить слова в заголовках не допускается.

Нумерация страниц должна быть сквозной. Первой страницей является титульный лист, второй и третьей – реферат и задание на выполнение выпускной квалификационной работы. На страницах 1-3 номера страниц не ставят, четвертой страницей является оглавление.

Цифровой материал рекомендуется оформлять в виде таблиц. Таблицы в выпускной квалификационной работе располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц может быть сквозной по всему тексту в пределах раздела или работы. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу над ее названием после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над

таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

Таблицы и иллюстративные материалы располагают таким образом, чтобы их можно было читать без поворота рукописи или, в крайнем случае, с поворотом по часовой стрелке.

Научная добросовестность автора выпускной квалификационной работы состоит в точности цитирования и приводимых ссылок на источники. Данное требование реализуется через правильно оформленные библиографические ссылки.

Работа должна быть сброшюрована и переплетена типографским способом. В конце выпускной квалификационной работы после списка использованной литературы и источников студент ставит свою подпись и дату выполнения работы.

### **Примеры библиографических ссылок**

*Пример ссылки на книгу одного автора и более*

Абчук, В. А. Менеджмент [Текст] : учебник / В. А. Абчук. – СПб. : Союз, 2002. – 463 с.

*Пример ссылки на переводную книгу*

Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хслоури. – М. : Дело, 2002. – 704 с.

*Пример ссылки на книгу без автора, имеющую редактора, составителя*

Менеджмент [Текст] : учеб. пособие / под ред. В. В. Лукашевича, Н. И. Астаховой. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 255 с.

*Пример ссылки на энциклопедию, справочник, словарь*

Большой энциклопедический словарь [Текст] / гл. ред. А. М. Прохоров. – М. : Большая Российская энциклопедия, 1999. – 1456 с.

*Пример ссылки на статью из сборника*

Ванина, Э. Г. Анализ кризисного развития организации [Текст] / Э. Г. Ванина // Актуальные вопросы вузовской науки : сб. научных и научно-метод. статей. Вып. 2. / под ред. А. И. Жданова, Н. И. Меркушовой, А. П. Суслёнкова. – Самара : Изд-во Самар. ин-та управления, 2005. – С. 73-84.

*Пример ссылки на статью из журнала*

Пудич, В. С. Управленческий аудит и аудит-менеджмент как особый род деятельности менеджера [Текст] / В. С. Пудич, М. Б. Жернакова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №5. – С. 16-30.

*Пример ссылки на статью из газеты*

Колесова, О. Словом и делом [Текст] / О. Колесова // Поиск. – 2007. – 9 янв.

*Пример ссылки на электронный ресурс*

Быдов, В. Г. Возможность использования различных индикаторов для оценки региональной социально-экономической асимметрии [Электронный ресурс] / В. Г. Белов. – Режим доступа: <http://ieie.nsx/rii> (дата обращения: 01.01.14 г.).

*Пример ссылки на законодательные акты*

ФЗ РФ «О борьбе с терроризмом» от 25.07.1998 г. № 130-ФЗ // Собрание Законодательства РФ. – 1998. – №31. – Ст. 3808.

*Пример ссылки на иностранные издания*

Английский язык

Laquer W. The Terrorism Reader: A Historical Anthology / Ed. By Walter. – L., 1975. – P. 48.

Alexander I. Terrorism: Theory and Practice. – N.Y., 1980. – P. 25.

Немецкий язык

Marighela, C. Handbuch des Stadtguerillero // Zerschlagt die Wohnstandsinseln der Dritten Weg. Reinbekb. – Hamburg, 1971. – S.40-70.

#### **4 Организация проведения защиты выпускных квалификационных работ**

Защита выпускной квалификационной работы проводится на открытом заседании комиссии, на котором могут присутствовать студенты, профессорско-преподавательский состав, иные лица. На защиту одной выпускной квалификационной работы отводится до 30 минут, включая 10 -12 минут на доклад выпускника.

В ФГБОУ ВО Самарской ГСХА установлен следующий примерный порядок защиты выпускной квалификационной работы.

1. Приглашение выпускника к заседанию – секретарь комиссии.
2. Объявление защиты с указанием фамилии, имени, отчества выпускника и темы выпускных квалификационных работ – председатель (или ответственный член) комиссии.
3. Краткая характеристика выпускника (специализация, кафедра, руководитель, консультант, рецензент, наличие документации, иная информация) – секретарь комиссии.

4. Представление графической части работы, в которой содержится:

- а) цель и основные задачи выпускной квалификационной работы;
- б) актуальность темы выпускной квалификационной работы;
- в) краткое содержание исследованных теоретических вопросов и результатов анализа;
- г) апробация результатов исследования.

5. Доклад выпускника, который включает:

- а) предмет исследования;
- б) обоснование положений, выносимых на защиту, а также практические рекомендации.

Далее следуют ответы выпускника на вопросы членов комиссии и аудитории. После чего секретарь оглашает содержание отзыва руководителя и рецензию на работу. Далее происходит обсуждение работы членами комиссии и присутствующими на заседании. В завершении защиты выпускник отвечает на замечания рецензента.

Доклад выпускника не должен сводиться к механическому чтению подготовленных тезисов, следует свободно излагать его содержание.

При необходимости (для разрешения спорных вопросов, случаев отрицательных отзывов руководителя или отрицательной рецензии) на обсуждение могут быть приглашены руководитель, заведующий выпускающей кафедрой, а по решению председателя государственной аттестационной комиссии – специалисты других экзаменационных комиссий.

Решение об оценке принимается на закрытом заседании экзаменационной комиссии голосованием, в котором принимает участие только состав данной экзаменационной комиссии, большинством голосов. При равном числе голосов голос председателя комиссии является решающим.

Результаты защиты выпускных квалификационных работ определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» и объявляются студентам в день утверждения протоколов председателем итоговой аттестационной комиссии по направлению; или – в день защиты выпускных квалификационных работ после подписания протокола всеми членами экзаменационной комиссии по направлению.

## 5 Тематика выпускных квалификационных работ

1. Мотивация государственных служащих в муниципальных образованиях.
2. Оптимизация организационной структуры в субъекте Российской Федерации.
3. Совершенствование реализации технической политики в муниципальном образовании.
4. Информационное обеспечение органов муниципального управления: современное состояние и пути оптимизации.
5. Оптимизация механизма организационной культуры в государственной службе.
6. Мотивация как фактор повышения эффективности деятельности государственных служащих в современной России.
7. Управление социальной сферой в муниципальном образовании.
8. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления.
9. Система государственных закупок ФГБОУ ВО Самарская ГСХА и направления повышения ее эффективности.
10. Государственная служба в России: опыт, современное состояние и направления совершенствования.
11. Совершенствование методов муниципального управления в современных условиях.
12. Государственная поддержка аграрного производства в регионе.
13. Методы и средства государственного управления инновационными проектами в регионе.
14. Проблемы использования зарубежного опыта организации государственной службы в современной России.
15. Совершенствование правового обеспечения кадрового менеджмента.
16. Роль органов государственного управления в сфере профилактики трудовых конфликтов.
17. Место и роль профсоюзов в становлении гражданского общества в современной России.
18. Подготовка управленческих кадров для государственного и муниципального управления.

19. Информационное обеспечение деятельности органов государственного управления.
20. Государственная политика Российской Федерации в сфере обеспечения информационной безопасности: основные направления и механизмы реализации в регионе.
21. Региональные особенности формирования деловой культуры государственных служащих в современной России.
22. Взаимодействие органов государственной власти и местного самоуправления: проблемы и механизмы оптимизации.
23. Взаимодействие органов государственной власти и молодежных организаций в Российской Федерации: современное состояние и пути совершенствования.
24. Обеспечение национальной безопасности в современной Российской Федерации (региональный аспект): приоритеты сотрудничества государства и общественных объединений.
25. Государственная социальная политика в сфере занятости молодежи – региональный аспект.
26. Взаимодействие государственных региональных органов управления и СМИ в избирательном процессе: региональная специфика и пути повышения эффективности.
27. Взаимодействие государственных региональных органов управления и СМИ в реализации государственной социальной политики: региональная специфика и пути повышения эффективности.
28. Государственная политика Российской Федерации в сфере здравоохранения – региональный аспект.
29. Реализации национального проекта «Здоровье»: современное состояние и пути оптимизации.
30. Реализации национального проекта «Доступное жилье»: современное состояние и пути оптимизации.
31. Реализации национального проекта «Развитие АПК»: современное состояние и пути оптимизации.
32. Информационное обеспечение органов муниципального управления: современное состояние и пути оптимизации.
33. Роль органов государственного управления в сфере профилактики и борьбы с правонарушениями.
34. Роль органов государственного управления в сфере охраны труда.

35. Реформирование и направления совершенствования деятельности муниципальных органов власти.
36. Деятельность муниципальных органов власти по социальному обеспечению граждан.
37. Реализация государственной политики в жилищной сфере в субъекте Российской Федерации: современное состояние и перспективы (на материалах Самарской области).
38. Развитие взаимодействия районных и поселковых муниципальных органов власти в регионе.
39. Основные направления поддержки сферы обслуживания населения на уровне поселкового муниципального образования.
40. Основные направления поддержки сферы обслуживания населения на региональном уровне.
41. Разграничение полномочий между федеральным и региональным уровнем власти и реформа межбюджетных отношений в начале 2000-х гг. в России (на материалах Самарской области).
42. Основные этапы становления муниципального управления в регионе РФ.
43. Систематизация направлений рыночного развития сферы жилищно-коммунальных услуг.
44. Особенности применения методов стимулирования персонала в сфере государственного управления (на примере субъекта РФ).
45. Реализация судебной реформы на региональном уровне (на примере субъекта РФ).
46. Взаимодействие органов региональной государственной власти и профсоюзов в сфере регулирования рынка труда и занятости.
47. Взаимодействие органов региональной государственной власти и партий в решении проблем социальной сферы.
48. Развитие взаимодействия районных и поселковых муниципальных органов власти в регионе.
49. Межрегиональное взаимодействие в Российской Федерации: современное состояние, формы, механизмы и тенденции развития.
50. Социально-экономическое развитие региона в контексте Посланий Президента Российской Федерации Федеральному Собранию РФ (на материалах Самарской области).

## Приложения

Приложение 1

### *Пример оформления титульного листа ВКР*

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

Факультет

## НАЗВАНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

на тему:

студента \_\_\_\_\_

Проект выполнен на кафедре

Руководитель ВКР: \_\_\_\_\_

Консультанты работы: 1. \_\_\_\_\_

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

3. \_\_\_\_\_

К защите допускается  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Самара 20\_\_

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

Экономический факультет

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему:

**Подготовка управленческих кадров для государственного  
и муниципального управления**

студента

**Ванина Сергея Петровича**

Работа выполнена на кафедре «Менеджмент и маркетинг»

Руководитель ВКР: Купряева М.Н.

Консультанты:

1. Пашкина Ольга Викторовна
2. Шустова Наталья Сергеевна
3. Ермакова Анна Владимировна

К защите допускается  
Заведующий кафедрой

Волконская Анна Генриховна

Самара 2016

*Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР*

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

Факультет \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_  
Направление \_\_\_\_\_

Утверждаю:  
Зав. кафедрой  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**З А Д А Н И Е**

на ВКР студенту \_\_\_\_\_  
1. Тема ВКР \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Утверждена приказом по  
академии от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Срок сдачи студентом законченной  
работы \_\_\_\_\_

2. Исходные данные к  
ВКР \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

4. Перечень графического материала \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Консультации по ВКР с указанием к ним разделов:

Раздел	Консультант, Ф.И.О.	Подпись, дата

Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_ Принят к исполнению \_\_\_\_\_

6. Календарный план выполнения ВКР:

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов ВКР	Примечание

Студент \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_

*Образец реферата ВКР*

**Реферат**

Выпускная квалификационная работа посвящена актуальной теме, касающейся подготовки управленческих кадров для государственного и муниципального управления. Работа изложена на 65 страницах машинописного текста. Он содержит 3 главы, выводы и предложения. Список использованной литературы и источников содержит 47 источников. Расчетный материал представлен в 11 таблицах. В первой главе изложены понятие и сущность профессионализации государственного управления. Во второй проведен анализ систем профессиональной подготовки кадров государственного управления. В третьей главе выпускной квалификационной работе предлагаются методы повышения уровня профессионализации кадров.

**Образец оглавления ВКР**

<b>Оглавление</b>	<b>стр</b>
Реферат.....	2
Оглавление.....	3
Введение.....	4
1.....	...
1.1.....	...
1.2.....	...
2.....	...
1.2.....	...
2.2.....	...
Выводы.....	...
Список используемой литературы.....	...
Приложения .....	...

## Рекомендуемая литература

1. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для бакалавров / И. А. Василенко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 431 с.
2. Глазунова, Н. И. Государственное и муниципальное (административное) управление : учебник / Н. И. Глазунова. – М. : Проспект, 2007. – 560 с.
3. Игнатов, В. Г. Местное самоуправление: российская практика и зарубежный опыт : учеб. пособие для студентов вузов / В. Г. Игнатов, В. И. Бутов. – М. : МарТ, 2007. – 284 с.
4. Парахина, В. Н. Муниципальное управление : учеб. пособие / В. Н. Парахина, Е. В. Галеев, Л. Н. Ганшина. – М. : КНОРУС, 2007. – 469 с.
5. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления : учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 575 с.
6. Наумов, С. Ю. Система государственного управления / С. Ю. Наумов, И. Н. Осипова, А. А. Подсумкова. – М. : ФОРУМ, 2012. – 304 с.
7. Система муниципального управления : учебник для студентов вузов / под ред. В. В. Зотова. – СПб. : Питер, 2007. – 197 с.

## Оглавление

Предисловие.....	3
1 Порядок выполнения выпускной квалификационной работы.....	4
2 Структура и содержание выпускной квалификационной работы..	6
3 Правила оформления выпускной квалификационной работы ....	11
4 Организация проведения защиты выпускных квалификацион- ных работ .....	14
5 Тематика выпускных квалификационных работ.....	16
Приложения .....	19
Рекомендуемая литература.....	25

Учебное издание

**Купряева Мария Николаевна  
Сотникова Ирина Николаевна**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
для выполнения выпускных квалификационных работ**

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 8.02.2017. Формат 60×84 1/16  
Усл. печ. л. 1,69, печ. л. 1,57.  
Тираж 50. Заказ № 34.

Редакционно-издательский центр 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  
профессионального образования  
«Самарская государственная  
сельскохозяйственная академия»  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

**О. В. Мамай, И. Н. Мамай**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ СЛУЖБЫ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

**Методические указания  
для проведения практических занятий**

Кинель  
РИЦ СГСХА  
2014

УДК 631.145(07)

ББК 65.32 р

М-22

**Мамай, О. В.**

**М-22** Организация консультативной службы в АПК : методические указания для проведения практических занятий / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. – 65 с.

Методические указания для проведения практических занятий содержат подробное описание структуры и методики проведения занятий со студентами, в том числе в интерактивной форме, направленных на формирование базовых знаний и компетенций консультанта и развитие практических навыков в организации и осуществлении консультационной деятельности.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 080100 «Экономика», 081100 «Государственное и муниципальное управление», 080200 «Менеджмент».

© ФГБОУ ВПО Самарская ГСХА, 2014

© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	4
Тема 1. Роль информационно-консультационной службы (ИКС). История развития ИКС.....	5
Тема 2. Основные модели организации ИКС.....	6
Тема 3. Методы деятельности ИКС.....	7
Тема 4. Управление ИКС.....	13
Тема 5. Роль ИКС в распространении знаний.....	17
Тема 6. Информационные технологии в консультационной деятельности.....	17
Тема 7. Программы ИКС.....	18
Тема 8. Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК.....	21
Тема 9. Кадровое обеспечение ИКС.....	22
Тема 10. Психологические аспекты в деятельности ИКС.....	27
Тема 11. Организация обучения в ИКС.....	46
Тема 12. Механизм обратной связи в ИКС.....	53
Тестовые задания.....	54
Рекомендуемая литература.....	63

## ПРЕДИСЛОВИЕ

По мере развития рыночных отношений у работников агропромышленного комплекса (АПК) возникает необходимость в получении новой информации, в том числе об инновационных разработках и передовом производственном опыте, эффективное использование которых позволяет перевести производство на более высокий организационный и технологический уровень.

При постоянно возрастающих информационных потоках сельхозтоваропроизводители сталкиваются с проблемой поиска, отбора и практического использования действительно необходимой им информации. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, информационно-консультационная служба (далее ИКС) является действенным механизмом решения этой проблемы. Задачей государственной информационно-консультационной службы является активное участие в реформировании АПК и программах устойчивого развития сельских территорий.

Целью данных методических указаний является представление подробного описания структуры и методики проведения занятий по формированию у студентов системы компетенций и практических навыков построения эффективных процессов управления информационно-консультационной службой (ИКС) АПК в современных условиях как определяющего фактора организационной эффективности.

## **ТЕМА 1. Роль информационно-консультационной службы (ИКС). История развития ИКС**

Цель занятий: познакомить студентов с понятием «информационно-консультационная служба», определить роль и место информационно-консультационной службы в системе аграрных отношений, рассмотреть основные этапы становления и развития ИКС в России.

### Задачи занятий:

- дать определение понятию «информационно-консультационная служба»;
- обратить внимание слушателей на творческое наследие А. В. Чаянова как крупнейшего теоретика ИКС;
- ознакомить слушателей с взглядами А. В. Чаянова на место и роль ИКС в развитии сельского хозяйства;
- определить роль ИКС в системе аграрной политики;
- определить роль и возможности ИКС в повышении уровня компетенции сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- рассмотреть основные этапы становления и развития ИКС в России.

### Структура занятий

1) Группа «жужжания».

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения о роли ИКС. Затем представители каждой группы записывают на доске список мнений. Далее участники все вместе обсуждают эти списки, выделяя из общего числа мнений наиболее соответствующие роли ИКС.

2) Групповая дискуссия на тему «ИКС в России».

Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

- в чем заключается необходимость создания информационно-консультационных служб в России?
- можно ли обойтись без ИКС, используя уже существующие структуры (НИИ, институты и факультеты повышения квалификации) и др.?
- чему нас учит отечественный и зарубежный опыт создания и функционирования ИКС?

- актуальны ли сейчас взгляды А. В. Чайнова относительно целей и задач общественной агрономии?

3) Дискуссия на тему «Роль информационно-консультационной службы в передаче технологий сельским товаропроизводителям».

Слушателям предлагается разделиться на группы и разыграть ситуацию.

А) Вы – фермер. Представьте, что информационно-консультационной службы в Вашем районе не существует. В какие организации вы стали бы обращаться для приобретения информации по интересующим Вас вопросам?

В) Вы – консультант службы ИКС. Объясните, как вы понимаете роль ИКС в деле оказания помощи фермеру в принятии обоснованных решений?

С) Групповая дискуссия. Опишите отличия в передаче и распространении технологий через систему ИКС и через систему научно-исследовательских институтов. Определите достоинства и недостатки каждой из систем.

## **ТЕМА 2. Основные модели организации ИКС**

Цель занятий: познакомить студентов с основными моделями информационно-консультационных служб, выявить преимущества и недостатки каждой из них.

### Задачи занятий:

- описать основные модели информационно - консультационной службы;
- рассмотреть преимущества каждой модели ИКС;
- рассмотреть недостатки каждой модели ИКС;
- рассмотреть принципы создания моделей ИКС.

### Структура занятий

1) Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам формирования моделей информационно-консультационных служб, преимуществ и недостатков каждой модели, определения оптимальной модели ИКС.

2) Группа «жужжания».

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения по оптимальной модели ИКС. Затем представители каждой группы представляют свои разработки. Далее участники все вместе обсуждают эти разработки, выделяя из общего числа наиболее оптимальную модель ИКС.

В конце занятия преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

### **ТЕМА 3. Методы деятельности ИКС**

Цель занятий: изучить методы работы ИКС.

Задачи занятий:

- изучить классификацию методов ИКС;
- изучить содержание методов ИКС;
- выработать навыки применения различных методов ИКС.

Структура занятий

#### ***3.1. Определение понятия «методы ИКС»***

Задание можно выполнять двумя способами.

1) Задание выполняется методом «мозгового штурма», т.е. студенты со своих мест высказывают мнения, записывают их на доске, а затем обсуждают их и выбирают наиболее подходящие. В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов.

2) Преподаватель делит аудиторию студентов на 3 подгруппы. Первая подгруппа обсуждает и приводит примеры массовых методов деятельности информационно-консультационной службы. Вторая – обсуждает и приводит примеры групповых методов деятельности ИКС. Третья подгруппа – обсуждает и приводит примеры индивидуальных методов деятельности ИКС.

По результатам обсуждения подгруппы делают сообщения в соответствии с заданием и один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует итоги ее работы.

Преподаватель подводит итоги и оценивает работу студентов.

### **3.2. Массовые методы деятельности ИКС**

*Занятие 1.* Преподаватель проводит групповую дискуссию: студентам предлагается оценить роль и особенности средств массовой информации как инструментов реализации массовых методов в деятельности информационно-консультационной службы.

*Занятие 2.* Преподаватель разделяет студентов на несколько подгрупп для обсуждения конкретных ситуаций.

Каждой группе студентов преподаватель дает одну ситуацию.

Ситуация 1. Подготовить материал для странички на сайте службы в Интернете по вопросам ИКС (например, роль информационно-консультационной службы в процессе передачи новых знаний и технологий или другой пример по желанию преподавателя).

Ситуация 2. Подготовить в районную газету «Сельская Новь» статью о деятельности информационно-консультационной службы: задачи службы, принципы и направления деятельности, какие услуги предлагает служба товаропроизводителям и т.д.

Ситуация 3. Подготовить сообщение по радио по вопросам деятельности Вашей ИКС (например, отчет о проведении полевого дня, организованного Вашей службой).

Ситуация 4. Подготовить и «обыграть» рекламный ролик (выставку, издать специализированный журнал или информационный бюллетень, снять видеофильм, подготовить рекламный щит), который познакомил бы товаропроизводителей региона с Вашей службой.

В конце занятия студенты проводят презентацию своих ситуаций. Преподаватель подводит итоги занятия и выставляет оценки студентам.

*Занятие 3.* Преподаватель делит аудиторию студентов на 2-3 группы. Каждой группе дается задание оценить степень воздействия на товаропроизводителей различных средств массовой информации как инструмента деятельности ИКС. Для этого студенты каждый в своей группе должны разработать критерии оценки, которые, как они считают, будут наиболее точно влиять на оценку.

В конце занятия каждая группа делает презентацию своих исследований, используя наглядные материалы в виде графиков, таблиц, диаграмм и т.п.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

### ***3.3. Групповые методы деятельности ИКС***

*Занятие 1.* Преподаватель делит студентов на несколько небольших подгрупп, по 3-6 участников.

На территории N-кого района предполагается провести ряд полевых дней. Полевые дни предоставляют возможность товаропроизводителям района ознакомиться с передовым опытом предприятий и задать интересующие их вопросы. Задача членов каждой подгруппы – разработать программу действий, подготовить необходимое оборудование, организовать рекламу и т.п., чтобы это мероприятие прошло на высоком уровне.

Первая подгруппа представляет тепличный комбинат.

Вторая подгруппа представляет фермерское хозяйство, специализирующееся на молочном скотоводстве.

Третья подгруппа представляет овощеводческое хозяйство.

Четвертая подгруппа представляет свиноферму производственного кооператива.

Каждая подгруппа должна осветить следующие аспекты (что именно будет представлено посетителям для осмотра):

- достижения научно-технического прогресса (НТП);
- буклеты, стенды, отражающие характеристику достижений и т.д.;
- посевы, животных, технику и т.п.

По результатам выполнения задания представитель каждой подгруппы презентует программу проведения полевого дня.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

*Занятие 2.* Информационно-консультационный центр предполагает провести семинар для сельских товаропроизводителей по вопросам изменений в Налоговом кодексе, составления бизнес-планов, изучения новых компьютерных программ и т.д.

Группа студентов делится на несколько подгрупп. Каждая подгруппа получает свою тематику семинара и задания:

- 1) составить план организации и проведения семинара;
- 2) составить информационное письмо товаропроизводителям.

По итогам работы один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует план организации и проведения семинара и информационное письмо.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

### ***3.4. Индивидуальные методы ИКС***

*Занятие 1. Деловая игра.*

Преподаватель делит студентов на подгруппы.

Цель деловой игры – провести посещение хозяйства. Описание ситуации: товаропроизводитель пригласил сотрудника ИКС для оказания помощи по интересующему его вопросу.

Вариант 1. Руководителя ЗАО «Достижение» интересует вопрос смены специализации хозяйства.

Вариант 2. Фермера Байкова Ю.И., который занимается картофелеводством, интересует вопрос возможности применения в его хозяйстве новой голландской технологии выращивания картофеля и приобретения техники для применения данной технологии.

Вариант 3. В ЗАО «Шошинский» зафиксирована вспышка заболевания скота, которая угрожает распространиться на другие хозяйства района. Местная ветеринарная служба не была готова к вспышке эпидемии и не может справиться с данной ситуацией.

Вариант 4. В кооперативном хозяйстве «Заветы Ильича» планируется построить ирригационную систему. От консультанта требуется представить товаропроизводителю возможные преимущества, выгоды и недостатки от строительства данной системы.

Вариант 5. Фермер Высоковская И.А. пригласила консультанта для проведения оценки почвы своего хозяйства и разработки системы применения удобрений.

Вариант 6. Рыбокомбинат имеет проблемы с реализацией рыбы. Существующий канал реализации (частный магазин в поселке) его не устраивает, и руководитель комбината заинтересован в поиске других каналов реализации продукции.

Вариант 7. Фермера Иванова Г.И. интересует вопрос возможности получения кредита на закупку нетелей в ЧП «Доры».

### Задачи:

- *для сотрудников ИКС* – подготовить встречу: уточнить цель визита, проработать информацию о посещаемом хозяйстве; если возможно, подготовить мнения специалистов по вопросу, интересующему клиента;
- *для товаропроизводителей* – подготовиться к встрече с сотрудником ИКС: сформулировать вопрос, причины, побудившие его обратиться в информационно-консультационную службу и т.п.

Все члены подгруппы распределяют между собой роли сотрудников ИКС и товаропроизводителей.

По результатам выполнения данного задания участники подгрупп презентуют встречи товаропроизводителей и сотрудников ИКС. Студенты, не занятые в деловой игре, являются наблюдателями и по окончании презентации встречи высказывают свои мнения о ходе проведения конкретного посещения хозяйства.

Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

*Занятие 2.* Преподаватель предлагает студентам пройти тест «Умеете ли Вы вести беседу по телефону».

При этом необходимо дать ответы «да» и «нет» на вопросы.

1) Уверены ли вы в том, что набираете правильный номер телефона, а не приблизительный (в последнем случае вы побеспокоите незнакомых людей)?

2) Делаете ли вы разговоры с занятыми людьми по возможности краткими?

3) Когда вы звоните близким друзьям, которые вдруг не узнают ваш голос, сопротивляетесь ли искушению поиграть в игру «отгадай, кто это» или сразу же называете себя?

4) Пытаетесь ли выбирать время своих звонков так, чтобы не мешать занятиям тех людей, которым звоните чаще всего?

5) Если вы часто звоните молодой маме, знаете ли вы время, когда она кормит и купает ребенка, чтобы избежать звонков в эти часы?

6) Если вы намерены разговаривать долго, спрашиваете ли у собеседника, свободен ли он или ему лучше перезвонить в другое время?

7) Когда вы набрали номер неправильно, считаете ли вы это взаимным неудобством и говорите: «Извините, я ошибся номером» в вежливом тоне, а не проявляете при этом раздражение и досаду.

8) Если вы нежный родитель, понимаете ли вы, что очаровательный лепет малюток, так счастливо мчащихся ответить по телефону, может вызвать не только восторг, но и раздражение позвонившего человека, особенно если он звонит издалека?

9) Когда вы заказываете междугородный разговор, находясь в доме друга, всегда ли вы узнаете счет и оставляете соответствующую сумму?

10) Когда вы слышите голос, которого не ожидали, спрашиваете ли сразу же: «Это номер 12345?» – вместо того, чтобы осведомляться: «А какой это номер телефона?»

11) Если вы не можете прервать работу, которой занимаетесь в настоящий момент, объясняете ли вы это и предлагаете перезвонить, и не говорите: «Я вернусь через минуту», и оставляете собеседника ждать гораздо дольше, чем обещали?

12) Объясняете ли вы тому, кто звонит, что у вас находится гость и вы сами перезвоните позже, не позволяя пришедшему к вам сидеть и слушать половину разговора, что бывает утомительно?

13) Когда номер, по которому вы звоните, не отвечает быстро, ждете ли вы достаточное время, чтобы не получилось так, что пока человек доберется до телефона, вы уже повесите трубку?

14) Если вы выполняете многочисленные деловые звонки, распределяете ли вы их таким образом, чтобы и у других оставался шанс пользоваться телефоном?

15) Когда вам на работу звонят друзья, расположенные к длительной беседе, говорите ли вы им, что позвоните сами через несколько часов?

### *Оценка результатов*

Число раз, когда вы смогли ответить «да» на предложенные вопросы, покажет оценку умения вести беседу по телефону:

**14 – 15 положительных ответов:** не так ли много Вы уделяете вниманию КАК вести разговор, а не предмету обсуждения?

**10 – 13 положительных ответов:** Вы несомненно умеете вести беседы по телефону и всегда добиваетесь необходимых Вам результатов;

**менее 10 положительных ответов:** беседы по телефону Вам не всегда удаются. Обратите на это внимание!

Далее преподаватель предлагает студентам провести деловую игру: «Телефонный звонок в районную информационно-консультационную службу».

Студенты делятся на подгруппы и распределяют отдельные ситуации.

Предмет разговора: товаропроизводителю необходимо договориться о встрече с районным консультантом по его проблемам.

Необходимо провести беседу и договориться о встрече.

#### Примерные ситуации для обсуждения

Ситуация 1. Проведение почвенного анализа в недавно созданном фермерском хозяйстве «Фаворит».

Ситуация 2. Звонок от главного зоотехника ЧП «Доры» по вопросу возможности закупки КРС.

Ситуация 3. Звонок от главного инженера колхоза «Заветы Ильича» о возможности получения кредита на закупку нового комбайна.

В конце занятия студенты по подгруппам проигрывают свои ситуации. Преподаватель подводит итоги занятия и оценивает работу студентов.

## **ТЕМА 4. Управление ИКС**

Цель занятий: изучить систему управления ИКС.

Задачи занятий:

- изучить подходы к построению организационной структуры ИКС;
- изучить методику расчета нормы управляемости в ИКС;
- изучить функции управления деятельностью ИКС;
- изучить методику принятия управленческих решений в ИКС;
- изучить приемы мотивации труда в ИКС;
- изучить механизм реализации функции контроля в ИКС.

Структура занятий

### **4.1. Организационная структура ИКС**

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным

способом) различные региональные модели ИКС (унитарное предприятие, на базе органа управления, на базе высшего учебного заведения, на базе института повышения квалификации, на базе НИИ и т.п.). Каждая подгруппа должна разработать организационную структуру для своей модели ИКС. На эту работу дается 40-45 минут. После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы один представитель (по указанию преподавателя) презентует разработку команды, используя наглядные материалы (на пленке, альбомном листе и т.п.). Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов структур.

#### ***4.2. Норма управляемости в ИКС. Функции управления ИКС***

В начале занятия студенты работают индивидуально, определяя перечень функций сотрудников районной ИКС, разрабатывая проекты структуры управления и штатного расписания районной ИКС. Затем студенты объединяются в небольшие подгруппы и, обсуждая свои перечни функций и индивидуальные проекты, готовят общие перечни функций и проекты структур и штатных расписаний команды.

После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы по три представителя (по указанию преподавателя) презентуют разработку перечня функций управления ИКС, проектов структуры управления и штатного расписания, подготовленных командой. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов структур управления и штатных расписаний.

#### ***4.3. Принятие управленческих решений сотрудниками ИКС***

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным спосо-

бом) различные ситуации в деятельности ИКС, требующие управленческих решений.

Ситуация 1. В соседнем районе отмечены отдельные случаи заболеваний крупного рогатого скота карантинной болезнью. Эта информация стала известна сотрудникам ИКЦ.

Ситуация 2. Сотрудники ИКЦ получили информацию от метеослужбы области о реальной возможности серьезных заморозков в первой декаде июня.

Ситуация 3. Секретарь ИКЦ регулярно нарушает трудовую дисциплину, что выражается в регулярных опозданиях на работу, оставлении рабочего места в течение рабочего дня, грубых разговорах с клиентами при посещении ими офиса и по телефону и т.п.

Ситуация 4. До руководства ИКЦ стала доходить информация о неудовлетворенности ряда товаропроизводителей консультационными услугами, предоставляемыми специалистом ИКЦ по экономическим вопросам.

Ситуация 5. Руководству ИКЦ стало известно, что в течение нескольких последних лет участки нескольких пригородных дачных кооперативов сильно поражены колорадским жуком. От них регулярно страдают посевы крупных товаропроизводителей, поля которых граничат с этими дачными кооперативами.

Студенты, работая командами, рассматривают свою ситуацию и, по методике принятия управленческих решений в деятельности ИКС, принимают свое решение, а затем один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении решений по разным ситуациям.

#### ***4.4. Мотивация труда в ИКС***

Первая часть занятия проводится с помощью метода «Мозговой штурм». Преподаватель задает вопрос: «Какие приемы мотивации сотрудников ИКС можно использовать в деятельности службы?» Затем он вызывает 2-3 студента, которые на доске записывают все идеи членов группы. После того, как все идеи исчерпаны, преподаватель просит каждого студента выбрать

из перечня 3-8 (в зависимости от численности группы) приема, самых важных по его мнению. После того, как все участники выскажут свое мнение (фиксируется напротив каждого приема мотивации) – выстраивается ранжированный ряд приемов мотивации (начиная с получившего наибольшее количество голосов).

Как показывает практика – наивысшие баллы получают приемы материального стимулирования. Преподаватель, подводя итоги «штурма», обращает на это внимание студентов и, разделив их на подгруппы, просит обратить внимание на приемы моральной мотивации сотрудников ИКС. Каждая подгруппа готовит свой перечень приемов мотивации, важных, по их мнению, в деятельности ИКС.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

#### ***4.5. Контроль в деятельности ИКС***

В начале занятия студенты работают индивидуально, определяя перечень параметров, показателей, по которым будет, по их мнению, эффективнее всего определять результативность работы отдельных сотрудников ИКС.

Затем преподавателем студенты объединяются в небольшие подгруппы и, обсуждая свои показатели, формируют систему контрольных показателей всей подгруппы.

После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы по одному представителю (по указанию преподавателя) презентуют разработку. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов показателей контроля деятельности сотрудников ИКС.

## **ТЕМА 5. Роль ИКС в распространении знаний**

Цель занятия: изучить особенности распространения знаний в ИКС.

Задачи занятия:

- изучить классификацию распространяемых знаний;
- рассмотреть особенности восприятия знаний;
- изучить задачи ИКС по распространению знаний;
- изучить методы формирования знаний ИКС;
- рассмотреть организацию передачи знаний.

Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Роль ИКС в распространении знаний». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

1) Особенности восприятия знаний сельскими товаропроизводителями.

2) Классификация знаний, необходимых сельским товаропроизводителям.

3) Каким образом формируются знания в ИКС?

4) Какие задачи решает ИКС, распространяя знания?

5) Как осуществляется передача знаний сельским товаропроизводителям через ИКС?

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

## **ТЕМА 6. Информационные технологии в консультационной деятельности**

Цель занятия: изучить возможности применения современных информационных технологий в информационно-консультационной деятельности.

Задачи занятия:

- дать понятие современной информационной технологии;
- изучить цели применения информационных технологий в ИКС;
- рассмотреть классификацию информационных технологий;

- изучить характеристики современных информационных технологий.

#### Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Информационные технологии в консультационной деятельности». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

- 1) Что такое информационная технология?
- 2) Каковы цели применения информационных технологий в ИКС?
- 3) Преимущества и недостатки современных информационных технологий.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

## **ТЕМА 7. Программы ИКС**

Цель занятий: изучить методику составления программ информационно-консультационных служб.

#### Задачи занятий:

- обсудить и углубить представление о том, что такое программы информационно-консультационной службы и их роли в развитии региона и государства в целом;
- закрепить знания о типичной структуре и основных этапах составления программы информационно-консультационной службы;
- закрепить знания методики составления программ информационно-консультационной службы.

#### Структура занятий

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп. Каждая подгруппа должна разработать собственную целевую программу для информационно-консультационной службы по следующей схеме.

- 1) Описание региона, где будет реализована программа:
- качество и степень эксплуатации природных ресурсов;

- размер и структура населения;
  - агломерационное развитие;
  - экономическое развитие;
  - политические факторы, в форме общей и региональной политики;
  - институциональные факторы;
  - социальная инфраструктура;
  - физические факторы местоположения.
- 2) Формулирование проблемы.
- 3) Постановка цели:
- описание существующей ситуации;
  - описание желаемой ситуации;
  - описание того, почему существующая ситуация отличается от желаемой;
  - каковы возможности реализации изменений с помощью существующих материальных и людских ресурсов.
- 4) Иерархия целей:
- описание комплекса задач. Задачи должны быть количественно измеримыми.
- 5) Выбор и анализ целевой группы:
- Выбор целевой группы:*
- на какой группе будет сосредоточено внимание?
  - каковы причины сосредоточения усилий именно на этой группе?
  - можно ли достичь цели, если не удастся наладить контакта с группой?
  - каким образом можно разделить целевую группу на подгруппы?
  - можно ли обеспечить постоянное взаимодействие с целевой группой с помощью имеющихся средств и людских ресурсов?
- Анализ целевой группы:*
- образ жизни и методы ведения хозяйства у представителей целевой группы в данном регионе;
  - знания, навыки и отношение участников целевой группы по их проблемам;
  - какие решения принимают участники целевой группы, и кто влияет на принятие этих решений?

- какие коммуникационные каналы используют члены целевой группы в настоящее время, и какие они смогут использовать в будущем?
- ресурсы, доступные различным участникам целевой группы. Есть ли возможности получить дополнительные ресурсы? Какие?
- в какой ситуации находится целевая группа, и как это влияет на поведение целевой группы?
- каковы различия внутри группы, чтобы можно было разделить группу на различные более гомогенные подгруппы, которым можно направлять сходные сообщения через одни и те же коммуникационные каналы;
- каковы методы получения информации о вышесказанном?

6) Выбор содержания, а также форм и методов распространения информации о программе:

- какие коммуникационные каналы и почему можно использовать?

7) Выбор организации, которая будет реализовывать программу:

- может быть также предложено создание новой организации или дополнительной структуры в рамках существующей организации.

8) Составление перечня мероприятий программы (организация деятельности по реализации задач программы):

- составление в хронологическом порядке списка всех событий, необходимых для завершения проекта;
- подготовка схемы, в которой события расположены в хронологическом порядке. Два или более события могут начаться или закончиться одновременно, и различные мероприятия могут происходить одновременно;
- определение необходимого времени для выполнения каждого мероприятия после окончания предшествующего мероприятия;
- определение общего требуемого времени по каждой последовательности или пути мероприятий в сети;
- взаимосвязаны ли все мероприятия?
- есть ли у всех участников программы достаточно времени, чтобы подготовиться к выполнению своих задач?

- может ли программа быть осуществлена в согласованное время? Достаточно ли она гибкая, чтобы реагировать на изменения в случае необходимости?
- привлекаются ли представители целевой группы для планирования и реализации программы?

9) Мониторинг:

- установление стандартов (норм, показателей);
- сопоставление фактически достигнутого с уставленными показателями;
- закрепление успеха/корректировка недостатков.

10) Окончательная оценка программы (после ее окончания):

- как определить насколько достигнуты сформулированные цели?
- каким образом достигнуты эти результаты?
- как эта информация будет использоваться для усовершенствования программы?

На эту работу дается 40-45 мин. После завершения подготовительной работы от каждой подгруппы один представитель (по указанию преподавателя) презентует разработку команды, используя наглядные материалы (на пленке, альбомном листе и т.п.). Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вариантов целевых программ ИКС.

## **ТЕМА 8. Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК**

Цель занятия: изучить источники и особенности финансирования информационно-консультационной деятельности.

Задачи занятия:

- дать понятие финансированию и выявить основные принципы финансирования ИКС;
- изучить источники финансирования различных моделей ИКС и их особенности;
- изучить методику ценообразования на платные услуги ИКС;

- изучить методику финансового анализа проектов создания и функционирования ИКС.

#### Структура занятия

Групповая дискуссия на тему «Финансирование информационно-консультационной деятельности в АПК». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

- 1) Дайте определение термину «финансирование».
- 2) Каковы основные принципы финансирования ИКС?
- 3) Назовите наиболее важные источники финансирования ИКС.
- 4) В чем заключаются особенности финансирования разных моделей ИКС?
- 5) Каковы особенности финансирования ИКС из различных источников?
- 6) Что такое самокупаемость?
- 7) Как происходит ценообразование на платные услуги ИКС?
- 8) Каким образом проводится финансовый анализ проектов создания и функционирования ИКС?

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность при обсуждении разных вопросов.

## **ТЕМА 9. Кадровое обеспечение ИКС**

Цели занятий: изучить систему кадрового обеспечения ИКС.

Задачи занятий:

- изучить основные требования, предъявляемые к сотруднику ИКС;
- изучить методики оценки сотрудников ИКС;
- получить навыки работы по оценке сотрудников ИКС;
- изучить принципы подбора персонала ИКС и источники привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей;
- получить навыки проведения собеседования при подборе персонала ИКС.

### ***9.1. Требования, предъявляемые к сотруднику ИКС***

Первая часть занятия проводится с помощью метода «Мозговой штурм». Преподаватель задает вопрос: «Какие требования предъявляются к сотруднику ИКС?» Затем он вызывает 2-3 студента, которые на доске записывают все идеи членов группы. После того, как все идеи исчерпаны, преподаватель просит каждого студента выбрать из перечня 3-8 (в зависимости от численности группы) требования, самых важных по его мнению. После того, как все участники выскажут свое мнение (фиксируется напротив каждого требования) – выстраивается ранжированный ряд требований к сотруднику ИКС (начиная с получившего наибольшее количество голосов).

Как показывает практика, не все принципиально важные требования к сотруднику ИКС попадают в окончательный перечень. Преподаватель, подводя итоги «штурма», обращает на это внимание студентов и разделив их на подгруппы просит обратить внимание на требования, выдвигаемые ими в ходе «штурма», но не вошедшие в окончательный список требований к сотруднику ИКС, а также предлагает вспомнить во время коллективного обсуждения новые важные требования к сотруднику ИКС. Каждая подгруппа готовит свой перечень дополнительных требований к сотруднику, важных, по их мнению, в деятельности ИКС.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

### ***9.2. Разработка методики оценки работников ИКС***

В ходе выполнения задания используются материалы предыдущего занятия. Из перечня требований к сотруднику ИКС, подготовленного по итогам «мозгового штурма» выбираются 10 наиболее важных, принципиальных для деятельности службы и поддающихся оценке требований. Группа студентов делится на 5 подгрупп. По 2 выбранных требования распределяются на подгруппу (с помощью жеребьевки, по желанию студентов, распределяет преподаватель или иным способом).

Преподаватель демонстрирует в качестве примера фрагмент оценочной формы по следующим требованиям к сотруднику ИКС «Профессиональные знания и умения», «Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями» (табл. 1).

Таблица 1

Фрагмент оценочной формы сотрудника  
информационно-консультационной службы

№	Характеристика	Балл
	<i><b>1. Профессиональные знания и умения</b></i>	
1.1	Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить в своей работе. Расширяет не только свой кругозор, но заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных	5
1.2	Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое. Следит за профессиональным ростом своих подчиненных	4
1.3	Неплохо разбирается и действует в рамках своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных	3
1.4	Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет	2
1.5	Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных. Знания и умения устарели	1
	<i><b>2. Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями</b></i>	
2.1	Постоянно интересуется делами внешних организаций. Активно участвует в их деятельности. Всегда окажет необходимую помощь, прислушается к их мнению	5
2.2	Учитывает в своей работе мнение внешних организаций. Привлекает их к решению разного рода проблем. По необходимости в помощи не отказывает	4
2.3	Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует, но следит за ними с интересом	3
2.4	Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю. Особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает	2
2.5	Мало считается с внешними организациями. Не видит в них помощников. На просьбы об участии и помощи в основном отделяется обещаниями или просто отмахивается	1

По такой же схеме каждой подгруппе студентов предлагается подготовить оценочные формы по двум требованиям к сотруднику ИКС, закрепленным за ними.

Студенты каждой подгруппы готовят проект оценочной формы по своим требованиям и оформляют этот материал наглядно. После завершения этой работы каждая подгруппа презентует свои разработки. Студенты остальных подгрупп принимают активное участие в обсуждении предлагаемых оценочных форм, предлагают вносить коррективы, уточняют отдельные моменты и т.п.

После обсуждения участники подгрупп вносят дополнения и изменения в свои оценочные формы и объединяют их в единую оценочную форму из 10 требований.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

### ***9.3. Оценка сотрудников ИКС***

Методика оценки сотрудников ИКС, разработанная на предыдущем занятии, размножается в количестве экземпляров, соответствующем числу студентов группы и раздается каждой группе. Преподаватель предлагает выбрать оцениваемых сотрудников ИКС (это могут быть преподаватели, которых студенты хорошо знают, студенты группы и т.п.). Эту процедуру можно проводить разными способами – оцениваемые выбираются с помощью жребия, голосованием, добровольно изъявляют желание быть оцененными и т.п.

Все члены группы объявляются экспертами и дают индивидуальную оценку каждому оцениваемому по разработанной ранее методике. После завершения индивидуальной работы студенты объединяются в несколько подгрупп, каждую из которых преподаватель объявляет аттестационной комиссией и назначает председателя комиссии в каждой подгруппе. Члены аттестационных комиссий подводят итоги аттестации сотрудников ИКС, суммируют оценки по оцениваемым и выводят средние, помогают председателю комиссии подготовить доклад об итогах аттестации (обращая внимание на достоинства и недостатки оцениваемых сотрудников).

После завершения подготовительной работы председатели отдельных аттестационных комиссий делают доклады по итогам

их работы. Остальные участники задают вопросы, принимают участие в обсуждении.

После выступления председателей комиссий сопоставляются результаты, полученные в разных комиссиях, и оценивается степень их расхождения, обсуждаются недостатки методики, выявленные в ходе работы по оценке, и при необходимости вносятся соответствующие изменения.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

#### ***9.4. Принципы подбора персонала ИКС и источники привлечения кандидатов на занятие вакантных должностей***

Студенты делятся на несколько подгрупп, каждая из которых разрабатывает систему кадрового обеспечения создаваемого ИКЦ.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

#### ***9.5. Собеседование при подборе персонала ИКС***

Преподаватель делит студентов на несколько подгрупп и распределяет между ними (с помощью жеребьевки или иным способом) различные вакансии в районном ИКЦ. Члены каждой подгруппы готовят вопросник, по которому будут проводить собеседование, и определяют из своих участников представителей на определенные вакансии районного ИКЦ.

После завершения подготовительной работы отборочные комиссии проводят по очереди собеседования с претендентами на занятие вакансии, определенных другими подгруппами. После проведения собеседования члены отборочной комиссии подводят итоги своей работы, а их председатели (назначенные преподавателем) докладывают результаты. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

В конце занятия преподаватель подводит итоги и оценивает работу отдельных студентов, учитывая их активность на занятии.

## ТЕМА 10. Психологические аспекты в деятельности ИКС

Цель занятий: обучить студентов навыкам межличностного общения, психологическим методам воздействия на человека.

Задачи занятий:

- обучить методам психологического воздействия;
- научить приемам аттракции, эмпатии;
- научить слушать собеседника;
- научить правилам ведения переговоров, телефонных разговоров, составления письменных сообщений;
- ознакомить с особенностями работы в группе.

Структура занятий

### ***10.1. Определение типов темперамента***

Преподаватель раздает студентам тест. После его заполнения участники группы могут организовать свободное обсуждение результатов тестирования.

*Инструкция*

Вам предлагаются утверждения для самооценки. При положительном ответе следует в таблице 2 перечеркнуть номер вопроса знаком «X», при отрицательном – знак «X» не ставится.

Работайте быстро, не тратьте слишком много времени на обдумывание вопросов, так как наиболее интересна Ваша первая реакция, а не результат слишком долгих размышлений. Отвечайте, не стесняясь и правдиво. Помните, что, во-первых, нет ответов «неправильных», так как каждый человек имеет право на собственную позицию, во-вторых, содержанием Ваших ответов никто не будет интересоваться, так как обработка ответов будет осуществляться полуавтоматически, в-третьих, материалы результатов самооценки Вы оставите у себя.

Помните также, что отвечать нужно на каждый вопрос, не пропуская ни одного.

Дальнейшая обработка результатов будет проводиться под руководством преподавателей.

*Опросник*

- 1) Я правильно понял инструкцию и буду следовать ей.
- 2) Как правило, я стеснителен и застенчив.

- 3) Я веселый и жизнерадостный человек.
- 4) Я неусидчивый человек.
- 5) Я спокойный человек.
- 6) Я отвечаю на вопросы данной анкеты правдиво.
- 7) Я довольно часто теряюсь в новой обстановке.
- 8) Я довольно энергичен.
- 9) Довольно часто я бываю вспыльчивым (невыдержанным).
- 10) Для меня характерна последовательность в делах.
- 11) Я внимательно отвечаю на вопросы данной анкеты, чтобы объективно оценить себя.
- 12) Я бы не назвал себя активным человеком, скорее наоборот.
- 13) Часто я проявляю поспешность в своих решениях.
- 14) Довольно часто я бываю суетливым.
- 15) Я достаточно хладнокровен.
- 16) Я отвечаю на вопросы данной анкеты только после того, как хорошо пойму смысл каждого высказывания.
- 17) Как правило, мне бывает трудно установить контакт с незнакомыми людьми.
- 18) Я считаю себя деловым человеком.
- 19) Я нетерпелив.
- 20) Практически любое дело я делаю обстоятельно.
- 21) Мне нечего скрывать от самого себя, поэтому я отвечаю на вопросы анкеты совершенно откровенно.
- 22) Чаще всего я чувствую неуверенность в своих силах.
- 23) Начатое дело я, как правило, довожу до конца.
- 24) Довольно часто я бываю резким по отношению к людям.
- 25) Я достаточно осторожный человек.
- 26) Я никогда не оцениваю поступки людей до выяснения их сути и причин.
- 27) Я легко переношу одиночество.
- 28) Довольно часто бывает, что переоцениваю себя.
- 29) Думаю, что я достаточно решительный человек.
- 30) Я умею терпеливо ждать.
- 31) Я никогда ничего не делаю ради собственного каприза.
- 32) В случае неудачи я, как правило, чувствую себя подавленным.
- 33) Я довольно быстро схватываю новое.
- 34) Нередко я бываю прямолинейным в отношениях с людьми.

- 35) Я трудно схожусь с незнакомыми людьми.
- 36) Я никогда не даю отрицательных оценок людям с чужих слов.
- 37) Я склонен уходить в себя.
- 38) Мои интересы довольно разнообразны и изменчивы.
- 39) Я склонен проявлять инициативу.
- 40) Я молчалив.
- 41) Я никогда не начинал конфликтовать с кем-либо без серьезных причин.
- 42) При неудачах я, как правило, теряюсь (чувствую себя растерянным).
- 43) Как правило, я легко переживаю неудачи и неприятности.
- 44) Я довольно упрямый человек.
- 45) Моя речь спокойная, равномерная, с остановками, без резко выраженных эмоций, жестикуляции и мимики.
- 46) Я никогда не повышал голос, если к этому не вынуждали чрезвычайные обстоятельства.
- 47) Я довольно быстро утомляюсь.
- 48) Мои склонности непостоянны.
- 49) Я достаточно находчив в споре.
- 50) Не люблю болтать попусту.
- 51) У меня никогда не появляются такие мысли, которые следовало бы скрывать от других.
- 52) Моя речь обычно слабая и тихая (иногда – почти шепот).
- 53) Довольно часто я бываю склонен скользить по поверхности.
- 54) Я работаю, как правило, рывками.
- 55) Думаю, что я сдержанный человек.
- 56) Я никогда не сплетничаю.
- 57) Как правило, я невольно приспосабливаюсь к характеру (особенностям) собеседника.
- 58) Мне бывает нетрудно приспособиться к разным обстоятельствам.
- 59) Я склонен к рискованным делам.
- 60) Я терпеливый человек.
- 61) Мое поведение на людях и без людей одинаково.
- 62) Я бываю впечатлителен до слезливости.
- 63) Как правило, я с увлечением берусь за новое дело.
- 64) Для меня нехарактерна злопамятность.

- 65) Начатое дело я в большинстве случаев довожу до конца.
- 66) Только из-за личной выгоды я никогда не предпринимал никаких дел.
- 67) Я чрезвычайно восприимчив к одобрению и порицанию (наказанию).
- 68) Я быстро остываю, если дело перестает меня интересовать.
- 69) Я не обидчив.
- 70) Я склонен растрачивать силы попусту.
- 71) Во всех случаях срывов в моей работе никогда не бывало так, чтобы виноват был только один.
- 72) Я предъявляю высокие требования к себе.
- 73) Я, как правило, быстро включаюсь в новую работу.
- 74) Моя речь, как правило, быстрая, страстная, с разнообразными (иногда со сбивчивыми) интонациями.
- 75) У меня хорошая выдержка.
- 76) Порой я с трудом справляюсь с раздражением, причину которого бывает даже трудно понять.
- 77) Довольно часто я бываю раздражительным.
- 78) Не люблю однообразную, будничную, кропотливую работу.
- 79) Мне кажется, я неуравновешенная личность.
- 80) Я строго придерживаюсь распорядка жизни и системы в работе.
- 81) Иногда я говорю неправду.
- 82) Довольно часто я бываю безропотно покорным.
- 83) Как правило, я быстро переключаюсь с одной работы на другую.
- 84) Нередко я горячусь.
- 85) Мне нетрудно сдерживать свои порывы.
- 86) Иногда я оценивал по-разному (разной меркой) свои поступки и точно такие же поступки других людей.
- 87) Я предъявляю высокие требования к окружающим.
- 88) Я человек общительный (не чувствую скованности с новыми людьми).
- 89) Я бы мог назвать себя «агрессивным забиякой».
- 90) Я не очень восприимчив как к одобрению, так и порицанию.
- 91) Порой я завидовал людям.
- 92) По-моему, я довольно мнительный человек.
- 93) Думаю, что я человек отзывчивый.

- 94) Я нетерпим к недостаткам.
- 95) Я склонен проявлять снисходительность к колкостям в свой адрес.
- 96) Иногда я принимал решения, ознакомившись с обстоятельствами дела лишь поверхностно.
- 97) Довольно часто я бываю болезненно чувствительным.
- 98) Мне кажется, что я довольно выносливый и работоспособный.
- 99) Думаю, что у меня выразительная мимика.
- 100) Для меня типично постоянство отношений и интересов.
- 101) Иногда я характеризовал положительно человека по высказываниям других людей.
- 102) Я не склонен делиться с кем-либо своими мыслями.
- 103) Часто я бываю несобранным, отвлекаюсь от дела.
- 104) Я способен быстро решать и действовать.
- 105) Я довольно медленно включаюсь в работу.
- 106) К своим поступкам я иногда относился несамокритично.
- 107) Довольно часто я нуждаюсь в сочувствии и поддержке окружающих.
- 108) У меня громкая, быстрая, отчетливая речь, сопровождающаяся живыми жестами и мимикой.
- 109) Я склонен постоянно искать новое.
- 110) Мне бывает нелегко переключаться с одного дела на другое.
- 111) Случалось, что я «сваливал» свои собственные промахи на других людей.
- 112) Я бы не сказал, что я храбрый человек, скорее наоборот.
- 113) Мне кажется, что я могу сохранять самообладание в неожиданной, сложной обстановке.
- 114) Мои движения, как правило, резки и порывисты.
- 115) Я ровен в отношениях со всеми.
- 116) Не всегда я одинаково оценивал одни и те же поступки чужих людей и людей мне близких.
- 117) Я довольно часто обижаюсь.
- 118) Для меня типично бодрое настроение.
- 119) В достижении цели я достаточно настойчив.
- 120) Я достаточно аккуратен.
- 121) Иногда я, как и многие люди, «перемываю косточки» знакомым.

- 122) Я легко ранимый человек.  
123) Я быстро засыпаю и легко пробуждаюсь.  
124) Мне характерна черта – резкая смена настроений.  
125) Мне часто бывает трудно приспособиться к новой обстановке.

*Первые пять* клеток верхней строки таблицы 2 указывают степень включения в работу. Если все клетки будут зачеркнуты – тестируемый полностью включился в работу; *следующие десять* клеток верхней строки отображают степень откровенности. Если 70% и более ответов «нет» – на вопросы теста отвечаемый отвечал откровенно; *последние десять* клеток верхней строки характеризуют стремление приукрасить себя, показать в лучшем свете. Если ответов «да» более 70%, то такого стремления у отвечающего на вопросы нет.

Для определения типа темперамента необходимо подсчитать количество положительных ответов во всех строчках, кроме первой. Если наибольшее количество ответов приходится на вторую строку, то тип темперамента отвечающего приближен к меланхолику, третья строка указывает на тип темперамента сангвиника, четвертая – характеризует холерика, а пятая строка – флегматика. При преобладании по численности двух строчек – у отвечающего сочетание двух типов темперамента и т.п.

#### *Рекомендация 1*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *сангвиническому*. Вы человек общительный, энергичный и эмоциональный, быстро сходитесь с людьми. Способны к живой работе, требующей активности и смекалки, но несколько непоседливы.

Быстро приспосабливаетесь к новым условиям. Вам трудно придерживаться строгого распорядка жизни, системы в работе. Менее способны к выполнению однообразной, монотонной работы, требующей большой усидчивости, сосредоточенности.

*Рекомендуем Вам:* быть более самостоятельным, менее скоропалительным, принимая то или иное решение. Обратите внимание на повышение личной организованности, собранности. Если Вы приложите усилия в указанных направлениях, то природные свойства Вашей нервной системы вполне будут способствовать

Таблица 2

## Обработка результатов теста «Определение типов темперамента»

1	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	101	106	111	116	121
2	7	12	17	22	27	32	37	42	47	52	57	62	67	72	77	82	87	92	97	102	107	112	117	122
3	8	13	18	23	28	33	38	43	48	53	58	63	68	73	78	83	88	93	98	103	108	113	118	123
4	9	14	19	24	29	34	39	44	49	54	59	64	69	74	79	84	89	94	99	104	109	114	119	124
5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	105	110	115	120	125

высокой эффективности Вашей работы. Вы способны разобраться в людях, эмоционально их зажечь, сплотить вокруг себя. При этом контролируйте себя, старайтесь не акцентировать внимание других на своей личности, анализируйте и делайте выводы в случаях промахов и неудач.

### *Рекомендация 2*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *меланхолическому*. Вы эмоциональны, легко ранимы, склонны сильно переживать, не любите выступать публично, не сразу сходитесь с людьми. В работе ответственны, исполнительны, однако в условиях заметных моральных и физических напряжений Вам работать трудно – сильно переутомляетесь, плохо переносите стрессовые ситуации. При неблагоприятных условиях можете превратиться в замкнутого, боязливого, склонного к тяжелым внутренним переживаниям незначительных жизненных обстоятельств.

*Рекомендуем Вам:* развивать в себе общительность, интерес и внимание к сотрудникам, требовательность к ним. Развивайте большую уверенность в себе. Старайтесь ориентироваться на лидера коллектива, проявляйте в вопросах больше личной активности. При общении с руководством используйте свои сильные качества, старайтесь показать в первую очередь: свою аккуратность, четкость в оформлении документов, логическое обоснование своих мыслей, ответственную подготовку к вопросу, знание и понимание существующей ситуации.

### *Рекомендация 3*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *флегматическому*, т. е. по натуре Вы человек спокойный, уравновешенный, чаще всего невозмутимый, Ваше эмоциональное состояние обычно слабо проявляется внешне. Работаете упорно, с большой настойчивостью, четко и организованно, но любите ту работу, к которой привыкли. Вас раздражают разные неожиданности, необходимость внезапно перестраиваться, что-то менять в работе. У Вас имеется тяга к постоянству, однообразию, не любите «суетиться». В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться "положительными" чертами – выдержкой, глубиной мыс-

лей, постоянством, основательностью, в других – вялостью, безучастностью к окружающему, безволием, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

*Рекомендуем Вам:* старайтесь быть более оперативным и расторопным, принимая решение в сложившейся ситуации. Не ждите внешних стимулов, меньше углубляйтесь в себя, развивайте в себе общительность, больший интерес и внимание к окружающим.

#### *Рекомендация 4*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Ваш темперамент приближается к *холерическому*. Это значит, что Вы – человек быстрый, порывистый, глубоко вникаете в дело, увлекаете за собой людей, зажигаете их своей эмоциональностью. Для Вас характерна большая работоспособность, одновременно можете делать несколько дел. Часто получается так, что сама смена одного дела другим является для Вас отдыхом. При монотонной работе Вы быстро утомляетесь. Оперативная, разнообразная работа более соответствует Вашему характеру. С другой стороны, для Вас характерны эмоциональные вспышки, резкие смены настроения, невыдержанность в отношении с людьми. Вы можете позволить себе сорваться на сотрудника, быть несдержанным.

*Рекомендуем Вам:* научиться более спокойно реагировать на рабочие ситуации, спокойно выслушивать сотрудников, не перебивая их и не раздражаясь.

#### *Рекомендация 5*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера, проявляющихся в различных ситуациях, можно сказать, что Вы отличаетесь активным типом поведения, сочетая в себе качества и *холерика* и *сангвиника*. Отличает Вас живость эмоций, умение быстро перестраивать свое поведение в связи с изменяющейся ситуацией. Для Вас характерна общительность (коммуникабельность). Ваше внимание обращено преимущественно на окружающую обстановку и окружающих людей. Недостатки личной организованности Вы компенсируете своей расторопностью.

*Рекомендуем Вам:* обратите внимание на повышение личной организованности, собранности, наблюдайте за собой – не слишком ли Вы много говорите? Даете ли высказаться собеседни-

ку? Создаете ли Вы спокойную, не нервную обстановку в процессе общения с сотрудниками и клиентами? Добивайтесь большей организованности в работе с товаропроизводителями.

#### *Рекомендация 6*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что Вы сочетаете в себе качества *флегматика и меланхолика*. Вы предпочитаете не отрываться от начатого дела, умеете организовать себя, но малообщительны, в большей степени погружены мысленно в себя (не всегда внимательны к окружающим людям), эмоциональное состояние у Вас внешне мало проявляется. Имеете трудности при смене обстановки, темпа деятельности, Вас характеризует некоторая медлительность в ситуации принятия решения.

*Рекомендуем Вам* меньше замыкаться в себе, быть более энергичным, развивать в себе интерес и внимание к людям, будьте более наблюдательны и коммуникабельны. Развивайте требовательность к сотрудникам и умение четко и понятно объяснять им их ошибки. Старайтесь тренировать свои способности к публичным выступлениям, помните, что четкая презентация рекомендаций может стать важным фактором воздействия на товаропроизводителей.

#### *Рекомендация 7*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что в Вас сочетаются качества *сангвиника и флегматика*.

Вы являетесь человеком уравновешенным (в поведении, эмоциях). Вас характеризует неторопливость, обстоятельность, спокойствие, размеренность. При необходимости легко активизируетесь, быстро принимаете решение, без затруднения вступаете в контакт с людьми. Вас отличает высокая организованность, способность быстро разбираться в сложных ситуациях.

*Рекомендуем Вам:* стремитесь нивелировать слабые черты (если они есть) Вашего характера (это может быть некоторая инертность, затруднения в общении с вышестоящим руководством, замедленная реакция на новое, затруднение удержания в поле своего внимания одновременно нескольких текущих дел и т. п.).

## *Рекомендация 8*

На основании исследования Ваших природных качеств и свойств характера можно сказать, что Ваш темперамент представляет собой сочетание *холерического и меланхолического*, в Вас соединились, казалось бы, два полярных типа. В связи с этим, для Вас характерна высокая эмоциональность, активность в работе. Вы досконально вникаете во все тонкости рабочих вопросов, переживаете за порученное дело. Вы легко находите общий язык с коллегами, однако не всегда бываете сдержанны. В моменты отдыха, когда необходимо отвлекаться от рабочих вопросов, Вы делаете это с трудом (Вас могут мучить всякого рода сомнения, недовольство собой, неуверенность). Вас может часто посещать уныние. Такая цикличность (подъемы и спады) в определенной степени для Вас характерна.

*Рекомендуем Вам:* не выплескивайте свои эмоции на коллег, когда Вы возмущены или расстроены. Старайтесь свою энергию направлять не только на деловую сторону Вашей жизни, но, например, на домашние заботы, встречи с друзьями, посещения театров, выставок – это отвлечет Вас от рабочего напряжения.

### **10.2. Психологические методы воздействия**

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на подгруппы и распределяет между ними задания. Каждая подгруппа должна подготовить ситуацию с демонстрацией одного из методов психологического воздействия. Деловая игра строится на двух действующих лицах – это «консультант» и «товаропроизводитель». Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам определяет представителей, которые будут демонстрировать подготовленную ситуацию от каждой группы. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

#### **10.2.1. Убеждение**

*Цель проведения деловой игры:* студенты должны научиться применять методику убеждения в консультационной работе.

Преподаватель делит студентов на две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя», и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой

ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 минут. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

#### *Ситуация 1*

Задание для консультанта. Ваша служба переходит на оказание платных консультаций, в результате чего возникла реальная проблема потери части клиентов. Один из таких товаропроизводителей пришел к Вам в офис.

Задача консультанта: убедить клиента в необходимости продолжения сотрудничества.

Задание для товаропроизводителя. Вы узнали, что ИКС, услугами которой Вы пользовались, переходит на оказание платных консультаций, и сомневаетесь, что дальнейшее сотрудничество будет выгодным для Вас.

Задача товаропроизводителя: по окончании беседы принять решение о сотрудничестве со службой.

#### *Ситуация 2*

Задание для консультанта. К Вам в офис зашел незнакомый человек, потенциальный клиент. Он интересуется деятельностью службы, но в его поведении ощущается недоверие.

Задача консультанта: Вам необходимо постараться убедить посетителя в реальной «полезности» для него Вашей службы.

Задание для товаропроизводителя. Вы – товаропроизводитель с большим стажем и опытом работы в сельском хозяйстве. От соседа услышали о существовании ИКС. Вы не уверены в ее необходимости и эффективности, но все же заходите в офис службы поговорить, посмотреть.

Задача товаропроизводителя: постараться сформировать свое мнение о консультационной службе.

### **10.2.2. Побуждение и подражание**

*Цель проведения деловой игры:* студенты должны научиться использовать в консультационной работе такие способы психологического воздействия, как побуждение и подражание.

В этом задании преподаватель делит студентов на две группы. На основании предложенной ситуации студенты сами должны разработать сценарий игры. Перед презентацией преподаватель

сам назначает студентов, которые будут представлять результаты групповой работы. По окончании презентации преподаватель организует обсуждение и высказывает свои замечания, какие методы психологического воздействия и насколько эффективно применили группы в своих ситуациях.

#### *Задание для первой группы*

Описание ситуации. Консультант предлагает клиенту применить в его хозяйстве новую технологию посадки картофеля. Использование этой технологии уменьшает выход сорняков на единицу площади, увеличивает количество клубней от одного растения и имеет еще много положительных характеристик. В соседнем районе один из товаропроизводителей уже использует эту технологию второй год. Он достиг хороших результатов.

#### *Задание для второй группы*

Описание ситуации. Консультационная служба планирует проведение «полевого дня» для товаропроизводителей района. Для этой цели очень подходит сельскохозяйственное предприятие АО «Колос». Консультанту надо получить согласие руководителя АО «Колос» на проведение «полевого дня» в его хозяйстве и заручиться его поддержкой.

### ***10.3. Первое впечатление о сотруднике ИКС***

Занятие проводится в два этапа.

А) *Проведение «мозгового штурма».* Преподаватель задает группе два последовательных вопроса: «Как должен выглядеть (внешний вид) сотрудник информационно-консультационной службы?» и «Какими качествами, чертами характера, по вашему мнению, должен обладать сотрудник ИКС?»

По просьбе преподавателя один или два студента записывают все без исключения идеи группы сначала по одному, затем по другому вопросу. По окончании «мозгового штурма» преподаватель предлагает выбрать каждому участнику из общего списка 5 наиболее важных, по их мнению, характеристик сотрудника ИКС. Подводятся итоги и выбираются самые важные качества по мнению участников.

Преподаватель подводит итоги работы.

Б) *Работа в группах.* Преподаватель делит студентов на группы (по 5-6 человек) и дает задание: «Разработать рабочую форму одежды для сотрудника службы, подготовить список – что

должен иметь при себе консультант для визита к клиенту и предложить вариант оформления рабочего места консультанта». Во время работы преподаватель периодически подходит к каждой группе, наблюдает за действиями студентов и при необходимости помогает, советует им. Через 40-45 мин каждая группа делает презентацию своих предложений (рисунки, схемы, описания). По результатам презентаций преподаватель организует дискуссию между студентами, а затем подводит итоги и оценивает работу участников.

#### ***10.4. Использование приемов аттракции и эмпатии.***

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на группы (по 3-4 человека) и распределяет между ними задания. Каждая группа должна подготовить и продемонстрировать ситуацию, которая изложена в задании. Деловая игра строится на участии двух действующих лиц: консультанта и товаропроизводителя. Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам назначает представителей от каждой группы, которые будут участвовать в демонстрации подготовленной ситуации. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

*Цель проведения деловой игры:* студенты должны научиться использовать приемы аттракции и эмпатии в консультационной работе, уметь организовать прием клиента в офисе службы, а также уметь правильно организовать посещение хозяйства клиента.

Преподаватель выбирает две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя» и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 мин. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение (насколько участники игры справились с поставленными перед ними задачами) и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания, наблюдения. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

##### ***10.4.1. Применение аттракции***

*Задание для консультанта*

Общая ситуация. Специалист одного из хозяйств района по телефону обратился в консультационную службу за помощью.

Товаропроизводитель не смог четко сформулировать свою проблему, и в результате телефонного разговора консультанту не удалось определить суть вопроса. У собеседников осталось чувство раздражения и непонимания друг друга. Сейчас специалист хозяйства приехал с визитом в офис службы.

Задача консультанта: расположить к себе потенциального клиента, создать атмосферу доверия. Помочь точно определить его проблему.

*Задание для товаропроизводителя*

Общая ситуация. Та же, что и у первой группы.

Задача товаропроизводителя: постараться сформулировать свою проблему при содействии консультанта.

#### **10.4.2. Применение эмпатии**

*Задание для консультанта*

Общая ситуация. В одном из животноводческих хозяйств произошел массовый падеж молодняка крупного рогатого скота. Главный зоотехник хозяйства не смог выявить причины и обратился за помощью в консультационную службу.

Задача консультанта: выразить сочувствие, поддержку, помочь выявить проблему и решить ее.

*Задание для товаропроизводителя*

Общая ситуация. Та же, что и у первой группы.

Задача товаропроизводителя: описать ситуацию, сложившуюся в хозяйстве. Предоставить консультанту необходимую информацию.

#### **10.5. Приемы невербального общения**

Занятие проводится в два этапа.

А) *Проведение «мозгового штурма»*. Преподаватель задает вопрос аудитории: «Какие способы невербального общения Вы знаете?» и просит одного-двух студентов записывать все предложения, высказанные группой. Затем преподаватель предлагает обучающимся разделить их предложения на две группы: первая – какие из перечисленных способов помогают расположить человека к себе, несут в себе симпатию, открытость и доверие; вторая – какие, наоборот, внушают антипатию, настораживают собеседника.

Б) *Работа в группах*. Преподаватель делит студентов на группы (3-4 человека) и дает задание: представить игровую ситуацию,

в которой будут представлены как положительные, так и отрицательные аспекты невербального общения.

Группам дается 15 мин на подготовку, затем они проводят презентацию своих игровых ситуаций. После презентации преподаватель говорит студентам о необходимости контролировать свои жесты, мимику, интонацию голоса и т. д. во время общения с клиентом и делает выводы о том, какие аспекты невербального общения желательно использовать в работе ИКС, а какие, наоборот – стараться не допускать при работе.

### ***10.6. Умение вести переговоры***

Преподаватель проводит тестирование студентов.

*Тест: Умеете ли Вы вести деловые беседы?*

Предлагаемый ниже тест призван помочь Вам разобраться, пусть хотя бы в первом приближении, одарены ли Вы способностями к ведению деловых бесед или надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте, пожалуйста, как можно более искренне – «да» или «нет» на вопросы.

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, по Вашему мнению, 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, то возражаете ли Вы, либо возникает ли у Вас подобное желание?

5) Способны ли Вы предвидеть, чем Вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?

6) Если Вы попадаете на совещание, на котором присутствуют незнакомые Вам люди, то стараетесь ли Вы скрыть свое 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 упрямы 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 приятелем 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) Достигли ли Вы в своей жизни те цели, которые наметили 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 легко убедить других в Вашей правоте?

16) Старательно ли Вы готовитесь к встречам и совещаниям, в которых Вам предстоит принять участие?

А теперь запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами.

1 – нет;

2 – нет;

3 – нет;

4 – нет;

5 – да;

6 – нет;

7 – нет;

8 – да;

9 – нет;

10 – да;

11 – да;

12 – да;

13 – да;

14 – нет;

15 – нет;

16 – нет.

*Если Вы набрали:*

**от 0 до 5** – у Вас нет навыков ведения переговоров. Лучше всего подобрать себе работу, где от Вас этого и не требуется;

**от 6 до 11** – Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что Вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением умения вести переговоры, а главное – учиться жестко держать себя в руках;

**от 12 до 16** – 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 тоже не идет на пользу делу.

Преподаватель подводит итоги тестирования.

### ***10.7. Умение проводить переговоры. Телефонный разговор***

Занятие организуется в форме *деловой игры*. Преподаватель делит студентов на группы (по 3-4 человека) и распределяет между ними задания. Каждая группа должна подготовить и продемонстрировать ситуацию, которая изложена в задании. Деловая игра строится на двух действующих лицах – это «консультант» и «товаропроизводитель». Чтобы в работе принимали активное участие все студенты, преподаватель сам назначает представителей от каждой группы, которые будут разыгрывать подготовленную ситуацию. Во время презентации одной группы остальные учащиеся выступают в роли наблюдателей.

*Цель проведения деловой игры:* студенты должны научиться проводить переговоры, правильно организовать телефонный разговор.

Преподаватель выбирает две группы, одна из которых будет готовить роль «консультанта», другая – роль «товаропроизводителя» и раздает им задания. Перед презентацией преподаватель знакомит участников всех других групп с общей игровой ситуацией. На подготовку выделяется 10-15 мин. По окончании игры исполнители презентуют результаты своей работы, а преподаватель организует обсуждение (насколько участники игры справились с поставленными перед ними задачами) и предлагает «наблюдателям» высказывать свои замечания, наблюдения. Затем преподаватель подводит итоги игры и оценивает работу участников.

#### ***10.7.1. Телефонный разговор***

*Задание для консультанта.* Вы – консультант по экономическим вопросам. В настоящий момент в офисе службы кроме Вас никого нет. Секретарь заболела, а все остальные сотрудники уехали с визитами в хозяйства. Раздается телефонный звонок от товаропроизводителя, у которого вопрос из области животноводства.

*Задача консультанта:* внимательно выслушать фермера, дать понять, что Вы правильно поняли суть вопроса. Объяснить, когда сможет приехать специалист.

Задание для товаропроизводителя: Вы решаете наладить в Вашем хозяйстве селекционную работу в животноводстве. Для этого необходимо принять ряд решений, и Вам нужен квалифицированный совет специалиста.

Задача товаропроизводителя: описать ситуацию, сложившуюся в хозяйстве. Предоставить консультанту необходимую информацию.

### **10.7.2. Ведение переговоров**

*Задание для консультантов*

Общая ситуация. Группа товаропроизводителей района обратилась в ИКС с просьбой организовать семинар по вопросу защиты кормовых культур от вредителей и болезней. В связи с этим, консультационная служба планирует провести переговоры с коммерческой фирмой, специализирующейся на продаже средств защиты растений, о возможности проведения семинара с их участием.

Задача представителей консультационной службы: получить согласие фирмы на предоставление консультации товаропроизводителям на льготной основе.

*Задание для представителей коммерческой фирмы*

Общая ситуация: та же, что и у первой группы.

Задача представителей коммерческой фирмы: в процессе переговоров проводить интересы своей организации.

### **10.8. Эффективное использование письменной речи**

Преподаватель делит студентов на группы и дает задание: написать рекламный проспект о проведении информационно-консультационной службой однодневного семинара для товаропроизводителей района (тема семинара произвольная). На подготовку студентам дается 25-30 мин. Сообщение должно быть оформлено на проекторной пленке или на альбомном листе. Студенты могут проявить в выполнении этого задания свою творческую фантазию, смекалку. После проведения презентации преподаватель проводит обсуждение каждого представления и затем высказывает свои замечания.

## ТЕМА 11. Организация обучения в ИКС

Цель занятий: научить студентов методам обучения информационно-консультационной службы.

Задачи занятий:

- научить студентов методике разработки программ обучения;
- ознакомить студентов с особенностями обучения взрослых;
- научить студентов современным методам обучения взрослых;
- ознакомить студентов со способами проведения анализа потребностей в обучении и повышении квалификации;
- научить студентов проведению обратной связи в процессе обучения.

Структура занятий

### *11.1. Проведение дискуссии*

Преподаватель задает аудитории вопрос: «Что, по вашему мнению, побуждает взрослого человека к обучению?» Через 3 мин каждый учащийся высказывает свое мнение, которое помощник, назначенный преподавателем из числа обучающихся, записывает на доске. Преподаватель контролирует этот процесс, при необходимости мотивирует студентов высказываться. Опрос можно провести несколько раз (по очереди или в произвольном порядке). По окончании опроса преподаватель организует короткое обсуждение записанных на доске мнений, а затем подводит итоги, обращает внимание студентов на наиболее важные моменты этого вопроса.

### *11.2. Изучение метода «Мозгового штурм»*

Преподаватель объясняет студентам правила проведения «мозгового штурма», назначает из числа студентов помощника для ведения записей на доске и формулирует перед группой вопрос: «В чем, по вашему мнению, заключается особенность обучения взрослой аудитории?» Студенты высказывают любые предложения в любом порядке. Преподаватель контролирует процесс высказывания идей, поощряет активность студентов. Когда студенты перестанут предлагать новые идеи, преподаватель проводит подведение итогов, предлагая им внимательно прочитать весь список и выбрать из общего количества предложений три, по их мнению, наиболее важных. Позиции списка, набравшие большее

количество голосов, выделяются и комментируются преподавателем. В заключении преподаватель говорит о назначении данного метода, его достоинствах, отмечает, в каких учебных ситуациях «мозговому штурму» отдается предпочтение.

### ***11.3. Обсуждение***

Преподаватель делит студентов на несколько групп (5-6 человек) и формулирует любой тематический вопрос, например: «Может ли информационно-консультационная служба, по вашему мнению, быть коммерческой организацией? Если «да», то предложите свой вариант функционирования службы на коммерческой основе, если ответ «нет» – обоснуйте свое мнение». В каждой группе назначается человек (по собственному желанию или преподавателем), ведущий записи обсуждения.

На работу отводится 25-30 мин, в течение которых преподаватель наблюдает за ходом обсуждения в каждой группе, отвечает на вопросы, возникающие у студентов во время обсуждения, при необходимости дает советы. Преподавателю желательно напоминать группам, сколько минут осталось до завершения работы. Этот прием не позволяет студентам увлечься самим процессом обсуждения и акцентирует внимание группы на том, что в итоге обсуждения должно быть выработано конкретное решение.

По истечении назначенного времени представители каждой группы по очереди излагают результаты обсуждения. Преподаватель и студенты других групп задают докладчикам вопросы по разъяснению их решения, организуется дискуссия по итогам обсуждения. В конце занятия преподаватель высказывает свои замечания, делает выводы.

### ***11.4. Изучение метода Tick-box***

Преподаватель объясняет группе суть метода, раздает каждому студенту вопросник и дает 5 мин для проставления «галочек». Затем опрашивает участников по каждой позиции и подводит итоги голосования (табл. 3).

### ***11.5. Небольшие кружки знания (группы «жуужжания»)***

Преподаватель объединяет студентов в небольшие группы (3-4 человека) и ставит перед ними вопрос: «Назовите основные

Таблица 3

Вариант А	V	Вариант Б	V
1А. Основное достоинство лекции – систематическое и концентрированное изложение материала в доходчивой форме		1Б. Основное достоинство лекции – традиционность, привычность для любого слушателя из СНГ	
2А. Лекции – худший из способов изучения нового материала		2Б. Для аудитории специалистов – лекция лучший способ передачи новых знаний	
3А. Методы активизации аудитории могут давать обратный эффект		3Б. Без активизации аудитории невозможно добиться эффекта усвоения новых знаний	
4А. Активность слушателей – главное условие полезности занятия		4Б. Главное условие успеха занятия – уровень знаний и личность преподавателя	
5А. За "новыми методами" преподавания легче спрятать некомпетентность преподавателя		5Б. Опытный преподаватель, расширяя арсенал методов, способствует эффективному обучению	
6А. Во "взрослой" аудитории преподаватель должен вести себя иначе, чем со студентами		6Б. Принципиальных различий в обучении студентов и слушателей ФПК нет	
7А. Традиционные способы занятий (лекции, семинары и лабораторные работы) позволяют опытному человеку «покрасоваться» своими знаниями перед аудиторией		7Б. Новые методы охотнее используют молодые преподаватели и специалисты, пришедшие из других отраслей, вследствие недостатка своей "отраслевой" компетентности	
8А. Пока метод не освоен, трудно говорить, хорош он или плох		8Б. Часть "новых" методов можно заведомо отбросить как бесполезные	

функции региональной информационно-консультационной службы». На обсуждение дается 3-5-мин, в ходе которого каждая группа должна составить список функций. После завершения обсуждения представители групп записывают свои списки на доске и по очереди их комментируют. В конце занятия преподаватель организует обсуждение полученного списка, подводит итоги и объясняет значение этого метода.

### 11.6. SWOT-анализ

Преподаватель задает студентам вопрос: «Какие организационные модели информационно-консультационной службы вы знаете?» и записывает на доске их ответы. Затем делит студентов на несколько групп (4-5 человек), объясняет правила проведения SWOT-анализа и формулирует задание: «Сделать SWOT-анализ перечисленных моделей организации информационно-консультационной службы». Первая группа – анализ модели на базе органов управления сельского хозяйства; вторая группа – анализ модели на базе высшего учебного сельскохозяйственного заведения; третья группа – анализ модели государственного унитарного предприятия; четвертая группа – анализ модели частной консультационной службы. Группы должны провести презентацию результатов своей работы. После каждой презентации члены других групп задают вопросы, принимают участие в обсуждении. В конце занятия преподаватель подводит итоги, рассказывает о назначении и преимуществах данного метода.

### 11.7. Деловая игра

Для проведения деловой игры преподаватель выбирает из числа студентов шесть участников и одного помощника преподавателя для ведения записей. Остальные студенты играют роль наблюдателей. Участники игры рассаживаются за стол в следующем порядке (рис. 1).

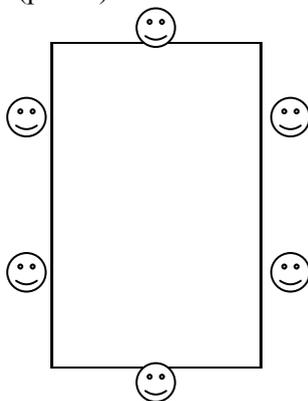


Рис. 1

Преподаватель описывает игровую ситуацию: «Идет заседание областного управления сельского хозяйства, на котором обсуждается вопрос об изменении формы организации областной информационно-консультационной службы. До настоящего времени служба функционировала на базе управления сельского хозяйства области, но практический опыт работы показал низкую эффективность такой организационной модели. Обсуждается предложение сельскохозяйственного университета организовать консультационную службу на базе их учебного заведения».

Преподаватель распределяет роли между участниками игры:

- начальник управления сельского хозяйства;
- руководитель информационно-консультационной службы области;
- работник областного аппарата управления (по совместительству сотрудник службы);
- проректор университета по учебной работе;
- декан экономического факультета университета;
- представитель областной ассоциации сельских товаропроизводителей.

После формулировки темы обсуждения и распределения ролей «заседание» начинается. Задача помощника преподавателя – фиксировать характер и интенсивность коммуникационных связей между участниками игры, используя следующие условные обозначения (рис. 2).

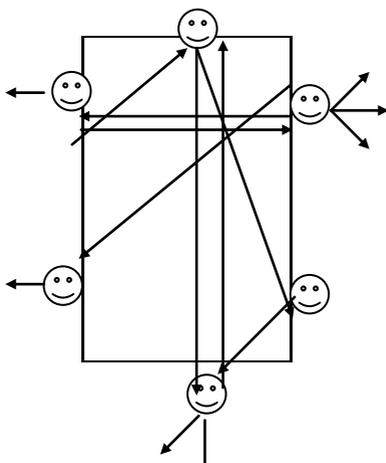


Рис. 2

Стрелки, нарисованные внутри «поля общения», отображают диалог двух участников; чем больше количество таких стрелок, тем интенсивнее проходило обсуждение между этими участниками.

Стрелки, выходящие за «поле общения», указывают на то, что слова этого участника не имели конкретного адреса. Такие высказывания, как правило, имеют форму общих предложений, замечаний, идей и направлены всей группе.

Схема может быть представлена различными способами, например, в виде раздаточного материала или на пленке проектора, на альбомном листе и т.п. При этом должны быть соблюдены главные условия этого приема:

- помощник должен рисовать схему синхронно с ходом обсуждения;
- участники и наблюдатели обсуждения не должны видеть рисунок до окончания игры.

После окончания игры преподаватель просит помощника показать схему совещания и на основании этой схемы охарактеризовать поведение каждого участника во время совещания. Преподаватель просит наблюдателей высказать свои замечания, и сам обращает внимание на активность или пассивность того или иного участника игры, на степень выполнения игроками их функций, на проявление качеств лидера, организатора или, наоборот, на отсутствие проявления таких качеств.

В конце занятия преподаватель подводит итоги, сообщает, была ли достигнута главная цель игры – коллективное принятие решения.

### ***11.8. Определение потребностей в обучении***

*Занятие 1.* Преподаватель предлагает каждому студенту провести анализ своих (личных) потребностей в обучении методом SWOT-анализа по следующей схеме (табл. 4).

В конце занятия преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

*Занятие 2.* Преподаватель объединяет студентов в несколько подгрупп (по 5-6 человек) и формулирует задание: «Вы – сотрудники региональной информационно-консультационной службы, для составления плана обучения на будущий год вам необходимо определить потребности в обучении районных ИКС. Каковы будут ваши действия?»

## Личный SWOT анализ

Сильные стороны	Хотите ли вы развить эту сильную сторону?	Если да, то каким образом?	Приоритетность: высокая, средняя, низкая
1. 2. 3.			
Слабые стороны	Необходимо ли вам улучшить знания в этой области?	Если да, то каким образом?	Приоритетность: высокая, средняя, низкая
1. 2. 3. 4.			

Группы должны сделать презентацию своих вариантов проведения анализа потребностей в обучении, на подготовку им дается 30-35 мин. По окончании каждой презентации члены остальных групп задают вопросы, принимают участие в обсуждении.

### ***11.9. Обратная связь в обучении***

Занятие проводится в два этапа.

1) Преподаватель предлагает студентам провести обсуждение следующего вопроса: «Для чего, по вашему мнению, необходимо проводить обратную связь в обучении?» В ходе обсуждения преподаватель записывает на доске мнения студентов, а затем подводит итоги обсуждения.

2) Преподаватель делит студентов на группы (5-6 человек) и формулирует задание: «Вы – сотрудники региональной информационно-консультационной службы и должны получить обратную связь после проведения однодневного семинара для сельских товаропроизводителей нескольких районов».

Свои варианты получения обратной связи по итогам обучения (это могут быть анкеты или список вопросов для неформальной беседы и так далее) группы должны представить в форме презентации. Студенты разных групп задают друг другу вопросы, принимают участие в обсуждении. В конце занятия преподаватель подводит итоги, обращает внимание студентов на основные моменты, необходимые для успешной реализации обратной связи и использовании ее результатов.

## ТЕМА 12. Механизм обратной связи в ИКС

Цель занятий: познакомить студентов с методами установления обратной связи в информационно-консультационной службе.

Задачи занятий:

- изучить основные виды обратной связи в ИКС;
- изучить методы установления обратной связи в ИКС;
- изучить основные методики оценки эффективности деятельности ИКС.

Структура занятий

*Занятие 1.* Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам установления обратной связи в информационно-консультационной службе и оценки эффективности информационно-консультационной деятельности.

*Занятие 2.* Группа «ожужжания». Участникам предлагается разбиться на несколько подгрупп. В каждой подгруппе участники высказывают мнения по разработке методики оценки эффективности информационно-консультационной деятельности. Затем представители каждой группы представляют свои разработки. Далее участники все вместе обсуждают эти разработки, выделяя из общего числа наиболее оптимальную модель ИКС.

В конце занятий преподаватель подводит итоги, высказывает свои замечания.

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Первым крупным исследователем и идеологом деятельности информационно-консультационной службы в России является:
  - 1) А. В. Чаянов;
  - 2) С. Ю. Витте;
  - 3) П. А. Столыпин.
2. Роль ИКС заключается:
  - 1) в развитии сельского хозяйства;
  - 2) в участии в формировании и реализации аграрной политики;
  - 3) в повышении уровня компетенции сельскохозяйственных товаропроизводителей;
  - 4) все варианты верны.
3. Основное направление деятельности ИКС:
  - 1) наблюдение за деятельностью товаропроизводителей;
  - 2) помощь в реализации продукции товаропроизводителей;
  - 3) консультирование по решению проблем клиентов;
  - 4) помощь в осуществлении ремонта техники.
4. В своей деятельности ИКС опирается на:
  - 1) науку, обучение, консультирование;
  - 2) науку, практику, консультирование;
  - 3) науку, обучение, информирование;
  - 4) теорию, обучение, консультирование.
5. Какие организационно-правовые формы ИКС более эффективны:
  - 1) на базе вуза, унитарное предприятие, фонд;
  - 2) на базе НИИ, на базе органов управления АПК, фонд;
  - 3) частные консультационные службы, на базе НИИ, на базе органов управления АПК;
  - 4) консультационные службы как подразделения коммерческих фирм, фермерские организации по оказанию консультационных услуг, унитарное предприятие.
6. Какой из перечисленных ниже подходов к формированию подразделений ИКС не существует на практике:
  - 1) по функциональному признаку;
  - 2) по территориальному признаку;
  - 3) в зависимости от программ;
  - 4) в зависимости от производимой продукции;

- 5) в зависимости от клиентуры;
  - 6) матричный подход;
  - 7) смешанный подход.
7. На формирование организационной структуры региональной ИКС будут существенно влиять следующие факторы:
- 1) климатические условия, рельеф местности, тип почв;
  - 2) размеры региона, численность сельского населения, развитость коммуникаций;
  - 3) типичные болезни животных, распространенные сорняки, преобладающие насекомые-вредители;
  - 4) наличие в регионе крупных рек, озер, больших лесных массивов, гор и т.п.
8. К индивидуальным методам работы ИКС не относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС;
  - 2) посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС;
  - 3) посещение товаропроизводителем полевого дня;
  - 4) телефонные переговоры между товаропроизводителем и сотрудником ИКС.
9. К групповым методам работы ИКС относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС, посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС, телефонные переговоры;
  - 2) информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения, радио, прессы, выставок и т.п.;
  - 3) дискуссии, обучающие семинары, полевые дни и т.п.;
  - 4) посещение хозяйств специалистом ИКС, информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения, телефонные переговоры.
10. К массовым методам работы ИКС относятся:
- 1) посещение хозяйств специалистом ИКС;
  - 2) посещение товаропроизводителем полевого дня;
  - 3) информирование сельских товаропроизводителей с помощью телевидения;
  - 4) телефонные переговоры;
  - 5) информирование сельских товаропроизводителей с помощью радио;
  - 6) обучающие семинары;
  - 7) информирование сельских товаропроизводителей с помо-

- щью прессы;
- 8) посещение сельским товаропроизводителем специалиста ИКС.
11. К основным специальным приемам мотивации сотрудников ИКС не относится:
- 1) ротационные задания;
  - 2) перекрестная подготовка;
  - 3) командный подход;
  - 4) уход в отрыв;
  - 5) специальные задания;
  - 6) "лакомый кусочек";
  - 7) возможность изучения/познания;
  - 8) обеденная стратегия.
12. Любой сотрудник ИКС должен отвечать следующим основным требованиям:
- 1) высокий рост, спортивное сложение, умение быстро бегать, передвигаться по пересеченной местности;
  - 2) быть коммуникабельным, обладать необходимыми знаниями по своей деятельности, иметь педагогические способности;
  - 3) быть хорошим исследователем, уметь ставить эксперименты, анализировать полученные результаты и разъяснять их товаропроизводителям;
  - 4) иметь изысканный внешний вид, обладать правильным невербальным поведением, своим внешним видом внушать уверенность в своих способностях у товаропроизводителей.
13. Выберите наиболее точный перечень параметров плана ИКС:
- 1) мероприятие, место проведения, сроки;
  - 2) мероприятие, ответственный исполнитель, сроки;
  - 3) место проведения, ответственный исполнитель, сроки;
  - 4) мероприятие, форма проведения, место проведения.
14. Выберите наиболее точный перечень возможных источников финансирования ИКС:
- 1) государственное, региональное, районное, гранты и спонсорство, коммерческие поступления за консультационные услуги;
  - 2) государственное, региональное, районное, гранты и спонсорство, членские взносы сотрудников;
  - 3) региональное, районное, гранты и спонсорство, членские

- взносы сотрудников, членские взносы клиентов;
- 4) государственное, районное, членские взносы сотрудников, членские взносы клиентов, поступления от розыгрыша лотереи.
  15. На первое впечатление товаропроизводителя о сотруднике ИКС не влияет:
    - 1) внешний вид (лицо, фигура, одежда);
    - 2) манера разговора (темп, грамотность, дикция, тембр голоса);
    - 3) стаж работы в ИКС;
    - 4) репутация (характеристики, данные теми людьми, которым доверяют и др.);
    - 5) невербальное (неречевое) поведение (походка, поза, жесты, мимика).
  16. К основным приемам аттракции консультанта относятся:
    - 1) имя клиента, тепло отношений, нетерпеливый слушатель, личная жизнь, алмазные слова;
    - 2) имя клиента, тепло отношений, терпеливый слушатель, общественная жизнь, золотые слова;
    - 3) имя собственное, зеркало отношений, терпеливый слушатель, личная жизнь, золотые слова;
    - 4) имя собственное, зеркало отношений, нетерпеливый слушатель, общественная жизнь, алмазные слова.
  17. Норма управляемости в ИКС не зависит от:
    - 1) личных факторов руководителя и подчиненных;
    - 2) факторов воздействия общественных организаций;
    - 3) факторов, связанных с работой;
    - 4) факторов, связанных со "средой" в организации.
  18. Обучение в ИКС не включает:
    - 1) обучение кадров ИКС;
    - 2) обучение сельских учителей;
    - 3) обучение товаропроизводителей.
  19. Назовите основные модели ИКС:
    - 1) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства, университетская модель ИКС, ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций, консультационные службы в составе коммерческих фирм, частные консультационные службы;

- 2) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства, университетская модель ИКС, ассоциации фермеров, консультационные службы в составе коммерческих фирм, частные консультационные службы;
  - 3) ИКС в рамках отраслевых органов государственной власти, ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций, информационные отделы при крупных коммерческих фирмах, частные консультационные службы.
20. Какие модели ИКС более ориентированы на интересы товаропроизводителей:
- 1) ИКС в рамках министерства и департаментов сельского хозяйства;
  - 2) университетская модель ИКС;
  - 3) ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций;
  - 4) консультационные службы в составе коммерческих фирм;
  - 5) частные консультационные службы.
21. Какие консультации более практичны и эффективны:
- 1) платные;
  - 2) бесплатные;
  - 3) все варианты верны.
22. Формирование организационной структуры управления ИКС по функциональному признаку предполагает:
- 1) объединение консультантов в межрайонные или зональные группы;
  - 2) группировку видов деятельности в зависимости от выполняемой работы;
  - 3) группировку видов деятельности в зависимости от различных категорий клиентов;
  - 4) переплетение административного управления и управления отдельными программами.
23. Формирование матричной организационной структуры управления ИКС предполагает:
- 1) группировку видов деятельности в зависимости от различных категорий клиентов;
  - 2) объединение консультантов в межрайонные или зональные группы;

- 3) группировку видов деятельности в зависимости от выполняемой работы;
  - 4) переплетение административного управления и управления отдельными программами.
24. Ротационное задание как прием мотивации сотрудников ИКС – это:
- 1) работа сотрудника как участника команды для расширения его контактов и развития способности взаимодействовать с другими людьми;
  - 2) поручение сотруднику временное выполнение задания по другому направлению или работа в другом отделе для расширения его умений и навыков;
  - 3) возможность сотрудника использовать в работе творческий, инновационный подход;
  - 4) выполнение сотрудником очень привлекательной работы с ощутимыми результатами.
25. Командный подход как прием мотивации сотрудников ИКС – это:
- 1) выполнение сотрудником очень привлекательной работы с ощутимыми результатами;
  - 2) работа сотрудника как участника команды для расширения его контактов и развития способности взаимодействовать с другими людьми;
  - 3) поручение сотруднику временное выполнение задания по другому направлению или работа в другом отделе для расширения его умений и навыков;
  - 4) возможность сотрудника использовать в работе творческий, инновационный подход.
26. Постоянно используемые методы контроля за деятельностью сотрудников ИКС – это:
- 1) информационная система управления, статистические данные, регулярные отчеты, аудит, бюджеты;
  - 2) самоконтроль, групповой контроль, процедуры и правила;
  - 3) специальные отчеты, личное наблюдение руководителя, контроль за ходом реализации проектов.
27. К нерегулярным методам контроля деятельности сотрудников ИКС не относятся:
- 1) самоконтроль;
  - 2) личное наблюдение руководителя;

- 3) контроль за ходом реализации проектов.
28. Каковы наиболее важные для сельских товаропроизводителей категории знаний:
- 1) технологические знания, знания по организации производства и управлению, знания о погодных условиях;
  - 2) "рыночные", правовые знания, знания о заключении договоров;
  - 3) технологические, "рыночные" знания, знания по организации производства и управлению, информационно-технологические знания.
29. К основным задачам ИКС по распространению знаний относятся:
- 1) изучение товаропроизводителя как пользователя знаний и сферы АПК как среды распространения знаний;
  - 2) поиск полезной для товаропроизводителей информации и формирование знаний, включая оформление их в таком виде, в котором они будут наиболее эффективно восприниматься;
  - 3) эффективная передача знаний в пользование товаропроизводителю;
  - 4) организация для товаропроизводителей доступа к внешним знаниям (за рамками непосредственно ИКС);
  - 5) пропаганда знаний ("искушение" знаниями);
  - 6) все вышеназванные задачи.
30. К основным принципам финансирования ИКС относятся:
- 1) соответствие целям и задачам ИКС;
  - 2) принцип окупаемости затрат на услуги;
  - 3) ориентация на конечный результат;
  - 4) все вышеназванные принципы.
31. Принцип «ориентация на конечный результат» означает:
- 1) ориентация на конечный результат деятельности ИКС;
  - 2) ориентация на конечный результат деятельности клиента (товаропроизводителя);
  - 3) ориентация на конечные результаты, предпочтительные как для службы, так и для клиента.
32. Источниками финансирования ИКС являются:
- 1) бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты); государственные и негосударственные программы и проекты, направленные на социально-

- экономическое развитие аграрного сектора; членские взносы сотрудников;
- 2) хозрасчетные поступления; гранты, спонсорская помощь, средства, выигранные в лотерею;
  - 3) бюджетное финансирование (федеральный, региональный и местный бюджеты); государственные и негосударственные программы и проекты, направленные на социально-экономическое развитие аграрного сектора; хозрасчетные поступления; гранты, спонсорская помощь.
33. За счет бюджетного финансирования не осуществляется:
- 1) создание материально-технической базы службы;
  - 2) создание научно-исследовательской и лабораторной базы службы;
  - 3) осуществление широкомасштабной подготовки консультантов и специалистов службы;
  - 4) планирование производственно-экономической деятельности хозяйств, включая составление бизнес-планов инвестиционных проектов.
34. «Бесплатное консультирование» характерно для:
- 1) ИКС на базе объединений товаропроизводителей и фермерских организаций;
  - 2) консультационных служб в составе коммерческих фирм;
  - 3) частных консультационных служб.
35. К принципам подбора сотрудников ИКС не относится:
- 1) соответствие качеств кандидата перечню функций, которые ему предстоит выполнять;
  - 2) гармоничное сочетание полезных для дела качеств руководителя службы и его подчиненных;
  - 3) сочетание опытных и молодых кадров;
  - 4) учет психологических характеристик работников;
  - 5) сочетание работников с разными знаниями;
  - 6) ориентация на конечный результат.
36. Эмпатия – это:
- 1) установка, выражающая положительное отношение к другому человеку;
  - 2) возникновение привлекательности одного человека для другого при общении;
  - 3) понимание чувств другого человека, понимание этих чувств в соответствии с его внутренними переживаниями.

37. Обратная связь в обучении товаропроизводителей – это:
- 1) повторное проведение обучающих мероприятий;
  - 2) последующее обеспечение слушателей обучающих мероприятий учебными материалами;
  - 3) процесс передачи информации о качестве обучения работникам, которые осуществляли это обучение.
38. К методам установления обратной связи в деятельности ИКС относятся:
- 1) индивидуальные, коллективные, методы экспертной оценки;
  - 2) индивидуальные, коллективные, сбор информации из вторичных источников;
  - 3) сбор информации из вторичных источников, проведение социологических исследований.
39. Индивидуальные методы установления обратной связи в деятельности ИКС – это:
- 1) независимое и неоднократное анкетирование людей;
  - 2) получение информации с качественными характеристиками определенной группой людей в процессе тематической дискуссии;
  - 3) сбор данных путем проведения индивидуальных опросов.
40. К коллективным методам установления обратной связи в деятельности ИКС не относятся:
- 1) дельфийский метод;
  - 2) тематическое собеседование;
  - 3) опросы работников других организаций;
  - 4) номинальный коллективный метод;
  - 5) анкетирование;
  - 6) неформальные коллективные методы.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература*

1. Алексанов, Д. С. Экономическое консультирование в сельском хозяйстве [Текст] / Д. С. Алексанов, В. М. Кошелев, Ф. Хоффман. – М. : КолосС, 2008. – 256 с.
2. Демишкевич, Г. М. Информационно-консультационное обеспечение АПК как фактор повышения эффективности сельскохозяйственного производства [Текст] / Г. М. Демишкевич, О. В. Игошкин. – М. : Столичная типография, 2008. – 194 с.
3. Козлов, В. В. Консультационная деятельность на сельских территориях [Текст] / В. В. Козлов. – М. : изд. РГАУ-МСХА, 2009. – 558 с.
4. Концепция развития системы сельскохозяйственного консультирования на период до 2015 года [Текст] / ФГУ «Российский центр сельскохозяйственного консультирования». – М., 2009. – 66 с.
5. Организация консультационной службы в АПК [Текст] : учебное пособие ; под ред. В. М. Кошелева. – М. : Колосс, 2007. – 498 с.

### *Дополнительная литература*

6. Маковецкий, В. В. Документирование информационно-консультационной деятельности [Текст] / В. В. Маковецкий, М. А. Сухарникова. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2010. – 186 с.
7. Киреева, О. В. Принципы и методы информационно-консультационной деятельности в АПК [Текст] : учебное пособие / О. В. Киреева. – Самара, 2009. – 216 с.
8. Козлов, В. В. Организация инновационного развития сельского хозяйства в регионе [Текст] / В. В. Козлов [и др.]; ФГНУ «Росинформагротех». – М., 2007. – 292 с.
9. Козлов, В. В. Сельскохозяйственная консультационная деятельность: региональный аспект [Текст] / В. В. Козлов, Е. Ю. Козлова. – ФГНУ «Росинформагротех». – М., 2010. – 140 с.
10. Мамай, О. В. Управление и планирование деятельности информационно-консультационной службы [Текст] : методические рекомендации для проведения практических занятий /

- О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2012. – 72 с.
11. Мамай, О. В. Управление и планирование деятельности информационно-консультационной службы [Текст] : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Самара : РИЦ СГСХА, 2013. – 302 с.
  12. Матвейчев, П. Н. Сбор информации для консультационного проекта [Текст] : учебное пособие / П.Н. Матвейчев. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2009. – 23 с.
  13. Организация информационно-консультационной службы в АПК [Текст] : сборник задач / А. В. Старцев [и др.]. – М. : Лань, 2010. – 144 с.
  14. Подготовка к консультационному проекту [Текст] / П. Н. Матвейчев, Т. Н. Матвейчева. – М. : изд-во РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2009. – 43 с.

*Программное обеспечение и Интернет-ресурсы*

15. ОГУ «Самара – аграрная российская информационная система» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://samara-apk.ru/officials/psapk/aris/>
16. Организация консультационной службы в АПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://works.tarefer.ru/99/100715/index.html>
17. Учебно-методический центр сельскохозяйственного консультирования и переподготовки кадров АПК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mcx-consult.ru/about>

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна  
Мамай Игорь Николаевич**

**ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ СЛУЖБЫ  
В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

Методические указания  
для проведения практических занятий

Отпечатано с готового оригинал-макета  
Подписано в печать 17.03.2014 г. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 3,78, печ. л. 4,06.  
Тираж 100. Заказ №33.

Редакционно-издательский центр Самарской ГСХА  
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная 2  
Тел. : 8 (84663) 46-2-44, 46-6-70.  
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»

**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 подсистемой 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 приводит 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 завершенной, то есть отграниченной от других систем минимальными связями.

Следствия.

6.1. Завершенность 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, прямооточность 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 приспосабливать 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).

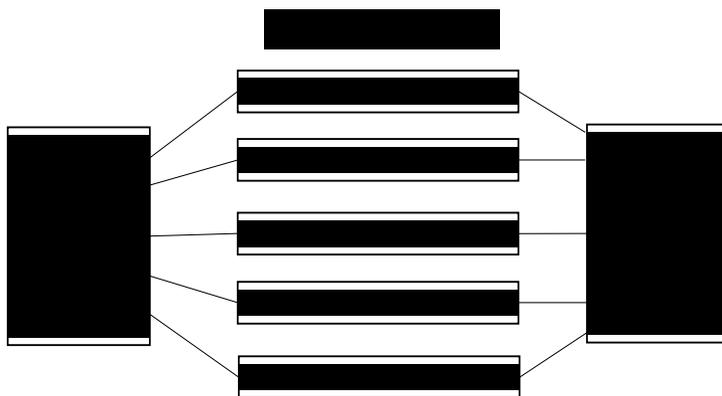


Рис. 1. Функциональные подсистемы предприятия

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.

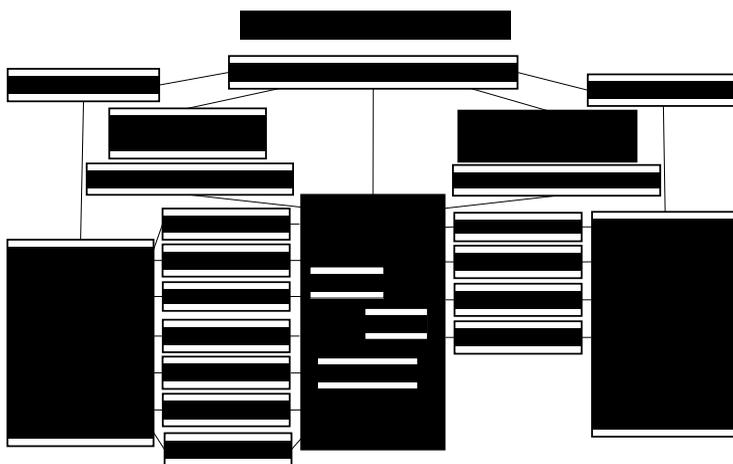


Рис. 2. Влияние переменных факторов на предприятие

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:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot 200 \cdot 1600}{0,15 \cdot 480}} = 14,28(\text{шт}).$$

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,



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:

$$k_3 = \frac{\sum_{i=1}^n ki}{w}; i = 1, 2, \dots, n,$$

где  $ki$  – 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 рекомендуется 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 детали операции, 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 реноме 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 ( $\Pi_i$ ) экономическая эффективность рассчитывается по следующему соотношению:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m \mathcal{E}i \times \Pi i}{m} \times 100\%.$$

$$\sum_{i=1}^m \Pi i =$$

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.

$$\mathcal{E}_r = \frac{\Pi \cdot T}{3} \times 100\% = \frac{\Pi \cdot T_{\phi} - T_{\Pi}}{3} \times 100\%,$$

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 отвечает 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, съём 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://gucont.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://gucont.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»

**О. И. Курлыков**  
**А. Г. Волконская**  
**Е. С. Казакова**

# **Антикризисное управление**

*Учебное пособие*

Кинель 2018

УДК 338.24  
ББК 65.32 я7  
К93

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление» ФГБОУ ВО Кубанского ГАУ им. И. Т. Трубилина

*Е. Н. Белкина;*

канд. экон. наук, профессор, зав. кафедрой «Экономическая теория и экономика АПК» ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*А. А. Пенкин*

**Курлыков, О. И.**

**К93** Антикризисное управление : учебное пособие /  
О. И. Курлыков, А. Г. Волконская, Е. С. Казакова. –  
Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 127 с.  
**ISBN 978-5-88575-538-2**

В учебном пособии излагаются основные понятия и современная концепция антикризисного управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики. Рассматриваются состав и подходы к пониманию антикризисного функционирования предприятия в кризисной ситуации. Анализируются источники, причины и проявление кризисов во всём разнообразии взаимосвязанных тенденций развития организации. Рассматривается человеческий фактор антикризисного управления.

Учебное издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика.

УДК 338.24  
ББК 65.32 я7

ISBN 978-5-88575-538-2

© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2018  
© Курлыков О. И., Волконская А. Г., Казакова Е. С., 2018

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В учебном пособии представлены как традиционные методы и инструменты антикризисного регулирования в контексте переосмысления их использования в условиях современной экономической нестабильности, так и новые идеи и методики с учетом их адаптации к условиям внешней и внутренней предпринимательской среды российской экономики. Авторы рассматривают широкий спектр теоретических и практических вопросов, позволяющих оценить и принять управленческие решения по руководству менеджерами предприятия в разных экономических условиях. Вниманию читателей предложены формы, методы и инструменты регулирования экономических процессов; зарубежные и отечественные модели прогнозирования банкротства предприятий; опыт антикризисного управления в развитых странах; финансовая диагностика предприятия в зависимости от направления деятельности и др. Обозначены современные проблемы функционирования российских предприятий в условиях нестабильности мировой экономики, роста политической напряженности и обострения борьбы за ресурсы на международной арене и предложены возможные пути их решения.

Целью учебного пособия «Антикризисное управление» является формирование системы компетенций в области управления для формирования навыков владения методами и процедурами антикризисного управления в сложных экономических условиях, в условиях рыночной нестабильности на основе, прежде всего, накопленного в России опыта, а также результатов зарубежной практики в данной сфере.

Процесс изучения «Антикризисного управления» направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП):

- способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Кризис. Общее понятие

Понятие «кризис» имеет много уровней и трактовок. Оно происходит от греческого слова *crisis*, которое означает «приговор, решение по какому-либо вопросу, или в сомнительной ситуации».

Впервые понятие «кризис» стало использоваться в XVII-XVIII вв. применительно к процессам, происходящим в обществе, – на этом этапе отдельно выделяются военные и политические кризисы. И только в XIX в. данное понятие переходит в экономику. «Классическое» экономическое понятие кризиса, сформировавшееся к концу XIX в., означает «нежелаемую и драматическую фазу в капиталистической экономической системе, характеризующейся колебаниями и негативными явлениями, помехами». Колебания в развитии экономики отдельной страны, которые завершаются кризисом, впервые выделяет Харвард. Он называет пять фаз развития, а именно: депрессию, восстановление, процветание, финансовое напряжение, производственный кризис.

Впоследствии «классическое» определение кризиса было заменено более многозначным понятием «экономический кризис». В. Зомбарт определяет *экономический кризис* как «экономическое негативное явление, при котором массово возникает опасность для экономической жизни, действительности».

По определению советского академика Е. С. Варги, «*кризисы* означают временное («на момент») насильственное разрешение накопившихся резких противоречий расширенного воспроизводства».

Джон М. Кейнс характеризовал явление *кризиса* как внезапную и резкую смену повышательной тенденции на понижательную, тогда как при обратном процессе такого резкого поворота зачастую не бывает.

Русский ученый-экономист М. И. Туган-Барановский рассматривал *кризис* как определенное явление экономической конъюнктуры. Сам кризис выглядит у него не скачкообразным, а волнообразным, представляет совокупность двух волн – «повышательной» и «понижательной». Кризис выступает как точка перелома «повышательной» и «понижательной» волны, как окончание фазы

подъема и начало фазы сокращения и является исходной фазой экономического цикла.

В современной экономике *кризис*, в общем его понятии, – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Очевидно, что опасность кризиса существует всегда и его необходимо предвидеть и прогнозировать. При кризисе господствует нехватка времени и решений. Оценка ограниченного времени для принятия решений зависит от состояния кризиса и определяет этим нехватку времени или срочность решения проблем.

### ***1.2. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии***

В трудах ученых-экономистов отсутствует единая точка зрения на кризисы в развитии различных систем. В России доминировала точка зрения, что кризисы свойственны только капиталистическому способу производства и не могут возникать при социалистическом, для которого характерны только «трудности роста». Другие ученые-экономисты считают, что понятие «кризис» применима только к макроэкономическому уровню, а для микроуровня более подходят менее острые проблемы, которые вызваны неэффективной системой производства и управления. Эти проблемы якобы не являются следствием кризиса развития, не вызваны объективными тенденциями. Если подобным образом рассматривать развитие фирмы, то нет необходимости прогнозирования возможности кризиса. Понятие «кризис» теснейшим образом связано и с понятием «риск», которое в той или иной мере влияет на процесс антикризисного управления любого предприятия. Исключите из риска вероятность неблагоприятного исхода, и пропадет острота риска, станут неожиданными не только кризисные, но и вполне обычные ошибки.

На проблему кризиса можно взглянуть с позиции теории цикличности. Для любой социально-экономической системы, будь то общественная формация, фирма или предприятие, характерны два фактора своего существования: функционирование и развитие.

Функционирование – это поддержание жизнедеятельности, сохранение функций, определяющих качественную определенность, целостность, сущностные характеристики.

Развитие – это приобретение нового качества. Функционирование и развитие теснейшим образом взаимосвязаны. Связь функционирования и развития имеет диалектический характер, подразумевающий определенность и закономерность наступления и завершения кризисов. Функционирование сдерживает развитие и является его базисом, развитие прерывает различные процессы функционирования, но формирует предпосылки для его осуществления на новом качественном уровне. И возникает циклическое развитие, которое предполагает периодическое наступление кризисов. Кризисы не обязательно разрушительны, они могут иметь и положительные последствия, они могут вызываться управляемыми и неуправляемыми факторами, природой развития социально-экономической системы. Кризисы могут возникать и в самих процессах функционирования. Это противоречия между уровнем техники и квалификацией персонала, между технологиями и условиями их использования (климат, помещение, производственный процесс, совместимость и пр.) Таким образом, кризис – это максимальное обострение противоречий в организации, угрожающее ее стабильной жизнедеятельности.

### *1.3. Классификация кризисов*

Существует несколько признаков, в зависимости от которых классифицируют кризисы:

1-й признак – масштабы проявления кризиса.

В зависимости от этого признака выделяют следующие кризисы:

1) *общие* – охватывают всю социально-экономическую систему в целом;

2) *локальные* – охватывают только часть социально-экономической системы.

В конкретном анализе кризисных ситуаций необходимо учитывать границы социально-экономической системы, ее структуру и среду функционирования. Поэтому появляется второй признак, в зависимости от которого классифицируют кризисы.

2-й признак – проблематика кризиса:

1) *макрокризисы* – присущи довольно большие объемы и масштабы проблематики;

2) *микрокризисы* – захватывают только отдельную проблему или группу проблем.

Особенностью кризиса является то, что он, будучи даже локальным или микрокризисом, как цепная реакция может распространяться на всю систему или всю проблематику развития.

3-й признак – структура отношений:

1) *экономические* – одна из фаз цикла экономического развития страны (кризис, депрессия, оживление, подъем), проявляющаяся в резком спаде объемов производства в результате перепроизводства товаров по сравнению с платежеспособностью. Носят временный характер и повторяются периодически. Например, кризисы производства и реализации товара, взаимоотношений экономических агентов, кризисы неплатежей, потери конкурентных преимуществ, банкротства и пр. В группе экономических кризисов отдельно можно выделить финансовые кризисы. *Кризис финансовый* – глубокое расстройство государственных финансов, возникшее в условиях общего кризиса экономики. Может быть вызван войной и другими чрезвычайными экономическими и политическими событиями;

2) *социальные* – возникают при обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или образований: работников и работодателей, профсоюзов и предпринимателей, работников различных профессий, персонала и менеджеров и других. Часто социальные кризисы являются как бы продолжением и дополнением кризисов экономических, хотя могут возникать и сами по себе, например, по поводу стиля управления, недовольства условиями труда, отношения к экологическим проблемам, по патристическим чувствам. Особое положение в группе социальных кризисов занимает *политический кризис* – это кризис в политическом устройстве общества, кризис власти, кризис реализации интересов различных социальных групп, классов, в управлении обществом. Политические кризисы, как правило, затрагивают все стороны

3) *организационные* – проявляются как кризисы разделения и интеграции деятельности, распределения функций, регламентации деятельности отдельных подразделений, как отделение административных единиц, регионов, филиалов или дочерних фирм. Это проявляется в деловых конфликтах, в возникновении неразберихи, безответственности, сложности контроля и пр.;

4) *психологические* – это кризисы психологического состояния

человека. Они проявляются в виде стресса, приобретающего массовый характер, в возникновении чувства неуверенности, паники, страха за будущее, неудовлетворенности работой, правовой защищенностью и социальным положением. Это кризисы в социально-психологическом климате общества, коллектива или отдельной группы;

5) *технологические кризисы* – технологический кризис возникает как кризис новых технологических идей в условиях явно выраженной потребности в новых технологиях. Это может быть кризис технологической несовместимости изделий или кризис отторжения новых технологических решений. В более обобщенном плане такие кризисы могут выглядеть кризисами научно-технического прогресса – обострение противоречий между его тенденциями, возможностями, последствиями.

#### ***1.4. Признаки кризиса***

Классификационные критерии кризиса могут оцениваться и как его черты, «подсказывающие» или определяющие оценку ситуации, разработку и выбор удачных управленческих решений. Опасность кризиса существует всегда, поэтому важно видеть предпосылки возникновения кризисов и определять вредоносные последствия кризисов.

Социально-экономическая система является саморегулируемой системой, т.е. в ее существовании действуют механизмы восстановления равновесия.

А система управления существует, для того, чтобы обеспечивать менее болезненное и более последовательное развитие социально-экономической системы. Преодоление кризисов – это управляемый процесс.

Успех управления зависит от своевременного распознавания симптомов наступления кризиса. Признаки кризиса дифференцируются прежде всего по типологической принадлежности: масштабы, острота, проблематика, причины, область развития, фаза проявления, возможные последствия.

В распознавании кризиса большое значение имеет оценка взаимосвязи проблем. Также в управлении социально-экономической системой должен функционировать так называемый мониторинг антикризисного развития. Но для такого предсказания необходимы

четкий набор признаков и показателей кризисного развития, методология их расчета и использования в анализе. Предсказание кризисов возможно путем анализа факторов и процесса развития кризиса. Для распознавания кризисов необходимо использовать всю систему показателей оценки состояния социально-экономической системы. Поэтому необходима разработка новых, синтетических показателей для того, чтобы более точно и своевременно определять вероятность и момент наступления кризисных ситуаций.

Большое значение имеет не только система показателей, отражающих основные признаки кризиса, но и методология их практического использования. С методологией распознавания кризиса теснейшим образом связана организация работы, которая предполагает наличие специалистов, взаимодействие в системе управления, рекомендации и решения. Диагностирование и прогнозирование кризисов должно быть поставлено на профессиональную основу. Выход из кризиса зависит от способов анализа существенных противоречий и наличия специалистов в области антикризисного управления. В существование социально-экономической системы заложена деятельность людей. Несмотря на «человеческую природу» кризисов, без них не возможно развитие. Часто человеческий фактор – это предпосылка и источник кризиса. Противоречия интересов и объективная неравномерность их изменения влияют на неотвратимость кризисов и их положительное значение. В процессе развития системы повышается роль человека в стабильном ее развитии, которое означает не устранение кризиса, а предвидение и уверенное и своевременное, и по возможности, безболезненное его разрешение. Таким образом, антикризисное развитие – это не бескризисный процесс, а преодоление кризисов как источника результативного для интересов человека развития.

### ***1.5. Сущность и закономерности экономических кризисов***

Первопричиной, т. е. возможностью возникновения экономического кризисов, является разрыв между производством и потреблением. В рамках натурального хозяйства между производством и управлением существовала прямая связь. Предпосылки для экономических кризисов возникли и увеличивались с развитием товарно-денежных отношений. Разделение труда, развитие специализации

и кооперации увеличивало разрыв между производством и потреблением. Но при простом товарном производстве вероятность кризисов не могла превратиться в необходимость. Товары продавались в основном на местных рынках, затруднения с их реализацией носили локальный характер и не могли вызывать нарушения процесса реализации во всем обществе. С развитием товарного производства, кредитно-денежных и рыночных отношений усилился разрыв между производством и потреблением. В условиях свободной конкуренции экономические кризисы стали объективной закономерностью. В докапиталистических способах производства было недопроизводство материальных благ. При капитализме впервые возникло перепроизводство. Сущность экономического кризиса проявляется в излишнем производстве товаров по сравнению с совокупным спросом, в нарушении процесса воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм.

В теории экономических циклов отражаются закономерности воспроизводства, которое невозможно без периодических спадов и подъемов в производстве. Значительный вклад в анализ данного вопроса внес К. Маркс. Он определил предпосылки данных противоречий и доказал неотвратимость их в условиях анархии производства. Немарксистские школы первоначально выступили с отрицанием неизбежности экономических циклов, доказывали наличие саморегулирующих механизмов в модели свободной рыночной экономики. В дальнейшем ученые-экономисты отказались от крайних взглядов на экономические циклы в процессах воспроизводства.

Первый периодический кризис произошел в Англии в 1825 г., где к тому времени капитализм стал господствующим строем. Следующий кризис в 1836 г. охватил Великобританию и США. Кризис 1847 г. охватил почти все страны Европы. Первый же мировой экономический кризис относится к 1857 г. и характеризуется глубочайшим разрушительным действием на экономику. Кризис 1873-1878 гг. настал во многих европейских странах и США и превысил ранее существовавшие по длительности. Мировые экономические кризисы происходили в 1900-1903 гг., 1907 г., 1920 г., но самым тяжелым и глубоким стал мировой кризис 1929-1933 гг., повлекший бесчисленное количество банкротств.

После этого кризиса депрессия была длительной. В 1937 г. наступил новый кризис, не столь сильный, как прошлый, но

развивался весьма болезненно. Валовый выпуск продукции промышленности в капиталистическом мире сократился на 11%, а в США – на 21%, выпуск автомобилей уменьшился на 40%. Развитие и обострение этого кризиса было прервано второй мировой войной 1939-1945 гг.

После Второй мировой войны в 1948-1949 гг. разразился локальный экономический кризис, затронувший Канаду и США. Очередные экономические кризисы в капиталистических странах происходили в 1953 и 1954, 1957 и 1958 гг. Самым глубоким в послевоенный период был экономический кризис 1973-1975 гг., который коснулся всех капиталистических стран и характеризовался резким ростом уровня инфляции. Его отличительная особенность – сочетание с серьезными структурными кризисами во всех секторах производства и в финансовой системе.

### ***1.6. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление***

Государственная власть, будучи по своей сущности социальной, публичной, общественной, прошла вместе с обществом сложный путь развития, принимая различные формы. Институт власти как понятие означает образование:

1) не естественно-природным образом возникшее, а специально создаваемое людьми в силу появления каких-либо общих, публичных потребностей, интересов и для их удовлетворения;

2) на основе официальных политических (публичных) правовых решений, нормативных актов;

3) имеющее возможность оказывать властно-управляющее воздействие на общество, отдельные социальные группы, отношения и процессы.

Органы государственного управления представляют собой совокупность всех субъектов государственно-управленческой деятельности, включая субъекты государственной власти. Они создаются как рабочий механизм представительной, исполнительной и судебной властей, т.е. государственный аппарат, обеспечивающий их лучшую организацию и функционирование. Важно подчеркнуть, что государственная власть и органы государственной власти – не одно и то же. Механизмом выявления воли большинства являются

референдумы по важнейшим государственным проблемам, демократические выборы.

Ресурсы государственной власти могут быть также финансовыми, экономическими, природными, демографическими, социальными, информационными, идеологическими, силовыми. В арсенале важнейших ресурсов государственной власти – право, дающее возможность управляющего воздействия, знание и компетентность, определяющие способность лиц, облеченных властными полномочиями, принимать решения. Ресурсы позволяют поощрять и наказывать, стимулировать и принуждать, убеждать и использовать все приемы, все средства для властвования. Таким образом, государственная власть и управление как способ ее реализации – это:

1) право и обязанность государственных органов воздействовать на всю совокупность социально-экономических взаимоотношений в стране;

2) система органов государственной власти;

3) деятельность лиц, облеченных соответствующими властными полномочиями.

Кризис государственного управления – это особая форма политической системы общества, органов государственной власти, сопровождающаяся нестабильностью, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, разбалансированностью политических институтов, обострением политических конфликтов, нарастанием противоречий в обществе.

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются следующие: обострение экономических и социальных конфликтов; неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социально-экономические процессы и отношения прежними традиционными методами. Кризис государственного управления развивается поэтапно.

Первый, начальный этап характеризуется многочисленными конфликтами в обществе. Второй этап – развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально-экономическим условиям. Третий этап – развитие и обострение кризиса, включающие распад существующих политических структур и ведущие к рассеянию,

обесцениванию государственной власти, утрате властными органами своего сущностного качества – оказывать управляющее воздействие на общественные процессы. В переходный период развития общества в качестве основной конфликтной доминанты выступает всеобъемлющий социально-политический конфликт, пронизывающий все важнейшие сферы общественной жизни.

Суть переходного периода в том, что на встречающихся курсах протекают два процесса – демонтаж традиционных государственных институтов, привычек и стереотипов в реализации властных функций, с одной стороны, и наращивание совершенно новых, нетрадиционных институциональных структур, а также правил и норм политического поведения – с другой. Переходный период означает также и глобальный поворот, когда в экономическом и политическом пространстве одновременно сосуществуют носители разных, подчас противоположных интересов и ценностей. Это и обнаруживается в конфликтах. Специфика социально-политических конфликтов переходного периода заключается в том, что если в условиях общественной стабильности они носят преимущественно горизонтальный характер (борьба в рамках режима), то в переходный период – вертикальный – борьба против режима, за установление нового.

В переходный период существенно возрастает и зачастую становится определяющей роль сознания, надстроечных механизмов, политико-идеологических факторов. Ломка старых и утверждение новых установок в общественном сознании сопровождается стадией поляризованной культуры, когда крайне радикальные течения доминируют над центристско-умеренными.

В целом конфликт государственного управления, или политический конфликт, – это всегда противоборство по поводу организации, осуществления или перераспределения власти. Разрешение и устранение этих конфликтов, нахождение компромисса и согласия в конкретной ситуации является важнейшим императивом, «настоятельной потребностью» государственной власти. Напряженность наступает из-за неумения вовремя контролировать и регулировать этот процесс. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом может выглядеть следующим образом: институционализация – установление норм и правил разрешения конфликта; легитимизация – постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности

большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила; структурирование противоборствующих групп; редукция конфликта, т. е. его постепенное ослабление за счет перевода на другой уровень.

Конечно, правительство не обязано всякий раз вмешиваться в любые формы конфликтов.

Существуют и другие институты, способствующие разрешению конфликтов «в обход» государства. Вмешательство государственно-административных органов необходимо в том случае, если конфликты угрожают интересам индивидов, не являющихся их участниками, если возникает угроза правовому порядку в случае совершения субъектами конфликта актов незаконного насилия, если создается угроза национальной безопасности.

Общесистемный кризис означает, что важнейшие составляющие общества пришли в такое взаимное несоответствие, что разбалансированность системы не устраняется без кардинального изменения существующего социально-экономического строя.

Составляющие элементы политического кризиса на этапе раскола общества по «вертикали»: конституционно-правовой кризис – разрыв правового пространства, ограничение или фактическое прекращение действия Конституции; правительственный кризис – потеря респектабельности и авторитета, снижение управляемости государственной системы и уменьшение государственно-административного управляющего воздействия; кризис партийной системы; идеологический кризис; внешнеполитический кризис.

Упорядочению конфликтов органами государственной власти и управления способствует правовое обеспечение их деятельности, установление демократической процедуры законотворчества, действие всех государственных органов в рамках и на основе закона, соблюдение правовых процедур разрешения споров – все, что составляет фундаментальную основу и вектор движения общественно-политической системы к правовому государству, цивилизованному правопорядку.

Другим не менее важным средством профилактики кризисных ситуаций является упорядочение правового статуса государственных органов, политических партий, общественных организаций и движений, местного самоуправления.

Специфика кризисов в России проявляется в том, что кризисы государственного управления обычно возникают при исчерпании

кредита доверия нижестоящих инстанций вышестоящим и имеют ярко выраженный эмоциональный (иррациональный) характер.

Косвенным подтверждением этого является активное использование, а нередко и превалирование именно моральной лексики («обманувший доверие», «потерявший совесть» и т.д.).

Для вертикального (патерналистского) общества конфликты чаще развиваются в плоскости: центр – регион, директор – рабочий, администрация – местные жители при серьезной блокировке обратной связи и путей нахождения консенсуса. В результате получается замкнутый круг: реальное снижение социальной напряженности в конкретном городе, на предприятии за счет использования конфронтационных ритуалов разрешения конфликтов, провоцируется рост напряженности в обществе в целом.

Другим крупным источником конфликтности между государственной властью и населением является отчуждение на почве разнонаправленности интересов граждан и чиновников (политических и государственно-административных должностных лиц), которые, по мнению большинства населения, руководствуются интересами не только (и не столько) рядовых граждан, сколько ведомственными, корпоративными и собственными.

Исследователи-государствоведы вычленяют не только источники, но и непосредственные факторы, причины, углубляющие недоверие граждан к органам власти. **Первую группу** причин условно можно назвать технологическими, когда органы государственной власти в силу тех или иных обстоятельств (отсутствие соответствующих структур и специалистов) не берутся или не могут разъяснить гражданам цели и методы конкретной политики, аргументировать (оправдать) характер и содержание своей деятельности в условиях, в которых они вынуждены работать и принимать решения.

**Вторая группа** причин культурно-исторического характера, в частности пролонгация негативного отношения граждан к политико-бюрократической номенклатуре, присвоившей себе все и вся и сохранившей за собой все институты государства РФ.

**Третья группа причин** – организационного характера, связанная с неумением госаппарата в силу его низкой компетентности, непрофессионализма и других, более глубоких причин организовать практическое выполнение принимаемых государственных решений. В этой группе причин особую значимость приобретают стиль и методы работы органов госслужбы.

**Четвертая группа причин** – политико-идеологического характера. Преодолеть отчуждение общества и власти помогает создание программ реального подъема экономики, общественной жизнедеятельности в других сферах, объединяющих разрозненные социальные силы на достижение общезначимых и перспективных целей.

**Реформа** – это глубокое преобразование политических, экономических и социальных отношений, проводимое государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления. Реформы осуществляются как эволюционное развитие общества, с опорой на традиции, сложившиеся государственно-общественные устои, это преобразования прогрессивно-консервативного характера, когда часть «прошлого» сохраняется не ради прошлого, но ради будущего. Если реформы по своим методам и средствам приводят к прерыванию эволюционного развития, разрыву традиций, такая ускоренная модернизация может быть определена как «революция сверху».

Провал социально-экономических реформ, неспособность системы государственной власти самоорганизоваться и выполнить общественные функции приводят к той критической точке, из которой структурно-функциональный кризис перерастает в дисфункциональный, общесистемный. Это опасный вид кризиса, избежать которого возможно только в условиях антикризисного управления.

### ***1.7. Кризисы в развитии организации***

В современной литературе по менеджменту понятие «организация» рассматривается как некоторое относительно обособленное структурное подразделение в общей системе общественного разделения труда. Критерием такого обособления является экономическая самостоятельность, организационная целостность (существование внутренней и внешней среды), наличие специализированных информационных структур. Под организацией можно понимать отдельную фирму, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компанию страховую, туристическую и др., а также структурные единицы системы государственного управления.

Возможность кризиса определяется рискованным развитием, которое проявляется в вероятности возникновения кризиса, опасности кризисных ситуаций. Каждая организация имеет свои конкурентные преимущества, свои возможности его реализации,

подчиняется закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Это могут быть факторы внешние и внутренние, общие и специфические.

Внешние факторы характеризуют экономическую конъюнктуру, влияющую на организацию, от которой она не может не зависеть. Системный кризис экономической системы страны не может не отражаться на экономике отдельной фирмы. Степень влияния кризиса народно-хозяйственной системы на компанию зависит от области деятельности, формы собственности, размеров, направлений деятельности, а также от внутренних факторов, таких как профессионализм управления, персонала, социальная атмосфера, экономический потенциал и др. Организация может успешно противодействовать кризисным явлениям или не использовать методологию антикризисного управления.

Для каждой организации характерна своя комбинация причин и условий развития кризиса.

Факторы возникновения кризисов в организации могут быть разными.

Но очень важно видеть симптомы кризисного развития и своевременно применять методы антикризисного менеджмента. Необходимо различать факторы, симптомы и причины кризиса. Симптомы проявляются в критериях и в динамике показателей, отражающих функционирование и развитие организации.

К проблеме возникновения кризисов в организации можно подойти и с системологических позиций. Система в процессе своей жизнедеятельности может находиться либо в устойчивом, либо в неустойчивом состоянии. Различают статическую и динамическую устойчивость. На устойчивость системы влияют внешние и внутренние факторы. Если устойчивость в основном диктуется внешними факторами, то ее принято называть внешней, если внутренними факторами – внутренней.

Анализ переходных периодов показывает, что в самом общем виде в зависимости от степени изменений, происходящих в заданный интервал времени, все переходные периоды можно классифицировать тремя уровнями.

Первый уровень, далее его будем называть гомеостатическим, связан с такими изменениями, которые отражаются только на поведении системы, но не изменяют ее структуры и элементного состава.

Второй уровень, далее его будем называть инновационным, связан с такими изменениями, которые отражаются на структуре и элементном составе системы.

Третий уровень, далее его будем называть бифуркационным, связан с такими изменениями, которые значительным образом отражаются на структуре и элементном составе системы. Естественно, что на предложенные объективные процессы могут накладываться субъективные факторы, которые связаны с состояниями, отличающимися от принятых.

В результате жизнедеятельности систем происходит изменение тенденций их существования. Периоды изменения тенденций жизнедеятельности систем в результате исчерпания внутренних возможностей системы (потенциала системы) или же под воздействием внешних факторов являются переходными периодами или, согласно принятой классификации, в отдельных случаях кризисами.

В менеджменте знания о кризисе, его возможных проявлениях в жизнедеятельности системы – основой базис для разработки эффективной программы антикризисных мероприятий.

Один из наиболее рациональных заключается в выделении пятиэтапного цикла развития.

Первый этап имеет название эксплерентного. Он характеризует зарождение фирмы в рыночной экономической среде, формирование ее первоначальной структуры. Это этап скрытого (латентного) развития будущей целостности.

Еще не оформились признаки полной внешней дифференциации и внутренней интеграции фирмы, но уже появились ее некоторые черты, посылки, потенциальные характеристики.

Такие организации (фирмы) называются эксплерентными. Компания продолжает расти и увеличиваться и вступает в новый (второй) этап – пациентный. В связи с тенденциями роста необходима реструктуризация, разделение направлений управленческой деятельности, рост результативности деятельности. Это этап завоевывания какого-либо сегмента рынка, упрочения своих рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии, повышения роли маркетинга в управлении фирмой. На этом этапе также существует опасность кризиса. Но она незаметна, так как внутреннее развитие характеризуется устойчивыми тенденциями. Третий этап развития

организации – виолентный. Компания завоевывает устойчивое положение на рынке. Организация может успешно конкурировать.

**Виоленты** – это фирмы со стратегией активного маркетинга, массовым выпуском пользующейся спросом продукции, крупные инновационные предприятия.

Существует три вида подобных организаций: национальный виолент, интернациональный виолент, деструктурированный виолент. Национальные виоленты почти всегда организуют венчурные, в том числе экспериментальные организации, связанные с инновационной деятельностью, современными организационными структурами.

В процессе развития компании нередко утрачивают былой динамизм, обретая взамен устойчивую стабильность (их положение называют позицией «могучего слона»). Стабильность достигается большими размерами, наличием широкой международной сети филиалов, диверсификацией. В условиях жестокой конкуренции трудно удерживать лидерство в инновациях, но обширное проникновение на рынок позволяет обеспечить более стабильные позиции в конкурентной борьбе. При этом возможна и такая ситуация.

Попавшая в полосу кризисного развития фирма нередко утрачивает самостоятельность или медленно переходит на второстепенные роли в экономическом развитии, превращаясь в деструктурированный виолент. Четвертый этап называется коммутантным. Он представляет собой состояние фирмы в период упадка, когда развитие заходит в тупик. Появляются фирмы-коммутанты – малые и средние предприятия, ориентированные преимущественно на региональные рынки, использование достижений фирм виолентов. Пятый этап называется леталентным. Он характеризуется деструктуризацией фирмы, прекращением ее существования в прежней форме. На данной стадии возникают фирмы – **леталенты**. Это распадающиеся фирмы или фирмы, осуществляющие диверсификацию с полным изменением профиля деятельности.

Такие глубокие изменения, естественно, могут породить целую гамму осложнений самого различного характера, в том числе и рыночных позиций.

В практике антикризисного управления очень важно уметь диагностировать наступление кризиса, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

### 1.8. Причины и последствия возникновения кризисов

**Причина кризиса** – событие или зафиксированное состояние объекта, или установленная тенденция, свидетельствующая о наступлении кризиса.

Причины кризиса делятся:

1) на *объективные*, связанные с реструктуризацией, и *субъективные*, отражающие ошибки в управлении, явления климата, землетрясения и т.д.;

2) на *внешние* и *внутренние*.

Первые связаны с макроэкономическим развитием, конкуренцией, политической ситуацией в стране, вторые – с рискованной стратегией маркетинга, внутренними конфликтами, недостатками в организации производства, несовершенством управления, инновационной и инвестиционной политикой. По мнению Е. П. Жарковской, внутренними причинами кризиса могут быть возникшие диспропорции и нарушения равновесия между:

- отдельными группами собственных и заемных средств и размещением капитала в основные и оборотные фонды;
- объемом производства и объемом реализованной продукции;
- объемом реализации продукции и денежной составляющей выручки;
- доходами и объемами краткосрочных займов;
- качеством продукции и ее ценой на рынке;
- ценой продукции и затратами на ее производство;
- уровнем технического оснащения анализируемого предприятия и его конкурентов;
- дебиторской и кредиторской задолженностями;
- объемами инвестиций и доходами по ним и т.д.

Каждую диспропорцию можно изобразить графически.

Например, диспропорция между объемом производства и реализацией продукции и возникновение кризиса представлена на рисунке 1. Здесь необходимо обратить внимание на то, что речь идет о типовых причинах возникновения кризиса в целом.

В понимании кризиса большое значение имеют не только его причины, но и разнообразные последствия: может быть, как обновление организации, так и ее разрушение. Также всегда существует возможность перехода в новый кризис.

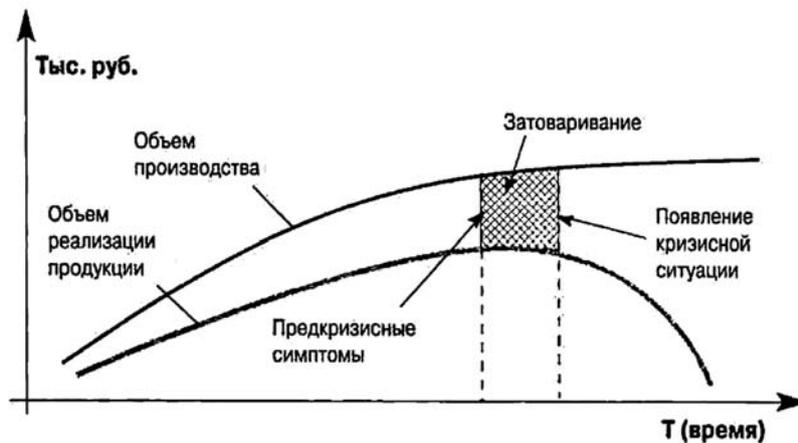


Рис. 1. Диспропорция между объемом производства и реализацией продукции и возникновение кризиса

**Последствия кризиса** определяются не только его характером и глубиной, но и применяемым антикризисным управлением. Последствия могут быть положительные и отрицательные.

1. *Положительные:*

- 1) преобразование организации (реструктуризация);
- 2) оздоровление организации;
- 3) обновление методов управления;
- 4) инновационное развитие.

2. *Отрицательные:*

- 1) переход в состояние нового кризиса или усиление существующего кризиса;
- 2) потеря платежеспособности предприятия;
- 3) смена собственника организации;
- 4) банкротство, влекущее за собой ликвидацию предприятия и распродажу его имущества.

### ***1.9. Экономические циклы и кризисы: их динамика в историческом аспекте***

Из перечисленных ранее видов кризисов в масштабах страны наиболее часто встречаются ожидаемые и непредсказуемые экономические кризисы, хотя могут быть и социальные, и политические, и другие.

Сущность экономического кризиса проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, в нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм, в росте безработицы и других социально-экономических потрясениях.

Экономической наукой к настоящему времени разработан целый ряд различных теорий, объясняющих причины экономических кризисов. Однако многие сходятся во мнении, что экономика развивается *циклично*, проходя в своем развитии несколько фаз, при этом одной из этих фаз является именно кризис. Соответственно, избежать его никак нельзя. А поскольку это невозможно сделать, его необходимо предвидеть и минимизировать.

Экономический цикл представляет собой периодические спады и подъемы в экономике.

Существует две модели экономических циклов.

**Модель 1.** Выделяет две экстремальные точки цикла и две фазы развития (рис. 2).

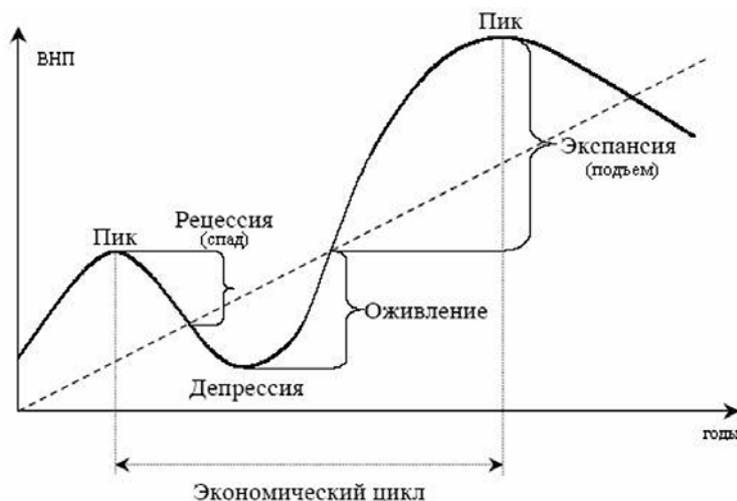


Рис. 2. Первая модель экономического цикла

Первая точка — *точка пика* — максимальная деловая активность.

Вторая точка – *точка спада* – минимальная деловая активность.

Первая фаза развития – *спад (рецессия)* – длится от точки пика до точки спада.

Вторая фаза развития – *подъем (оживление)* – продолжается от точки спада до точки пика.

Тренд – это потенциальный ВВП (объем совокупного выпуска продукции при полной занятости и максимально эффективном использовании всех ресурсов).

**Модель 2.** Отказывается от экстремальных точек, но выделяет четыре фазы развития (рис. 3).

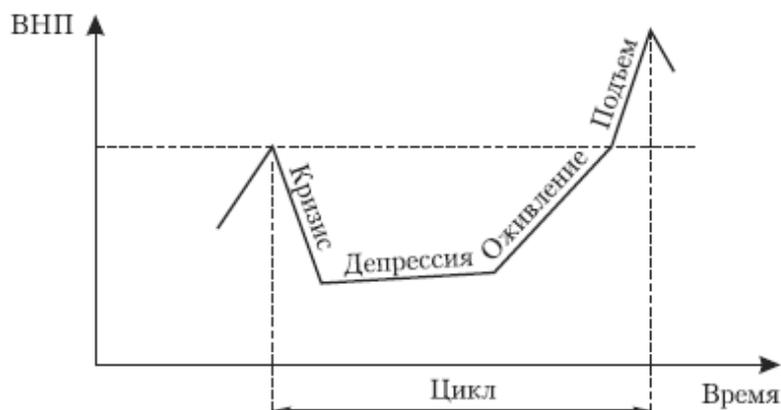


Рис. 3. Вторая модель экономического цикла

Развитие мировой экономики в долгосрочной перспективе в какой-то степени носит необратимый характер. В целом мировая экономическая система при отсутствии каких-либо внешних катастрофических воздействий развивается по спирали и через определенные промежутки времени проходит повторяющиеся этапы – экономические циклы.

Причины возникновения и существования экономических циклов (кризисов) видоизменялись во времени вместе с изменением самой социально-экономической действительности. Выделяют *три этапа* в изменении взглядов на экономические циклы.

*Первый этап* – начало XVIII – середина 30-х гг. XX в. В этот

период преобладали суждения о том, что экономические кризисы либо вообще невозможны при капитализме (Дж. С. Милль, Ж. Б. Сэй, Д. Рикардо), либо они носят лишь случайный характер и что система свободной конкуренции способна самостоятельно их преодолевать (Ж. Ш. Сисмонди, К. Родбертус, К. Каутский).

*Второй этап* охватывает период с середины 30-х до середины 60-х гг. XX в. Выделение этого периода связано с трудами Дж. М. Кейнса и прежде всего с его выводом о том, что экономические кризисы (точнее депрессия, застой) неизбежны в условиях классического капитализма и вытекают из природы присущего ему рынка. Кейнс одним из первых среди западных экономистов прямо заявил о том, что капиталистический рынок включает в себя различные проявления монополизма и сочетается с государственным регулированием, отчего цены и заработная плата являются негибкими. В качестве принципиально необходимого средства сглаживания проблем кризиса и безработицы Кейнс выдвинул идею обеспечения государственного вмешательства в экономику в целях стимулирования эффективного совокупного спроса. К его заслугам в исследовании фактора цикличности следует также отнести разработанную им *теорию мультипликатора*, которая в последующем стала широко использоваться при анализе причин цикличности. Нефтяные кризисы Америки в 1960-е гг. послужили переходом к новому этапу.

*Третьим этапом* в исследовании причин экономических циклов является период с середины 60-х гг. до конца 90-х гг. XX в. В этот период, *во-первых*, особое внимание стало уделяться разграничению экзогенных (внешних) и эндогенных (внутренних) причин цикличности рыночной экономики, причем именно эндогенным факторам уделялось преимущественное внимание. *Во-вторых*, определилась позиция ряда специалистов, согласно которой государство в развитых странах далеко не всегда стремится к антикризисному регулированию, сглаживанию циклических колебаний и к стабилизации экономического равновесия, а проводит нередко так называемую *проциклическую политику*, т.е. провоцирует и поддерживает цикличность.

Развитие взглядов на теорию цикличности развития экономики привело к появлению ряда работ, направленных на изучение продолжительности экономических циклов, причин их возникновения,

определение их влияния на развитие экономических систем в целом.

Как уже было отмечено, общественной науке известно более 1 380 типов цикличности, однако наибольшую известность получили только шесть (табл. 1).

Таблица 1

Основные типы циклов

Тип	Длина цикла	Главные особенности
Короткие		
Китчина	2-4 года	Величина запасов → колебания ВВП, инфляции, занятости, коммерческие циклы
Средние		
Жуглара	7-12 лет	Инвестиционный цикл → колебания ВВП, инфляции и занятости
Кузнеца	16-25 лет	Доход → иммиграция → жилищное строительство → совокупный спрос → доход
Длинные		
Кондратьева	40-60 лет	Технический прогресс, структурные изменения
Форрестера	200 лет	Энергия и материалы
Тоффлера	1000-2000 лет	Развитие цивилизаций

Среди представленных в таблице 1 шести типов циклов экономика оперирует в большей степени первыми четырьмя. Рассмотрим данные типы циклов более подробно.

**Циклы Кондратьева (или длинноволновые циклы).**

Продолжительность составляет 40-60 лет.

Длинные волны в экономике, или «большие циклы конъюнктуры», начали анализироваться экономистами в середине XIX в. В 1847 г. английский ученый Х. Кларк отметил, что между двумя мировыми «экономическими катастрофами» (1793 и 1847) прошло 54 года, и предположил, что такой интервал неслучаен и должны существовать какие-то «физические» причины этого явления. Далее английский ученый У. Джевонс заметил повторяющиеся длительные периоды роста и падения в анализировавшихся им рядах цен. Однако он не смог найти объяснения этому явлению, причины общей для всех случаев. В 60-х гг. XIX в. К. Марксом была разработана теория циклических кризисов. Эта теория дала толчок к изучению феномена длинных волн учеными марксистского толка.

В 1901 г. русский марксист А. Гельфанд впервые сформулировал, что капиталистической экономике свойственны длительные

периоды спада и зстоя. Он отмечал, что циклические кризисы, происходящие на период подъема, выражены слабее, а в период спада – наоборот глубже и продолжительнее. Причинами подъема рынка в начале XX в. этот ученый считал открытие новых рынков, внедрение электричества и рост добычи золота.

Изучением «длинных волн» занимались также голландские экономисты марксистского толка Я. Ван Гельдерен и С. де Вольф. Ван Гельдерен в 1913 г., опираясь на разнообразную статистику, включавшую как длинные ряды цен, так и более короткие ряды производства, показатели финансов, данные о международной торговле, миграции, занятости, разработал теорию волнообразного эволюционного движения при капитализме. Эту работу в дальнейшем продолжил его друг де Вольф.

Несмотря на то, что теория длинных волн в экономике разрабатывалась многими учеными, общепризнанное лидерство в данном вопросе принадлежит русскому экономисту Н. Д. Кондратьеву. Он впервые высказал эту идею в 1922 г., а в более поздних работах развил, теоретически аргументировал и статистически доказал основные положения этой теории.

Наличие больших волн экономической конъюнктуры капиталистических стран Кондратьев установил эмпирическим путем, проанализировав динамику изменения различных макроэкономических показателей в таких странах, как Англия, Франция, Германия, США, начиная с конца XVIII по начало XX в. Рассмотрению подверглись следующие параметры: цены (индекс товарных цен), проценты на капитал, заработная плата в сельском хозяйстве и промышленности, внешняя торговля, производство чугуна, угля, свинца, стали – как по отдельным странам, так и мировое производство (угля и чугуна), посевные площади хлопка (США) и овса (Франция), объем вкладов в сберегательных кассах (во Франции), портфель Банка Франции, потребление угля, хлопка, сахара, кофе (как общие по отдельным странам, так и в расчете на душу населения). После обработки полученных данных Н. Д. Кондратьеву удалось выявить наличие циклов колебания исследуемых параметров длиной 48-55 лет.

Приведем приблизительную хронологию этих циклов, рассчитанную как самим Кондратьевым (до 3-й понижительной волны), так и его последователями (табл. 2).

Таблица 2

## Хронология больших циклов Кондратьева

Волна	Начало волны	Окончание волны
1-я повышательная волна	1785-1790	1810-1817
1-я понижительная волна	1810-1817	1844-1851
2-я повышательная волна	1844-1855	1870-1875
2-я понижительная волна	1870-1875	1890-1896
3-я повышательная волна	1891-1896	1914-1920
3-я понижительная волна	1914-1920	1936-1940
4-я повышательная волна	1936-1940	1966-1971
4-я понижительная волна	1966-1971	1980-1983
5-я повышательная волна	1980-1983	2005-2007
5-я понижительная волна	2005-2007	2020-2025
6-я повышательная волна	2020-2025	2045-2050

Начало «большого» подъема Н. Д. Кондратьев связывает с массовым внедрением в производство новых технологий. Внедрение технических нововведений идет параллельно с расширением инвестиционного процесса, который, в свою очередь, стимулирует производство и спрос, способствующий росту цен. В этот период заработная плата и производительность труда растут, безработица уменьшается. В начальный период дополнительный импульс экономическому росту дают локальные войны.

Потом экономика приближается к верхней точке цикла. Растут издержки производства, замедляется рост прибылей, на общем фоне изобилия возникает недостаток отдельных товаров. На следующем этапе (довольно короткий период) сохраняется видимость процветания, однако уже растет задолженность как физических, так и юридических лиц. В результате это приводит к тому, что обнаруживается избыток производственных мощностей, происходят массовые ликвидации предприятий, растет безработица, цены падают. Особой характеристикой этого этапа, по Кондратьеву, является депрессивное состояние сельского хозяйства.

**Циклы Кузнеца (или «строительные циклы»).**

Продолжительность составляет 16-25 лет.

В 1930-е годы в США экономисты Дж. Риггольмен, В. Ньюмен, Венцик и Лонг исследовали объемы инвестиций в жилищное строительство в разные годы и обнаружили, что колебания этих инвестиций происходят циклично. То есть за интервалами роста следовали спады в строительстве. Причем наряду с жилищным впоследствии стало рассматриваться также нежилищное строительство.

Было также замечено, что эти колебания имеют длину приблизительно 20 лет. Тогда появился термин «строительный цикл», впоследствии названный «циклом Кузнецца» в честь американского ученого С. Кузнецца (1901-1985), который подробно изучил «строительные циклы» в своей работе «Национальный доход».

С. Кузнец пришел к выводу, что годовой объем жилищного строительства взаимосвязан с показателями национального дохода, потребительскими расходами и валовыми инвестициями в производственное оборудование.

В 1968 г. американский ученый М. Абрамовиц описал ядро механизма 20-летних колебаний, или «цепочку мульти-пликативно-акселераторного контура», которая «генерирует» 20-летние колебания:

*доход → иммиграция → жилищное строительство →  
совокупный спрос → доход.*

Рост ВВП или товарной массы стимулирует приток населения и рождаемость, это ведет к ускорению инвестиций, в том числе и в жилищное строительство, затем происходит обратный процесс.

#### **Циклы Жуглара (или «промышленные циклы»).**

Продолжительность составляет 7-12 лет.

К. Жуглар заметил, что колебания в промышленности влекут за собой развитие экономических кризисов на государственном уровне. Циклы Жуглара (среднесрочные) представлены значительным сокращением капитальных инвестиций в производственное оборудование. Цикл характеризуется резким сокращением производства легковых автомобилей и других потребительских товаров длительного пользования, что служит признаком завершения очередного цикла основных фондов домашнего хозяйства.

Одним из ярких проявлений среднесрочных циклов является первый промышленный кризис, который разразился в Англии в 1825 г., когда машинное производство заняло господствующее положение в металлургии, машиностроении и других ведущих отраслях. Кризис 1836 г. возник сначала в Англии, а затем распространился и на США. Кризис 1847-1848 гг., разразившийся в США и ряде европейских стран, по существу был первым мировым промышленным кризисом. За ним последовали кризисы 1857 и 1866 гг. Наиболее глубоким был кризис 1873 г. Если в XIX в. промышленный цикл составлял 10-12 лет, то к началу XX в. его продолжительность сократилась до 7-9 и менее лет: в 1882, 1890, 1900, 1907 гг.

Самое разрушительное действие на экономику оказали экономические кризисы 1920-1921, 1929-1933, 1937-1938 гг. Среди них выделяется Великая депрессия 1929-1933 гг., отличавшаяся особо глубоким и длительным падением производства. После Второй мировой войны промышленные кризисы происходили в 1948-1949, 1953-1954, 1957-1958, 1960-1961, 1969-1970, 1973-1974, 1981-1982 гг., причем самым разрушительным был кризис середины 70-х гг.

Цикл продолжительностью 7-12 лет был назван именем К. Жуглара (1819-1905 гг.) за его большой вклад в изучение природы промышленных колебаний во Франции, Великобритании и США на основе фундаментального анализа колебания ставок процента и цен. Как оказалось, эти колебания совпали с циклами инвестиций, которые, в свою очередь, инициировали изменения ВВП, инфляции и занятости. К примеру, Й. Шумпетер (1939 г.) выделил 11 циклов Жуглара за период с 1787 по 1932 г.

#### **Циклы Китчина (или циклы запасов).**

Продолжительность составляет от 2 до 4 лет.

Английский экономист Джозеф Китчин изучал финансовые счета и продажные цены при движении товарных запасов. Соответственно, именно динамика относительной величины запасов товарно-материальных ценностей на предприятиях служит причиной возникновения кризисов.

Циклы Китчина характеризуются цикличностью увеличения размеров реальных инвестиций в основной капитал, что вызывает превышение товарных запасов над потребностью в них. В этом случае спрос на инвестиции падает и начинается замедление темпов роста производства. Циклы Китчина связаны с восстановлением равновесия на потребительском и инвестиционном рынках.

Рассматривая различные типы экономических циклов, необходимо отметить их взаимосвязь – длинные циклы включают в себя короткие.

### ***1.10. Современные причины экономических циклов (кризисов)***

Существует ряд теорий, объясняющих причины возникновения экономических кризисов. Среди причин наиболее распространенными являются:

1. *Научно-технический прогресс (НТП).* Активная часть основного капитала морально устаревает в течение 10-12 лет. Это

требует ее обновления, что служит стимулом экономического оживления. Так как исходным толчком является замена оборудования и технологии, то обновление основного капитала называют *материальной основой экономического цикла*.

2. *Недопотребление населения*, вызывающее перепроизводство. Лекарством от кризисов является стимулирование потребления. (Представители неоклассической и либеральной школ.)

3. *Диспропорциональность, wip «неравновесие»*. Кризисы обусловлены отсутствием правильных пропорций между отраслями, стихийными действиями предпринимателей.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятий «кризис», «экономический кризис», «макрокризис», «микромкризис».
2. Охарактеризуйте последствия возникновения кризисов.
3. Перечислите основные признаки, по которым классифицируют кризисы.
4. Опишите сущность экономического кризиса.
5. Какие модели экономических циклов вы знаете?
6. Укажите основные этапы в изменении взглядов на экономические циклы.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

### *2.1. Роль и функции антикризисного управления современными организациями*

**Антикризисное управление** – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

**Антикризисное управление** – система управляющих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики.

Роль и место антикризисного управления существенно отличается для здоровой экономики и экономики, пораженной кризисом.

#### **Для здоровой экономики**

Фаза 1. Осуществляется естественный экономический отбор наиболее дееспособных, устойчивых и эффективных предприятий. Социальный дарвинизм – только отбор.

Фаза 2. Происходит концентрация производства на все более крупных предприятиях.

Фаза 3. Благодаря особому антикризисному управлению осуществляется оздоровление или санация кризисных предприятий.

Фаза 4. В ходе антикризисного управления осуществляется ликвидация безнадежных, заведомо неэффективных предприятий, освободившиеся ресурсы направляются в эффективные сферы.

Фаза 5. Результирующая. Посредством антикризисного управления во всех народных хозяйствах страны происходит структурная перестройка производства и собственности на всех уровнях экономики.

#### **В условиях экономики, пораженной кризисом**

##### **Наша страна в XX в.**

Фаза 1. В 90-х годах в России обанкротилось более 50% предприятий, большая часть которых была ликвидирована.

Фаза 2. В ходе такого банкротства даже те предприятия, которые были заведомо эффективны, тоже остановились. Вся экономика впала в коллапс.

Фаза 3. Остаточные предприятия стали убыточными, неликвидными.

Фаза 4. Неплатежеспособных предприятий было еще больше, т.к. у предприятий отсутствовала ликвидность для выплаты своих долгов.

Фаза 5. Результирующая. Объявление всех неплатежеспособных предприятий банкротами по стандартам западной экономики недопустимо. Эти стандарты необходимо внедрять постепенно, по мере оздоровления экономики в целом.

## **2.2. Принципы антикризисного управления**

Система антикризисного финансового управления базируется на определенных принципах.

**Принцип постоянной готовности реагирования.** Теория антикризисного финансового управления утверждает, что достигаемое в результате эффективного финансового менеджмента финансовое равновесие предприятия очень изменчиво в динамике. Возможное его изменение на любом этапе экономического развития предприятия определяется естественным откликом на изменения внешних и внутренних условий его хозяйственной деятельности. Ряд этих изменений усиливает конкурентную позицию предприятия, повышает его финансовый потенциал и рыночную стоимость; другие – наоборот, вызывают кризисные явления в его финансовом развитии. Объективность проявления этих условий в динамике (т.е. объективная вероятность возникновения финансовых кризисов предприятия) определяет необходимость поддержания постоянной готовности финансовых менеджеров к возможному нарушению финансового равновесия предприятия на любом этапе его экономического развития.

**Принцип превентивности действий.** Этот принцип предполагает, что лучше предотвратить угрозу финансового кризиса, чем осуществлять его разрешение и обеспечивать нейтрализацию его негативных последствий. Реализация этого принципа обеспечивается *ранней диагностикой* предкризисного финансового состояния предприятия и своевременным использованием возможностей нейтрализации финансового кризиса. В этом случае антикризисное финансовое управление использует методологию «управления по слабым сигналам».

**Принцип срочности реагирования.** Каждое из негативных

проявлений финансового кризиса не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом предприятия, но и порождает новые сопутствующие ему негативные финансовые последствия. Поэтому *чем раньше* будут включены антикризисные финансовые механизмы по каждому диагностированному кризисному симптому, тем большими возможностями по восстановлению нарушенного равновесия будет располагать предприятие.

**Принцип адекватности реагирования.** Используемая система финансовых механизмов по нейтрализации или разрешению финансового кризиса в подавляющей своей части связана с затратами финансовых ресурсов или потерями, связанными с нереализованными возможностями (вызванными сокращением объемов операционной деятельности, приостановлением реализации инвестиционных проектов и т.п.). При этом уровень этих затрат и потерь находится в прямой зависимости от целенаправленности финансовых механизмов такой нейтрализации и масштабов их использования. Поэтому «включение» отдельных механизмов нейтрализации угрозы финансового кризиса и его разрешения должно *исходить из реального уровня такой угрозы* и быть адекватным этому уровню.

**Принцип комплексности принимаемых решений.** Практически каждый финансовый кризис предприятия по источникам генерирующих его факторов, а соответственно и по формам проявления своих негативных последствий носит комплексный характер. Аналогичный комплексный характер должна носить и *система разрабатываемых и реализуемых антикризисных мероприятий*.

**Принцип альтернативности действий.** Этот принцип предполагает, что каждое из принимаемых антикризисных финансовых решений должно базироваться на рассмотрении *максимально возможного числа их альтернативных проектов* с определением уровня их результативности и оценкой затрат.

**Принцип адаптивности управления.** В процессе развития финансового кризиса генерирующие его факторы характеризуются обычно *высокой динамикой*. Это предопределяет необходимость высокого уровня гибкости антикризисного финансового управления, его быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней финансовой среды.

**Принцип приоритетности использования внутренних ресурсов.** В процессе антикризисного управления, особенно на ранних стадиях диагностики финансового кризиса, предприятие

должно рассчитывать преимущественно на *внутренние финансовые возможности* его нейтрализации. В этом случае предприятие может избежать потери управляемости и процедур внешнего контроля своей финансовой деятельности.

**Принцип оптимальности внешней санации.** Принцип оптимальности внешней санации предполагает, что при выборе ее форм и состава внешних санаторов следует исходить из системы определенных *критериев*, разрабатываемых в процессе антикризисного финансового управления. Такими критериями могут быть сохранение управления предприятием его первоначальными учредителями, минимизация потери рыночной стоимости предприятия и другие.

**Принцип эффективности.** Реализация этого принципа обеспечивается *сопоставлением эффекта* антикризисного финансового управления и связанных с реализацией его мероприятий финансовых ресурсов.

Рассмотренные принципы служат основой организации системы антикризисного финансового управления предприятием.

### **2.3. Технологии антикризисного управления**

Технология антикризисного управления – это комплекс последовательно осуществляемых действий по профилактике, предупреждению, преодолению кризиса. Технология антикризисного управления – это технология активной управленческой деятельности со всей совокупностью ее функций, методов, ролей и т. д.

Технологическую схему антикризисного управления можно представить в виде восьми блоков.

**Блок 1.** Создание специализированной рабочей группы. Она может состоять из персонала организации и из работников, приглашенных со стороны лишь на время возможной или реальной кризисной ситуации. Специалисты должны знать прогнозирование, конфликтологию, теорию кризисов, исследование систем управления, макроэкономику, микроэкономику, разработку управленческих решений и т.д. Руководители должны владеть искусством управления в условиях кризиса и практическими навыками эффективного управления в условиях риска и неопределенности, обладать специальными знаниями по антикризисному менеджменту, понимать специфику кризисного предприятия, специфику управления

финансами, технологиями, персоналом, информационными потоками и пр. Группа может быть выделена в отдельное подразделение в организационной структуре предприятия.

**Блок 2.** Предполагается проверка целесообразности и своевременности проведения мероприятий по антикризисному управлению. При нецелесообразности происходит возвращение к исходной ситуации – поиску новых целей, планированию по ним специальных мероприятий. Если есть обоснование целесообразности и своевременности «включения» антикризисного управления, совершается переход к блоку 3.

**Блок 3.** На этом этапе создаются антикризисные управленческие решения. Важнейшим этапом является получение необходимой информации о ситуации в организации, структурно-морфологический анализ ситуации, определение необходимых ресурсов, определение путей вывода организации из кризисной ситуации, проверка возможности достижения поставленных целей.

**Блок 4.** На четвертом этапе создается система реализации мероприятий по разрешению острых противоречий в организации. При этом группой специалистов, подготовившей эти решения, определяются их конкретные исполнители. Исполнитель должен располагать необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения антикризисного управленческого решения, а также обладать знаниями и навыками по управлению кризисными ситуациями.

**Блок 5.** На этом этапе антикризисного управления осуществляется организация выполнения управленческих решений. Это конкретные организационно-практические мероприятия, реализация которых в четко определенной последовательности позволит достигнуть целей, поставленных в антикризисном управлении.

**Блок 6.** На следующем этапе необходимы оценка и анализ качества выполнения управленческих решений по показателям деятельности организации. Если качество выполнения управленческого решения удовлетворяет критериям эффективности, т. е. в деятельности организации установлена положительная динамика развития, начинается следующий этап антикризисного управления.

**Блок 7.** Теперь проверяется целесообразность проведения дальнейших работ по выводу организации из кризисной ситуации, определению стадии антикризисной программы.

**Блок 8.** На заключительном для данной технологической

схемы этапе антикризисного управления разрабатываются мероприятия по прогнозированию будущих кризисных ситуаций. Прогнозирование позволяет, если не избежать кризисной ситуации, то подготовиться к ней и минимизировать ее последствия.

#### ***2.4. Эффективность антикризисного управления***

Важным показателем антикризисного управления является его эффективность. Она характеризуется соотношением эффекта, т.е. степени достижения целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса, и затраченных ресурсов.

На эффективность антикризисного управления влияют следующие факторы.

1. Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. Профессионализм формируется в ходе специального обучения, целенаправленного аккумулирования опыта и развития искусства антикризисного управления.

Сегодня в стране создана система обучения антикризисных управляющих, которые способны выводить предприятие из кризиса с наименьшими потерями. Антикризисное управление должно стать необходимым элементом любого управления: стратегического, креативного, производственного, экологического, финансового и пр.

2. Искусство управления, данное природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Поэтому для антикризисного управления крайне важен психологический анализ в отборе специалистов, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3. Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость.

4. Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научно обоснованном анализе, позволяет постоянно осуществлять мониторинг приближающегося кризиса.

5. Важным фактором эффективности антикризисного управления является также корпоративность, т. е. понимание и принятие всеми работниками целей организации, готовность самоотверженно работать для их достижения, это особый вид интеграции всех сотрудников, развитие внутреннего патриотизма и энтузиазма.

6. Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, авторитетом власти, уверенностью, укрепившимся доверием к менеджеру.

7. Оперативность и гибкость управления заключаются в изменении управления в соответствии с ситуациями, адаптации управления к условиям кризиса.

8. Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития.

9. Отдельным пунктом следует выделить человеческий фактор. Здесь подразумевается обязательное наличие антикризисной команды – ближайших помощников антикризисного менеджера, которые могут пользоваться его особым доверием.

10. Система мониторинга кризисных ситуаций является крайне важным фактором эффективности антикризисного управления. Это организованные действия по непрерывному постоянному определению вероятности и реальности наступления кризиса для его своевременного обнаружения и распознавания.

### ***2.5. Роль государства в антикризисном управлении***

Анализ итогов реформ в современной России показывает, что усилия государства должны сосредотачиваться на поиске путей, направленных на максимальное использование имеющегося научно-технического и производственного потенциала, сохранение человеческого капитала, обеспечение широкой социальной поддержки реформ. Должны разрабатываться конкретные методы проведения активной институциональной, промышленной и социальной политики. Центральная теоретическая проблема развития – баланс государства и рынка. Вопрос сейчас не стоит концептуально: вмешиваться или нет государственной власти в сферу экономики.

Мировой опыт подтверждает, что рынок не может развиваться в вакууме, он нуждается в правовой и регулирующей основе.

Государство формирует такую основу для развития, защищая и охраняя права собственности, создавая правовые и другие регулирующие системы, содействуя эффективной предпринимательской деятельности граждан и сохранению окружающей среды. Воздействие государства может осуществляться в виде регулирования частной активности, принимать форму финансовой поддержки или трансфертов и т.п. Возникает вопрос определения границ государственного регулирования, т.е. «осязаемых» признаков выхода из кризиса. В широком смысле государственное регулирование экономики, как правило, ограничено двумя видами – финансовым, в основе которого лежат кейнсианские теории, и кредитно-денежным (монетаристским). При формировании рыночной модели хозяйствования должна быть создана двухуровневая система управления экономикой – на уровне государства, основанная на подчинении, и на уровне предприятий, базирующаяся на горизонтальных взаимоотношениях.

Современная мировая экономическая мысль выделяет следующие признаки выхода из кризисных ситуаций. Поиск инноваций, содействующих изменениям в способе экономического роста. Это преобразования в области отношений найма, которые могут способствовать попыткам выхода за пределы прежнего способа экономического роста, форм внутренней организации и конкуренции, к которым движутся предприятия, выявление сдвигов в потребностях, социально-экономического прогресса.

Динамика выхода из кризиса, а затем и экономического роста определяется не силой государства, а эффективностью косвенного воздействия и регулирования институциональных форм в рыночной среде, стимулирования конкуренции, завершения структурной перестройки экономики. За кризисом, представляющим собой разрушение всего устаревшего и ведущего к пересмотру прежних представлений, важно увидеть основы нового уровня развития национальной хозяйственной системы.

Эта функция государства реализуется путем развития демократии, поддержания социально ориентированного характера реформ, осуществления политики в интересах общества в целом, а не каких-либо групп и элит. Речь идет об интеграции государственной власти в структурный механизм общества, предполагающий регулярную

смену администраций в соответствии с волей избирателей и защищающий общество от монополизации власти. Решить эту задачу можно лишь при наличии государственного и общественного контроля за властью. Для приведения в действие социальных факторов, получения их максимальной отдачи необходимо обеспечить ряд условий: развитие законодательной базы и эффективных механизмов исполнения всеми законов, формирование механизмов, обеспечивающих разрешение социальных противоречий, поддержание экономической безопасности, политической стабильности, ориентации на правовую защиту личности, социализацию хозяйственной деятельности.

Во-первых, согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации федеральная собственность передается предприятиям на праве хозяйственного ведения, учреждениям – на праве оперативного управления. Это прежде всего контроль за тем, как эта собственность используется, в отношении предприятий – эффективно или нет, учреждений – по назначению или нет. При умелой постановке дела появляется возможность мониторинга финансового состояния предприятия.

Во-вторых, это предприятия с государственной долей в уставном капитале. Они также являются объектами воздействия со стороны государства путем включения в органы управления этих предприятий представителей государства. Но институт представителей государства в органах управления предприятий не всегда оправданно формировать только из государственных служащих – специалистов министерств и ведомств, нужно, чтобы представитель государства в органе управления предприятием был хорошим менеджером, владел методами исследования систем управления.

В-третьих, государство обладает недвижимым имуществом. Это золотой фонд государственной собственности, который всегда в цене и должен постоянно эффективно функционировать. К сожалению, до последнего времени распространенным действием остается избавление от недвижимости для покрытия дефицита бюджета. Между тем более эффективным может быть путь регулирования через систему национального имущества, в организации использования этого имущества на условиях аренды. Этот способ регулирования служит преградой для превращения предприятий в чисто имущественные объекты с утратой ими производственных и хозяйственных функций и массовыми увольнениями их работников.

В-четвертых, с деятельностью государства тесно связаны земельные отношения. В этой сфере действуют более сотни законодательных актов, которые нередко носят противоречивый характер и не способствуют эффективному развитию сельскохозяйственного производства. Наконец, в поле государственного регулирования находятся отношения собственности в регионах. Формально перевести недвижимость одной формы собственности в другую не является проблемой, добиться, чтобы на этой базе оптимально реализовывались интересы работника, предприятия и государства. На практике же превалирует передача федеральных предприятий в собственность субъектов Российской Федерации в счет погашения долга государства их бюджетам, что связано с пониманием того, что предприятие – имущество, имеющее определенную стоимость.

## ***2.6. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций***

**Нормативно-законодательная деятельность.** Государственное регулирование экономики осуществляется с помощью Гражданского Кодекса Российской Федерации, Указов Президента и Законов РФ. Защита интересов государства как собственника в отношении федеральных предприятий, а также предприятий, в уставном капитале которых есть доля государства, возложена на Минимущество России. В условиях кризиса особое значение приобретает государственное нормативное регулирование в сфере социальных ценностей. Это вмешательство государства вытекает из объективной необходимости поддержания в экстремальных ситуациях эффективности и справедливости рынка, в получении потребителями необходимой и достоверной информации. Исключительно велика роль государства в регулировании таких сторон социальной жизни, как занятость, трудовые отношения, развитие домохозяйств. Оно осуществляется с помощью широкого арсенала законодательных и административно-правовых мер, политики цен и тарифов, налогов, социальных трансфертов, экологических правил.

**Финансовое регулирование.** Это управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятий или государства. В стране централизованные финансовые ресурсы аккумулируются бюджетной системой и внебюджетными фондами, которые обеспечивают их перераспределение в соответствии с принятыми критериями и условиями.

Задачи и цели бюджетной политики отражают особенности переживаемого периода, а именно:

- 1) использование бюджетной политики для реализации мероприятий экономических реформ;
- 2) обеспечение минимальной в условиях кризиса управляемости экономики и экономического процесса в целом;
- 3) разрешение или смягчение острых социальных противоречий, возникших в результате смены общественного строя, а также порожденных ходом реформ;
- 4) развитие новых отношений бюджетного федерализма.

Бюджетная политика в известной мере реализует и общие цели, которые стоят перед любой бюджетной системой. Это концентрация и централизация финансовых ресурсов, воздействие на экономический рост и занятость, обеспечение экономических и политических функций государства. Глубина и продолжительность кризиса в стране во многом порождены, во-первых, просчетами в выборе системы и механизмов назревших преобразований; во-вторых, отсутствием четкой целевой ориентации и, в-третьих, игнорированием мирового опыта регулирования экономики. В регионах финансовая напряженность нейтрализуется путем приватизации объектов государственной и муниципальной собственности, объектов незавершенного строительства, пакетов акций, прав долгосрочной аренды земельных участков. Но нужны доходы от производства.

Механизм корректировки денежных процессов сложен. Поэтому главный акцент в монетарной политике делается на регулировании предложения денег, т.е. на ускорении или замедлении темпов денежной эмиссии. Контроль за этими процессами носит не прямой, а косвенный характер.

В развитых странах денежная масса состоит преимущественно из кредитных денег (банкнот, депозитов), т.е. денег, выпускаемых в обращение по каналам кредита и регулируемых состоянием производства и конъюнктуры. Это означает, что инициаторами выпуска или изъятия денег выступают хозяйствующие субъекты. Ограничения эмиссии денег: государство может оказывать существенное влияние на темпы роста денежной массы и другие параметры денежного оборота. В России ситуация иная. У нас дефицит финансового капитала. Разработаны несколько программ выхода из кризисной ситуации. Первая – постепенно восстановить утраченные сбережения. Вторая – стимулировать привлечение новых

накоплений граждан в банки и небанковские финансовые институты. Третья – привлечение прямого и портфельного иностранного капитала и внешние заимствования. Четвертая – использование широко распространенной на Западе практики учета и переучета векселей.

Указанные способы регулирования имеют как преимущества, так и недостатки. Первый способ не ведет к инфляции, но способствует росту государственного долга. Кроме того, он практически не увеличивает финансовый капитал, так как восстановление сбережений людей осуществляется путем размещения займов среди самого населения. Второй способ также не грозит инфляцией, но растягивает на продолжительный срок процесс роста финансового капитала. Это на годы сохранит проблему неплатежей, дефицита источников финансирования инвестиций в основной и оборотный капитал. Третий способ может смягчить проблему, но он ставит в зависимость финансирование экономики от конъюнктуры мирового рынка. Четвертый способ у нас в стране практически не действует.

Подавить истоки напряженности и снизить остроту долгового кризиса страны может только устойчивый экономический рост. Обеспечить его в короткие сроки сложно, но можно, опираясь на инвестиционное развитие конкурентоспособной части реального сектора экономики.

В первую очередь, это агропромышленный комплекс: переработка, торговля и от них вложения в сельское хозяйство. Сельское хозяйство должно получить средства от компаний, которые работают в сфере переработки и торговли.

Специфика ценового регулирования обусловлена тем, что высокие (близкие к мировым и даже превышающие их) цены на ресурсы обусловлены не столько монополизмом соответствующих товаропроизводителей, сколько разросшейся сферой промежуточных звеньев и высокими налогами на ресурсы. С названными выше тесно связана проблема крайне незначительного участия бюджетной системы в поддержке и развитии экономики, отсутствия действенных мер по повышению конкурентоспособности отечественных товаропроизводителей на внутреннем рынке.

**Производство.** Преодоление кризисного состояния требует создания материальной основы для повышения уровня жизни населения страны. Обеспечить решение этой задачи может только

государство. Никакой другой институт не в состоянии добиться необходимой оптимизации структуры народного хозяйства, внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, преодоления сырьевой направленности экспорта.

До последнего времени политика государства сводилась к следующему. Промышленная политика направлена на активный рост промышленного производства за счет свертывания и ликвидации неэффективных, не удовлетворяющих требованиям рыночной экономики производств, поддержки конкурентоспособных производств и видов деятельности. С одной стороны, среди простаивающих мощностей, безусловно, есть неэффективные, физически и морально устаревшие. Есть и такие, которые были остановлены из-за резкого удорожания сырья, материалов, энергии, разрыва хозяйственных связей, импортной экспансии, искусственного сокращения платежеспособного спроса.

Процесс реанимации потребует серьезных организационных усилий и времени. В социальном аспекте загрузка производственных фондов обеспечивает рост персонала, снижение безработицы и преступности в стране.

С учетом сказанного государственное регулирование в этой области сводится к активной промышленной политике, основу которой составляют следующие принципы: обеспечение учета интересов всех участников ее осуществления; социально-экономическая направленность; сочетание мер государственного регулирования и рыночных механизмов; создание благоприятных условий для снижения негативных последствий в ходе структурных преобразований, а затем и для повышения уровня жизни населения; адресный характер мероприятий; система договорных отношений и конкурсная основа для участников процесса преобразований в промышленности; обоснованная централизация ресурсов в целях обеспечения развития производства и предотвращения дальнейшего разрушения научно-производственного и интеллектуального потенциала; широкое использование аренды, инвестиционных конкурсов продажи государственной собственности, лизинга.

Ключевым звеном промышленной политики выступает повышение роли научно-технического прогресса. НТП и тенденции глобализации и интеграции, усиление конкуренции обуславливают стремительное расширение и обновление ассортимента продукции, ее техническое усложнение, повышение наукоемкости. Падение

престижа науки ускорило отставание в инновационной сфере, обернулось неконкурентоспособностью большинства товаров и услуг, резким снижением объемов производства. Обобщение и осмысление специфических моделей поведения предприятий в кризисных условиях позволяет сделать такие выводы: антикризисное поведение предприятий отличается от действий, которые эффективны в стабильных условиях развития экономики; в промышленности уже созданы различные модели антикризисного менеджмента.

**Перераспределение дохода.** Социально-экономический кризис сопровождается непропорциональным размещением капитала и труда, резким падением объемов производства в государственном секторе экономики. А ведь из этого сектора в государственный бюджет поступала основная часть доходов, в этом же секторе очень медленно сокращаются государственные расходы. В результате расходы на социальные цели государство снижает тогда, когда потребность в социальной защите, напротив, резко возрастает.

В таких условиях стратегия социальной политики государства должна предусматривать регулирование рыночных сил. Оно позволяет решать проблемы, связанные с несостоятельностью рынка, способствует организации процесса перераспределения доходов. В этой деятельности главным является предотвращение абсолютной бедности. Цель борьбы с бедностью – обеспечить такие условия, при которых ни один гражданин и ни одна семья не оказались бы ниже определенного минимального уровня доходов или потребления. Цель социального страхования – оградить каждого гражданина от резкого снижения уровня жизни и доходов. Цель выравнивания доходов – обеспечить каждому человеку возможность фактически перераспределять собственный доход.

Таким образом, если не будет действенной политика выравнивания доходов, могут возникнуть необратимые последствия на личностном уровне, проявиться отрицательные тенденции в формировании человеческого капитала.

Необходимость государственного финансирования медицинского обслуживания диктуется потребностью, с одной стороны, производства общественных благ и, с другой – обеспечения широкого доступа населения к услугам здравоохранения.

Между тем деятельность государства в социальной сфере не достигает запланированных результатов.

В основе социально-психологического дискомфорта и синдрома угасающего настроения населения – значительное снижение жизненного уровня. Наряду с этим, государственные органы предоставляют в распоряжение уполномоченных банков денежные ресурсы бюджета, раздают квоты и лицензии. Государство не предпринимает также серьезных усилий и для повышения социальной ответственности бизнеса. Под предлогом повышения конкурентоспособности предприятий фактически разрушена их социально-бытовая и культурная инфраструктура. Таким образом, направление изменений социально-экономической ситуации в стране в последние годы находится в явном несоответствии с современными социальными целями.

Практически утрачены даже фрагментарные элементы «государства благосостояния» в социальной жизни советского периода. Это усугубляет экономические проблемы страны, затрудняет выход из кризиса. В ситуации кризиса особенно актуальна интеграция рыночных отношений с государственным воздействием на социально-экономические процессы на всех уровнях – от федерального до муниципального. При этом возрастающая роль отводится институтам гражданского общества. Продолжая испытывать давление узкокорыстных интересов отдельных групп, государство пытается выполнять политические, экономические и социальные функции в общенациональных интересах и целях.

Государственное регулирование призвано открывать простор, стимулировать позитивные социальные процессы, ограничивать и парализовывать возможные антисоциальные последствия игры стихийно-рыночных сил, страховать общество от них.

### ***2.7. Пути и методы обеспечения государством условий для устойчивого бескризисного развития экономики***

Предпосылка оздоровления больной экономики страны – это создание государством правового пространства хозяйственной деятельности.

***Первое условие*** для создания этой предпосылки – разработка и введение правовых норм хозяйствования на всех уровнях микро-, мезо-, макроэкономики.

***Второе условие*** – это создание действительных стимулов,

моральных и материальных, для соблюдения легитимных норм хозяйствования.

**Третье условие** – четкое определение и применение санкций, причем адресных и конкретных, за нарушение правовых норм, а также за неприменение установленных санкций.

**Четвертое условие** – применение таких ограничений теневой экономики, при которых, в сочетании со стимулами к легитимному хозяйствованию, открытая экономическая деятельность становится более привлекательной и выгодной, чем теневая, тем более криминальная.

При этом экономические интересы необходимо изъять из теневой экономики и криминальной сферы и переместить их в сферу правового пространства.

**Пятое условие** – правовые нормы, вводимые государством, должны быть разумны и эффективны с позиции гармоничного сочетания интересов личности, социальных групп и трудовых коллективов, общества в целом, государства, как института, выражающего интегрированный интерес общества.

Необходимо обеспечить эффективное воздействие государства на собственность, что выражается в нижеследующем:

1) обеспечении первоначального присвоения объектов собственности и установлении в соответствии с таким присвоением правового института собственности, в качестве фиксации ее прав, обеспечиваемых силой и авторитетом государства;

2) защите прав собственности;

3) эффективном структурировании объектов собственности, при обеспечении их оптимального распределения между государством и частными структурами и лицами, а также при развитии смешанных предприятий, в собственности на которые участвует государство совместно с частными владельцами; такое структурирование несовместимо с крайностями как явного преобладания государственной собственности, так и частной (например, лишение государства собственности на преобладающую часть земельных угодий и природных ресурсов неизбежно приведет к краху российской государственности и распаду страны);

4) необходимом перераспределении объектов собственности в случае существенных изменений условий хозяйствования, как в форме приватизации объектов собственности, так и в форме их национализации;

5) содействию подбору эффективных частных собственников и передаче предприятий в их владение;

6) создании организационных условий и материальных стимулов для привлечения к управлению объектами госсобственности талантливых менеджеров, при формировании таких механизмов управления, при которых честное, инициативное, эффективное исполнение госслужащими своих обязанностей становится и в материальном плане более выгодным, чем обогащение за счет коррупции;

7) антимонопольном воздействии на монопольные структуры, с недопущением свойственного им паразитизма и загнивания (не путать с навязываемой западными экспертами России идеи расчленения крупных корпорации и недопущения образования особо крупных структур, что наносит вред нашему государству, так как лицо эффективной экономики всякой современной страны составляют именно крупные корпорации, а на мировом рынке господствуют именно ТНК);

8) антикризисном регулировании экономики на макроуровне;

9) воздействии на мезоуровень экономики в направлении преодоления на нем кризисных явлений;

10) создании правовых и экономических механизмов, обеспечивающих антикризисное управление больными предприятиями, с их санацией и отбором среди них потенциально дееспособных.

С целью обеспечения устойчивого высокоэффективного развития страны, государство должно обеспечивать все хозяйствующие звенья и население устойчивой денежной единицей, что предполагает:

**Во-первых**, необходима оптимизация при помощи эмиссии денег (или их изъятия из обращения в ряде случаев), денежной массы в отношении ВВП (в среднем на уровне 80% ВВП, что и имеет место в индустриально развитых странах Запада);

**Во-вторых**, обеспечить оптимальную структуру денежной массы страны в части:

а) «длинных», инвестиционных денег, вложенных в долгосрочные проекты и программы в производственной сфере, охватывающих не только материальное, но и интеллектуально-информационное производство (в том числе науку и образование), и «коротких» денег, обеспечивающих текущий товарооборот и текущие платежи

(с учетом длительного оборота инвестиционных денег, исчисляемого рядом лет, их масса должна в несколько раз превышать массу «коротких» денег);

б) соотношения наличной и безналичной денежной массы;

в) массы общегосударственных денежных единиц и коммерческих денежных знаков (векселей и др.);

г) оптимальной доли зарплаты в национальном доходе страны и добавленной стоимости на предприятии (в размере 60%), что обеспечивает массовый платежеспособный спрос на внутреннем рынке и создает благоприятные условия для воспроизводства трудовых ресурсов – главной производительной силы общества;

д) соотношения массы общенациональной валюты с золотовалютными резервами страны, а также с иностранной валютой, пребывающей на банковских депозитах или руках граждан.

Денежная эмиссия в нормальных условиях хозяйствования должна применяться в рамках:

1) прироста массы товаров и общественно полезных (производительных) услуг;

2) наличия (или вскрытия) неиспользуемых производственных мощностей, простаивающих из-за нехватки денежной массы на стороне финансирования производства или на стороне платежеспособного спроса, тем более нехватки денег на этих двух сторонах одновременно.

Государству необходимо соблюдать интересы национальной безопасности при установлении правил оборота и обмена национальной и иностранной валюты, в особенности при переводе денег за рубеж. В ряде случаев жизненно необходима монополия государства на расчеты в иностранной валюте за пределами страны.

Государству необходимо оказывать всемерный протекционизм национальной экономике, особенно ее реальному сектору. В число протекционистских мер входят:

- защита отечественных предприятий от импортной продукции таможенными барьерами и пошлинами;

- субсидии национальным производителям с целью помочь им завоевать устойчивые ниши сбыта на мировом рынке;

- ограничение для иностранных физических и юридических лиц в приватизации госимущества, а также в активности в определенных сферах и отраслях хозяйствования страны (например, в банковской сфере, оборонной промышленности).

Государство должно активно воздействовать на формирование и развитие системы экономических институтов:

- банковской системы, а также системы денежного обращения и расчетов;
- системы бирж (товарных, трудовых ресурсов, фондовых, валютных);
- органов финансовой системы, в том числе налоговой службы;
- звеньев системы страхования имущества и сделок;
- системы защиты хозяйственного права и обеспечения хозяйственной ответственности, в том числе системы арбитражей и судов;
- системы органов государственного планирования, программирования и регулирования;
- системы органов, регулирующих трудовые отношения в стране;
- системы, обеспечивающей всестороннюю экологизацию производственной деятельности, а также сферы личной потребления граждан.

### ***2.8. Воздействие государства на предприятия, находящиеся в состоянии кризиса***

Государство формирует систему правовых актов, регламентирующих воздействие на кризисные предприятия. Кроме того, государством могут утверждаться специальные органы исполнительной власти, занятые вопросами воздействия на кризисные предприятия. Так, в России, в составе Госкомимущества, создан специальный орган «Федеральное управление по делам о несостоятельности» (ФУДН).

В отношении государственных предприятий ФУДН может принять меры антикризисного воздействия (от финансовой помощи до продажи на аукционе и ликвидации) даже без решения арбитражного суда. К частному предприятию (или предприятию, основанному на групповой (коллективной) собственности частных лиц) все возможные меры антикризисного воздействия могут быть приняты только в соответствии с решением арбитражного суда или на основе добровольного соглашения между кризисным предприятием-должником и его кредиторами.

Арбитражный суд, с целью сохранности имущества предприятия, попавшего в ситуацию денежной несостоятельности, а также для более эффективного управления его имуществом и деятельностью, при недоверии к прежнему руководству, назначает (по рекомендации собрания кредиторов предприятия) управляющего со стороны. В зависимости от возложенных на них задач, с соответственно различными функциями, различают несколько типов управляющих:

1) *временный управляющий*, который не вмешивается в процесс управления предприятием до тех пор, пока действия администрации не создают угрозу потери имущества предприятия;

2) *внешний управляющий* (берет на себя все функции управления предприятием на срок, определенный арбитражным судом;

3) *конкурсный управляющий*. – это лицо, назначаемое арбитражным судом при принятии решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства для проведения конкурсного производства и осуществления иных полномочий, установленных Федеральным Законом «О несостоятельности (банкротстве)» .

К предприятию, попавшему в кризисную ситуацию, в зависимости от глубины и масштабов кризиса, а также возможных перспектив на оздоровление (от благоприятных до полной безнадежности), могут быть применены различные методы воздействия, иницируемые государством, кредиторами предприятия-должника и самим кризисным предприятием:

1) оказание предприятию финансовой помощи со стороны собственника или органа власти федерального, регионального и местного уровней;

2) реорганизация и реконструкция предприятия; изменение системы и методов управления; обновление кадров; изменение в маркетинговой стратегии, а также инвестиционной политике;

3) продажа части имущества предприятия с направлением вырученных денег на погашение задолженности перед кредиторами;

4) продажа предприятия на открытом аукционе;

5) продажа предприятия по инвестиционному конкурсу;

6) ликвидация предприятия: по решению арбитражного суда;

7) добровольное соглашения с кредиторами.

## **2.9. Механизм антикризисного управления предприятием и его подсистемы**

Объектом воздействия государства на неплатежеспособные предприятия является такой механизм управления ими, все звенья которого нацелены на преодоление кризисных явлений. Кризисные явления обычно вызревают постепенно, нарастая со временем, от скрытой стадии неплатежеспособности до состояния очевидного банкротства.

Соответственно антикризисное управление охватывает все стадии развития кризисного процесса, в том числе и его профилактику.

Антикризисное управление предприятием состоит из комплекса подсистем. Каждая подсистема антикризисного управления соответствует определенной подсистеме управления нормально функционирующим предприятием. При этом каждая подсистема управления применительно к здоровому предприятию определенным образом видоизменяется с позиции профилактики или преодоления кризисных явлений.

С учетом сказанного выше, очертим *основные подсистемы антикризисного управления предприятием*.

**I. Подсистема диагностики и прогнозирования финансового состояния предприятия в единстве с оценкой технико-технологических параметров** производства, с учетом морального и физического износа. Важна ранняя диагностика кризисных явлений на предприятии, что позволяет быстрее и с меньшими потерями осуществить на него антикризисное воздействие. Еще более эффективным является прогнозирование возможных кризисных явлений и состояний, что позволяет принять предупредительные меры и вообще избежать кризисных процессов.

**II. Подсистема маркетинга**, включающая в себя разработку антикризисной маркетинговой стратегии и тактики как относительно профиля деятельности предприятия в целом, так и применительно к конкретным видам продукции.

**III. Подсистема антикризисной инвестиционной политики**, которая включает в себя разработку эффективной инвестиционной программы сразу в нескольких разрезах: а) технико-технологической обоснованности и эффективности инвестиционных проектов; б) их финансовой окупаемости и рентабельности; в) нахождения источников финансирования и инвесторов.

**IV. Подсистема управления персоналом** (предполагает обновление части кадров, повышение квалификации работников, изменение системы управления персоналом, разработку более эффективных стимулов и санкции, улучшение трудовой и особенно технологической дисциплины, создание благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе).

**V. Подсистема производственного менеджмента**, которая охватывает управление технико-технологической стороной производства.

**VI. Подсистема финансово-экономического менеджмента**, охватывающая управление финансовыми ресурсами и денежными потоками предприятия. Это подсистема тесно связана с подсистемой финансовой диагностики.

**VII. Подсистема организационно-управленческих мер по ликвидации предприятия**, которая существует в нормальных условиях хозяйствования лишь в качестве возможности; однако если предприятие становится банкротом и нет возможности его оздоровить эта подсистема из потенциальной превращается в реальную; правовая сторона действия этой системы досконально прописана в Законе о несостоятельности (банкротстве) предприятия; основу действия этой подсистемы составляет продажа имущества предприятия по рыночным ценам и погашение его долгов за счет выручки от реализации в соответствии с очередностью, установленной законом.

### **2.10. Подходы к выводу предприятия из кризиса**

**Увеличение денежных средств.** Увеличение денежных средств основано на переводе активов предприятия в денежную форму. Это требует решительных и нередко шокирующих обычного руководителя предприятия шагов, так как связано со значительными потерями. Обычно осуществляют следующие действия:

1. *Продажа краткосрочных финансовых вложений* – наиболее простой и сам собой напрашивающийся шаг для мобилизации денежных средств. Как правило, на кризисных предприятиях он уже совершен.

2. *Продажа дебиторской задолженности* также очевидна и предпринимается в настоящее время многими предприятиями. Специфика этой меры в рамках стабилизационной программы заключается в том, что дисконты здесь могут быть гораздо больше, чем

представляется руководству кризисного предприятия. В некоторых случаях расчетный дисконт может составлять 100%, что, как и в случае с краткосрочными финансовыми вложениями, означает продажу по любой предлагаемой цене.

3. *Продажа запасов готовой продукции* сложнее, так как, во-первых, предполагает продажу с убытками, а во-вторых, ведет к осложнениям с налоговыми органами. Однако, как уже отмечалось, суть стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами. Убытки в данном случае представляют собой жертвование частью полученных в прошлом денежных средств, а проблемы с уплатой налогов при такой реализации закрываются уменьшением возможных будущих поступлений.

4. *Продажа избыточных производственных запасов.* Наличие на складе сырья А на месяц является избыточным запасом, если сырья Б осталось на одну неделю, а денег для его закупки нет. Поэтому для обеспечения производства необходимо реализовать часть запасов сырья А, даже по цене ниже покупной и несмотря на то, что через некоторое время его опять придется закупать, вероятно, по более высокой цене. Это еще один пример маневра прошлыми и будущими денежными средствами.

5. *Продажа инвестиций (деинвестирование)* может выступать как остановка ведущихся инвестиционных проектов с продажей объектов незавершенного строительства и неустановленного оборудования или как ликвидация участия в других предприятиях (продажа долей). Решение о деинвестировании принимается на основании анализа сроков и объемов возврата средств на вложенный капитал. При этом стратегические соображения не играют определяющей роли – если конкретный инвестиционный проект начнет давать отдачу за пределами горизонта антикризисного управления, он может быть ликвидирован. Сохранение долгосрочных инвестиционных проектов в условиях кризиса – верный путь к банкротству.

6. *Продажа нерентабельных производств и объектов производственной сферы* наиболее сложна и предполагает особый подход. Часть нерентабельных производственных объектов, как правило, входит в основную технологическую цепочку предприятия. При этом в стабилизационной программе невозможно корректно определить, какие из них имеет смысл сохранить, а какие в любом случае следует ликвидировать – это требует детального анализа, осуществимого только в рамках реструктуризации.

Для того чтобы минимизировать риск от подобного шага, необходимо ранжировать производства по степени зависимости от них технологического цикла предприятия. Ранжирование ввиду сжатых сроков осуществляется преимущественно экспертным методом с учетом следующих правил.

В *первую очередь* продаже подлежат объекты непродвижимой сферы и вспомогательные производства, использующие универсальное технологическое оборудование (например, ремонтно-механические и строительно-ремонтные цеха). Их функции передаются внешним подрядчикам.

Во *вторую очередь* ликвидируются вспомогательные производства с уникальным оборудованием (цеха подготовки производства, отдельные ремонтные подразделения). Отсутствие этих производств в будущем можно компенсировать как за счет покупки соответствующих услуг, так и их воссоздания в экономически оправданных масштабах при необходимости.

В *третью очередь* избавляются от нерентабельных объектов основного производства, находящихся в самом начале технологического цикла (литейные и кузнечно-прессовые цеха). Их функции также передаются внешним поставщикам. В некоторых случаях объекты второй и третьей очередей целесообразно поменять местами.

В *четвертую (последнюю) очередь* отказываются от нерентабельных производств, находящихся на конечной стадии технологического цикла. Причем такая мера скорее приемлема для предприятий, обладающих не одной, а несколькими технологическими цепочками, а также для предприятий, полуфабрикаты которых имеют самостоятельную коммерческую ценность. Особенно если эти полуфабрикаты более рентабельны, чем конечный продукт, что нередко встречается на химических заводах.

Ликвидация объектов основного производства в жестких условиях антикризисного управления весьма нежелательна и допустима только в качестве крайней меры. Оптимальным здесь является решение их судьбы в рамках реструктуризации, а не стабилизационной программы. Продажу основных фондов скорее всего придется проводить по цене ниже их балансовой стоимости, а это означает проблемы с налогообложением в будущем.

**Уменьшение текущей хозяйственной потребности.** Сущность уменьшения текущей хозяйственной потребности – максимально быстрое и радикальное снижение *неэффективных расходов*. Обычно таких результатов достигают следующим образом:

1. *Остановка нерентабельных производств* – первый шаг, который необходимо совершить. Если убыточное производство нецелесообразно или его невозможно продать, то его нужно остановить, чтобы немедленно исключить дальнейшие убытки. Исключение составляют объекты, остановка которых приведет к остановке всего предприятия. На данном этапе, как правило, совершаются две ошибки. *Первая заключается в том*, что производство продолжают эксплуатировать, так как его продукция находит сбыт, хотя и по цене ниже фактической себестоимости. Это достаточно распространенная картина на предприятиях, где есть возможность искажения калькуляции себестоимости отдельных продуктов. *Вторая ошибка в том*, что производство продолжают эксплуатировать, так как нет средств на его консервацию.

2. *Консервация* – мера, естественная для нормальных условий хозяйствования, но неприемлемая для кризисных, поскольку является еще одним выражением заботы о будущем. Если производство необходимо остановить, но нет возможности провести консервацию, то оно должно быть остановлено без нее (исключение составляют лишь те ситуации, когда данная акция может вызвать аварию). При этом приход в негодность оборудования или затраты на его ремонт в дальнейшем представляют собой еще один пример маневра соответственно прошлыми и будущими денежными средствами. Причем восстанавливать оборудование придется только если повторный пуск производства будет стратегически и экономически оправдан.

3. *Выведение из состава предприятия затратных объектов.* Оно осуществляется в форме учреждения дочерних обществ. Всякое дальнейшее финансирование выведенных объектов исключается, что стимулирует предпринимательскую инициативу персонала последних. Отметим, что наличие дочерних обществ может пригодиться предприятию в случае арбитражных исков. Это позволит выиграть время, в течение которого права участия в данных обществах будут описаны, переданы кредиторам и затем реализованы (при условии, что ни денег на счете, ни дебиторской задолженности, ни краткосрочных вложений у предприятия уже нет).

**Уменьшение текущей финансовой потребности.** На практике оно осуществимо только через те или иные формы реструктуризации долговых обязательств, что зависит от доброй воли кредиторов предприятия. Сама по себе реструктуризация долгов не является специфическим инструментом антикризисного управления, так как может применяться и при относительно благополучном состоянии предприятия-должника. Однако кризисная ситуация, с одной стороны, несколько облегчает реструктуризацию долгов, а с другой – оправдывает такие его формы, которые в нормальном состоянии неудовлетворительны. Обычно осуществляют:

1. *Выкуп долговых обязательств с дисконтом* – одна из наиболее желательных мер. Кризисное состояние предприятия-должника обесценивает его долги, потому и возникает возможность выкупить их со значительным дисконтом. Тонкость данного решения в рамках стабилизационной программы заключается в условиях, на которых можно провести выкуп. Основные из них:

- выкупаются только те долги, которые непосредственно определяют текущую финансовую потребность в оборотных средствах (ТФП), а не те, срок платежа или взыскания по которым относительно удален во времени;

- сумма, которую можно потратить на выкуп долгов, зависит от уровня текущей хозяйственной потребности в оборотных средствах (ТХП), т.е. нельзя тратить средства на выкуп долгов в ущерб хозяйственной деятельности;

- допустимая цена выкупа долгов обуславливается собственным дисконтом предприятия, т.е. выкуп долгов должен рассматриваться как инвестиционный проект.

2. *Конвертация долгов в уставный капитал* – крайне болезненный шаг. Она может быть осуществлена как путем расширения уставного фонда (при отсутствии формальных ограничений), так и через уступку собственниками предприятия части своей доли (пакета акций). Строго регламентированных методов принятия такого решения нет, все определяется во время переговоров с кредиторами.

3. *Форвардные контракты на поставку продукции* предприятия по фиксированной цене могут стать еще одним способом реструктуризации долгов. Если кредитор заинтересован в данной продукции, ему можно предложить засчитать долг предприятия перед ним в качестве аванса на долгосрочные поставки последней. При

этом контрактная цена не должна быть ниже некоторой прогнозируемой себестоимости продукции.

**Управление денежными потоками.** Эффективное управление денежными потоками обеспечивает финансовую стабильность предприятия в процессе реализации краткосрочных и долгосрочных инвестиционных проектов. Первостепенное место при этом отводится синхронизации денежных поступлений и выплат по объемам и во времени. Высокий уровень такой синхронизации способствует ускорению реализации реальных проектов, что позитивно сказывается на операционной деятельности предприятия и снижает риск его неплатежеспособности.

Необходимым условием стабильной финансовой деятельности предприятия являются хозяйственные связи, так как они обеспечивают бесперебойность снабжения, непрерывность процесса производства и своевременность оказания услуг. Четкая организация расчетов между поставщиками и покупателями оказывает непосредственное влияние на ускорение оборачиваемости оборотных средств и своевременное поступление денежных средств.

В современных условиях большое внимание уделяется изучению и прогнозу денежных средств. Это связано с тем, что проблемы с наличностью возникают из-за объективной неравномерности поступлений и выплат либо в результате непредвиденных обстоятельств. Следовательно, необходимо проводить финансовый анализ денежных средств.

Анализ движения денежных средств позволяет определить сальдо денежного потока в результате текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Аналитические процедуры выполняются в рамках либо прямого, либо косвенного методов. В первом случае источником исходных данных служат счета бухгалтерского учета, во втором – бухгалтерская отчетность.

*Прямой метод* предполагает идентификацию всех проводок, затрагивающих дебет денежных счетов (приток денежных средств) и кредит денежных счетов (отток денежных средств). Последовательный просмотр всех проводок обеспечивает помимо прочего группировку оттоков и притоков денежных средств по важнейшим видам деятельности (текущая, инвестиционная, финансовая).

*Косвенный метод* основывается на идентификации и учете операций неденежного характера, т.е. не затрагивающих

непосредственно счета денежных средств, и последовательной корректировке чистой прибыли на результаты подобных операций; здесь исходным элементом является отчетная прибыль.

Результаты анализа денежных потоков организации используются для выявления резервов оптимизации денежных потоков и их прогнозирования на предстоящий период. Вследствие полученной оптимизации можно определить и мобилизовать резервы, позволяющие снизить зависимость предприятия от внешних источников финансирования; достичь сбалансированности поступлений и платежей денежных средств во временном разрезе; обеспечить более тесную взаимосвязь денежных потоков с результатами операционной и финансовой деятельности предприятия.

### ***2.11. Управление персоналом в кризисной ситуации***

Несомненно, что для любой организации и компании эффективное управление кадрами является одной из наиважнейших задач. Это находит свое отражение и в антикризисном управлении.

Само понятие «управление персоналом» появилось сравнительно недавно, и этому вопросу стали уделять пристальное внимание. Понятно, что тема антикризисного управления персоналом была практически не затронута. Настоящее время требует прочной, упорядоченной и четкой системы управления кадрами, также стоит отметить тот факт, что более приоритетным по сравнению с понятием «рабочей силы» становится понятие «человеческий капитал». Это происходит в силу повышения ценности и значимости таких характеристик сотрудника, как интеллект, профессионализм, природные деловые качества, т. е. сотрудники рассматриваются уже не просто как рабочая сила, а как ценный капитал. Для того чтобы охарактеризовать управление персоналом кризисного предприятия, необходимо, прежде всего, определить состав управленческого аппарата.

Единого мнения по этому вопросу у исследователей нет: или стоит относить сюда всех работников-управленцев, или в зависимости от характера выполняемых ими функций.

Но чаще всего к управленческому персоналу относят тех работников, которые на полной или частичной основе занимаются управленческой деятельностью. Здесь можно выделить несколько категорий сотрудников.

1. Высшее руководство (директор, президент), которое осуществляет полное управление всеми системами предприятия во все периоды и стадии ее развития.

2. Менеджеры среднего звена – сотрудники, занимающиеся руководством различных подразделений и отделов.

3. Заместители – существуют заместители руководителя и менеджеров. Заместитель руководителя, как правило, обладает теми же полномочиями, что и руководитель.

Руководитель – это главная фигура в системе управления, в том числе и антикризисном. Он несет на себе ответственность за принимаемые решения, выбирает альтернативу, направляет деятельность всего коллектива. В период кризиса управленческая нагрузка увеличивается вдвое, так как, помимо обычных функций, руководителю необходимо координировать работу предприятия и сотрудников в соответствии с антикризисной программой. Однако для осуществления успешного управления в период кризиса (и не только, естественно) руководителю нужна команда специалистов. Сюда входят экономисты, юристы, маркетологи, психологи, программисты, консультанты и т.д. В период кризиса от них требуется максимум профессионализма и аналитических данных.

Обычно в решении поставленных вопросов руководитель опирается на опыт и профессионализм своих специалистов, нередко создавая рабочую команду на период кризиса. Как правило, это наиболее эффективный и, что немаловажно в кризисных ситуациях, менее затратный способ достижения цели.

Отдельно стоит сказать о менеджерах. В настоящее время это понятие является уже повсеместным в среде бизнеса, однако многие считают, что менеджер – это новое название начальников отделов. Если рассматривать само понятие «менеджмента», то можно увидеть, что в него входит:

1) исследование рынка (спроса, потребления), т.е. маркетинг и прогнозирование;

2) производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;

3) управление кадрами, что подразумевает под собой также наличие базы знаний по социологии, психологии и к тому же анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Менеджер – это гораздо более широкое понятие, нежели просто руководитель. Так как в большинстве своем в организациях присутствуют многоуровневые системы управления, директор практически не имеет возможности лично довести задачи до сотрудников и контролировать процесс выполнения работ. Если смотреть с другой стороны, то зачастую профессиональные менеджеры с высокой квалификацией (и, возможно, опытом работы) решают сложившиеся проблемы гораздо быстрее и эффективнее, нежели директор. Поэтому на практике часто оказывается, что менеджер является важнейшим человеком на фирме.

В вопросах антикризисного управления следует признать, что основная тяжесть по осуществлению антикризисной стратегии ложится именно на менеджерский состав. В любой ситуации менеджер работает с персоналом, и от качества и уровня этой работы зачастую зависит результат деятельности. Поэтому и функций у менеджера представляются такими серьезными:

- 1) эффективная организация конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- 2) руководство предприятием в целом или его подразделениями (управлениями, отделениями, отделами);
- 3) руководство по отношению к подчиненным;
- 4) администратор любого уровня управления, организующий работу, руководствуясь современными методами и др.

**Производственный персонал** – это непосредственные исполнители выбранных стратегий и программ. От их работы зависит скорость, эффективность процесса. В период кризиса важно установить комплексную систему контроля за выполнением работ, так как эти работники лишь исполняют указания, не участвуя в разработке антикризисных программ. Это может привести к неточностям и ошибкам.

Конечно, роль ни одной из категории сотрудников не следует принижать, а также обособлять, в силу их тесной взаимосвязи. Кроме того, эффективное осуществление деятельности возможно только в случае хорошей работы всех сотрудников, так как деятельность одних основана на деятельности других.

Для обеспечения высокого уровня управления кризисным предприятием, необходимо организовать развитую систему информирования. Это требуется для своевременного принятия решений, наблюдением за реализацией антикризисной стратегии и т. д.

Большое внимание сейчас уделяется исследованию типа руководителей в связи с выявлением наиболее эффективной стратегии поведения в той или иной ситуации.

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей (используя матрицу, на первое место в скобках ставят отношение к работе, на второе – отношение к людям),

1. Диктатор (9,1). Стиль управления, при котором практически все внимание сосредотачивается на производственном процессе, в то время как персонал почти не рассматривается с каких-либо точек зрения, кроме как производственной силы. Это открытая жесткая позиция, которая в обычных условиях, как правило, не приносит хороших результатов. Однако в момент кризиса, когда многие подчиненные находятся в состоянии растерянности, этот стиль может быть единственно верным.

2. Демократ (1,9). В организации довольно свободная атмосфера, жестко очерченные рамки и нормы либо неявно выражены, либо присутствуют в небольшом проценте.

Таким поведением обычно отличаются руководители, твердо уверенные в ситуации и имеющихся средствах. В противном случае слишком «свободная» обстановка может привести к снижению производительности труда и, как следствие, ухудшению обстановки во всей организации.

3. Пессимист (1,1). В случае наступления кризиса такой руководитель не предпринимает серьезных и решительных действий, даже если существуют возможности для преодоления ситуации. Никаким образом не стимулирует работу персонала. Такая позиция, особенно в современном мире, является очень слабой, так как из-за высокой динамичности и конкурентности рынка кризисы в организациях возникают постоянно.

4. Организатор (9,9). Пожалуй, это наиболее выгодный со всех точек зрения стиль. Такой менеджер отличается высокой целеустремленностью, ответственностью, коммуникабельностью и инновационностью. Вместе с тем, он осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с остальными сотрудниками, разрабатывая и составляя план решений на коллективных переговорах. К сожалению, отвечать всем вышеперечисленным требованиям одновременно может лишь небольшой процент менеджеров.

5. Манипулятор (5,5). Такой тип очень распространен в современном мире. Основное его направление – достижение своих целей с использованием кадровых возможностей без особого рассмотрения интересов последних. Такой менеджер ориентируется в своей работе, прежде всего, на выполнение поставленных целей, а методы достижения их не особо рассматриваются с социальной точки зрения.

Несмотря на то, что в настоящее время проблеме антикризисного управления уделяется большое внимание, уровень этого управления на российских предприятиях по сравнению с западными является все еще недостаточным.

Причин несколько: плохая подготовка управленческих кадров, проблемы с подбором кадров, недостаток квалифицированных специалистов, что заставляет прибегать к консультационным услугам со стороны.

### ***2.12. Стиль, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии***

Следует отметить, что понятие «кадровая политика» в различных источниках имеет неоднозначное значение. Одни считают, что кадровая политика – это определенная программа и деятельность сотрудников, направленная на ее реализацию. Другие видят ее одним из элементов общей стратегии организации, направленной на обновление и совершенствование кадрового состава в соответствии с потребностями организации.

Нельзя сказать, что эти мнения противоречат понятию «кадровой политики». Однако они не являются достаточно полными и не раскрывают всю функциональную структуру кадровой политики. Это понятие гораздо шире.

**Кадровая политика** – это совокупность научно обоснованных целей, принципов, задач и методов, которые определяют структуру, содержание, направление и формы управления персоналом в различные периоды деятельности организации. Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Кадровая политика основана на накопленных знаниях и разработанных прежде методологиях, она является объединяющим элементом, в который вносятся свои коррективы соответственно потребностям сегодняшнего рынка. В кадровой политике отражены основные моменты по подбору и распределению персонала, однако она не ограничивается этим. В ней находят место такие важные факторы, как динамика трудовой заинтересованности, активности работника, его потребностей.

**Антикризисная кадровая политика** – это понятие еще более широкое. В нее входит прогнозирование состояния персонала на будущие периоды. Особое значение здесь имеет выявление потребности предприятия в новых или отказ от старых специалистов на определенные периоды.

Состав кадровой политики включает в себя не просто направления и способы управления персоналом, она состоит из целого комплекса элементов:

1) постановка основных, наиболее приоритетных целей и задач в области персонала, определение общих принципов кадровой политики;

2) организационно-штатные мероприятия – планирование потребности в тех или иных кадровых ресурсах, разработка и формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения и распределения;

3) информационная составляющая – создание и поддержка системы движения кадровой информации, организация устойчивой и постоянной информационной системы;

4) финансовая составляющая – разработка системы и направления распределения денежных средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

5) развитие персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

6) система оценивания и корректировки – анализ соответствия кадровой политики стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

В настоящее время можно выделить четыре основных типа кадровой политики, проводящейся в условиях кризиса.

**1. Превентивная кадровая политика.** Руководитель имеет представление о возможном развитии ситуации на основании результатов прогнозов, однако не располагает необходимыми средствами чтобы осуществить те или иные действия. Если же средства имеются, то планирование на основе имеющихся ресурсов осуществляется только на среднесрочный период. Таким образом, все основные прогнозы и планы направлены на краткосрочные и среднесрочные периоды, при этом в них, как правило, не содержится кардинальных изменений.

**2. Пассивная кадровая политика.** Достаточно слабая позиция, поскольку управленческий состав не имеет четкой, определенной стратегии действий по отношению к сотрудникам. В условиях кризиса никаких особых решительных мер не предпринимается, обычно действия руководителей направлены лишь на устранение отрицательных последствий.

В кадровой службе плохо развиты системы планирования и прогнозирования, также малое внимание уделяется текущему оцениванию персонала и его деятельности, при такой политике практически не выделяются средства для развития персонала. Этот тип вообще отличается малыми финансовыми затратами на персонал. Возникающие проблемы фиксируются, но не проходит детального анализа ситуации и выявления причин возникновения затруднений и вопросов.

**3. Активная кадровая политика.** Руководитель активен в своих действиях, располагает всеми необходимыми прогнозами и составленными на их основе планами. Кроме того, он заранее предусматривает в общем бюджете организации средства для кадровых служб, поэтому возможности финансового характера для осуществления тех или иных мероприятий есть. В связи с этим кадровая служба имеет хорошо развитую систему прогнозирования, которая уже направлена на среднесрочные и долгосрочные периоды. Кадровая программа включается во все основные планы и стратегии организации.

**4. Реактивная кадровая политика.** Вопросу кадров уделяется большое внимание.

Принимаются активные действия по определению симптомов кризисной ситуации (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения

задач, а также мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по устранению кризиса. В сфере кадровых служб имеется достаточно средств для осуществления тех или иных действий. Возникновение проблем исследуется очень детально, с выявлением причин и последствий. Каждая ситуация рассматривается индивидуально, по необходимости, привлекаются специалисты со стороны.

Большую роль играет обмен опытом и навыком в сфере кадровой политики, это дает возможность узнавать о новых или с успехом применять старые программы. Однако необходимо осторожно подходить к использованию прошлых опытов, так как каждая ситуация сугубо индивидуально в силу индивидуальных характеристик самого предприятия. Также не стоит забывать о различных факторах, которые с течением времени меняются и заметно влияют на организацию.

Положительной тенденцией является всевозрастающий контакт с зарубежными партнерами, в том числе и по вопросу оценки кадровой политики иностранных коллег. Но здесь также нужно учитывать рыночные особенности каждой страны.

Кадровая политика, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. Часто приходится включать довольно жесткие меры для достижения той или иной цели, это, конечно, не желательно, но в критических ситуациях необходимо.

Очень важный аспект – это комплексность кадровой политики. Она должна учитывать цели и задачи всех уровней и направлений организации: экономических, правовых, социальных и т. д.

Большинство крупных предприятий имеют дочерние фирмы, филиалы. Все они нуждаются в единой кадровой политике, но с учетом их функциональных особенностей. Головные и дочерние предприятия различаются по направлением деятельности. В таких ситуациях кадровая политика должна быть рассмотрена как концепция с общими для всех приоритетами и принципами, но с разными методами и способами.

Конечно, нельзя не затронуть социально-психологическую сторону кадровой политики. Грамотный руководитель старается разработать политику таким образом, чтобы в кризисной ситуации не возникло проблем с персоналом по причине неуверенности людей в собственном будущем. Это довольно серьезный вопрос для

многих предприятий, так как от поведения и доверия рабочих и сотрудников часто зависит вся ситуация.

Кроме того, кадровая политика должна быть рациональной, что особенно важно в условиях кризиса.

### ***2.13. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия***

Принципы управления персоналом по сути своей представляют собой основные нормы и правила, которые должен использовать в своей управленческой деятельности руководитель. Они отражают тенденции, экономические законы, положения менеджмента.

Принципов управления персоналом существует довольно много. Исследователи выделяют следующие группы:

- 1) базисные;
- 2) частные;
- 3) специфические.

Базисные принципы действуют, как правило, на уровне государственных органов управления, к ним относятся законность, демократизм, научность, преемственность. Специфические принципы используются при управлении персоналом в хозяйственных организациях: оптимизация персонала организации; разделение управленческих ролей в организации; формирование потенциала персонала.

Частные включают принципы, связанные с работой состава персонала: поиск, распределение, подготовка, дополнительное образование.

В антикризисном управлении, помимо вышеперечисленных, существует определенный набор принципов, использование которых позволяет грамотно управлять персоналом в кризисной ситуации и в период ее преодоления, а также способствует предотвращению кризисов:

**1. Принцип системности** – в его рамках руководитель, специалисты и все сотрудники организации рассматриваются как целостная динамическая система, которая тесно связана с внешней средой бизнеса. Подразумевается полная координация всех процессов формирования и изменения кадрового состава организации.

**2. Принцип командности** – большинство руководителей пытаются создать у себя в организации команду – специально

подобранные сотрудники и специалисты, которые выполняют различные функции, но объединены общими целями и задачами. Такой принцип особенно важен для предприятий в период кризиса, так как для решения проблемы часто требуется всеобщее объединение и взаимодействие. Однако этот принцип распространяется не только на кризисные ситуации – многие руководители с самого начала направляют коллектив на тесную совместную деятельность, что позволяет более успешно решать задачи и проблемы.

**3. Принцип равных возможностей** – предоставление всем сотрудникам, независимо от их классовой, национальной или половой принадлежности, равных прав и возможностей. К сожалению, этот принцип не так широко распространен, как другие, в силу прошлых устоев. Однако именно он позволяет избежать внутренних конфликтов между сотрудниками.

**4. Принцип горизонтального сотрудничества** – проблемой многих современных организаций является наличие такого явления, как перекладывание заданий и обязанностей на подчиненные отделы. Как правило, выполнение работ этими отделами слабо контролируется, что приводит к негативным результатам. Поэтому необходимо создать горизонтальные связи, которые будут обеспечивать нужный уровень информации и контроля.

**5. Принцип правовой и социальной защищенности** – его основа состоит в строгом и неукоснительном соблюдении Конституции РФ, различных нормативно-правовых актов и кодексов.

Кроме того, он подразумевает, что современный менеджер должен знать и использовать трудовой, административный, гражданский и другие кодексы и отрасли права. В противном случае недостаточная подготовка руководителя может привести к конфликтным ситуациям разного рода, по поводу трудовых отношений, например.

**6. Принцип индивидуального подхода к каждому сотруднику** – в современных условиях все большее внимание отдается личным качествам сотрудника, его навыкам и возможностям. Такой принцип позволяет создать наилучшие условия для применения делового таланта сотрудников. Кроме того, этот принцип распространяется и на случаи выяснения каких-либо проблем.

Таким образом, управление персоналом в кризисной ситуации – это тщательный и чаще всего заранее продуманный процесс,

который может по ходу корректироваться и изменяться. Нужно отметить, что игнорирование этого вопроса может привести к довольно тяжелым последствиям, так как очень важно скоординировать работу персонала даже на обычном предприятии, не говоря уже о кризисном.

#### ***2.14. Регулирование трудовых отношений в процессах антикризисного управления***

**Трудовые отношения** – это отношения, в основе которых лежит соглашение между работодателем и работником о личном выполнении работником за определенную плату трудовой функции. Кроме того, здесь предусматривается подчинение работника внутренним правилам при предоставлении работодателем условий труда, рассмотренных трудовым законодательством, соглашениями, различными видами договоров.

Трудовые отношения возникают между работником и работодателем на основании трудового договора, который заключается ими в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ, согласно которому трудовые отношения возникают по следующим основаниям:

1) избрания (выборов) на должность. Возникают в случае, если избрание (выборы) по своей сути представляет собой исполнение работником определенной трудовой функции;

2) избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности. Трудовые отношения возникают, если законом, нормативным актом или уставом организации определены перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности;

3) назначения на должность или утверждения в данной должности;

4) направления на работу уполномоченными законом органами в счет установленной квоты;

5) судебного решения о заключении трудового договора.

В настоящее время существует три основных вида договоров:

**1. Индивидуальный трудовой договор** – правовой акт, заключающийся между работником и его работодателем, который предполагает обязательства работника по выполнению трудовой функции, а работодателя – по предоставлению условий труда.

В нем содержатся следующие положения:

- 1) фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (физического лица), заключивших трудовой договор;
- 2) место работы;
- 3) дата начала работы;
- 4) наименование должности, в соответствии с уставом организации или конкретная трудовая функция;
- 5) права и обязанности работника;
- 6) права и обязанности работодателя;
- 7) описания условий труда, компенсации, льготы и выплаты работникам за работу в особо тяжелых, опасных или вредных условиях;
- 8) условия оплаты труда (сюда также входит размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты и поощрительные выплаты);
- 9) виды и условия социального страхования.

В статье 21 Трудового кодекса Российской Федерации отражены основные права и обязанности работника и работодателя.

**Работник имеет право на:**

- 1) заключение, изменение и расторжение трудового договора и его отдельных глав;
- 2) предоставление ему должности, обусловленной трудовым договором;
- 3) рабочее место, соответствующее государственным нормативным требованиям охраны труда и условиям, предусмотренным коллективным договором;
- 4) своевременную выплату заработной платы в соответствии с уровнем своей квалификацией, количеством и качеством выполненной работы;
- 5) отдых, предоставляемый в соответствии с установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
- 6) полную и точную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
- 7) профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации;

8) объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;

9) участие в управлении организацией;

10) ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей, а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений;

11) защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;

12) разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку;

13) возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда;

14) обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами.

**Работник обязан:**

1) ответственно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;

2) соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;

3) соблюдать трудовую дисциплину;

4) выполнять установленные нормы труда;

5) соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;

6) бережно относиться к имуществу работодателя и других работников;

7) незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

**Работодатель имеет право:**

1) заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками;

2) вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;

3) поощрять работников за добросовестный эффективный труд;

4) требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя и других работников, соблюдения правил внутреннего трудового распорядка организации;

5) привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности;

6) принимать локальные нормативные акты;

7) создавать объединения работодателей в целях представительства и защиты своих интересов и вступать в них.

**Работодатель обязан:**

1) соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия коллективного договора, соглашений и трудовых договоров;

2) предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;

3) обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

4) обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

5) обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;

6) выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные ТК РФ, коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка организации, трудовыми договорами;

7) вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор в порядке, установленном ТК РФ;

8) предоставлять представителям работников полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора, соглашения и контроля за их выполнением;

9) своевременно выполнять предписания федеральных органов исполнительной власти, уполномоченных на проведение государственного контроля и надзора, уплачивать штрафы, наложенные за нарушения законов, иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

**2. Коллективный договор** – правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения между работниками предприятия и работодателем.

Его содержание определяется сторонами по следующим вопросам:

- 1) форма и размер оплаты труда, различные пособия, компенсации, доплаты;
- 2) регулирование оплаты труда в соответствии с изменением цен, уровнем инфляции;
- 3) подготовка, обучение, переподготовка работников;
- 4) улучшение условий работы и охраны труда работников;
- 5) медицинское страхование (добровольное и обязательное);
- 6) безопасность для жизни и охрана здоровья работников на рабочих местах;
- 7) система льгот;
- 8) порядок внесения изменений в коллективный договор, ответственность сторон, социальное партнерство.

Коллективный договор может включать и другие обязательства в зависимости от условий его заключения. Однако те положения, которые закреплены в законодательных актах, и если существует предписание об обязательном внесении их в договор, вносятся независимо от желания сторон.

**3. Соглашение** – правовой акт, который регулирует социально-трудовые отношения и заключается на уровне Российской Федерации или субъекта Российской Федерации. Законодательством предусмотрена разновидность соглашений в зависимости от уровня регулируемых отношений.

На федеральном уровне заключаются следующие виды соглашений:

- 1) генеральное соглашение – между общероссийскими объединениями профессиональных союзов, общероссийскими объединениями работодателей, правительством РФ;
- 2) отраслевое (межотраслевое) тарифное соглашение – между общероссийскими профессиональными союзами, объединениями работодателей, министерством труда;
- 3) профессиональное тарифное соглашение – между профессиональными союзами, объединениями работодателей.

На региональном уровне:

- 1) соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом исполнительной власти субъекта РФ об общих принципах регулирования социально-трудовых отношений на уровне субъекта РФ;

2) отраслевое (межотраслевое) тарифное и профессиональное соглашение между профессиональными союзами, объединениями работодателей, органом по труду субъекта РФ о нормах оплаты труда и других условиях труда, социальных гарантиях и льготах для работников отрасли.

На уровне административных и муниципальных субъектов РФ заключаются территориальные соглашения между профессиональными союзами, объединениями работодателей, соответствующими органами местного самоуправления об условиях труда, социальных гарантиях и льготах.

### *2.15. Социальное партнерство в антикризисном управлении*

В условиях кризиса часто возникают проблемы социально-экономического характера между работником, работодателем и государством. Решением может являться социальное партнерство.

Согласно части 2, статьи 23 Трудового кодекса РФ, **социальное партнерство** – это система взаимоотношений между работниками или их представителями, работодателями или их представителями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними отношений.

Суть заключается в использовании метода многократных согласований интересов работников, работодателей и государства. Социальное партнерство состоит в следующем:

- 1) приоритет отдается переговорной тактике решения проблемы;
- 2) согласование политики доходов и социально-экономической политики в целом;
- 3) установление мер гарантированной защиты интересов участников социального партнерства;
- 4) принцип участия в управлении наемными кадрами;
- 5) утверждение системы общечеловеческих ценностей во всех сферах общественного труда.

В странах с развитой рыночной экономикой социальное партнерство представляет собой постоянное взаимодействие между наемными работниками и их профсоюзами, с одной стороны, и работодателями и их объединениями, с другой. Противоречивость

интересов смягчается в процессе поиска и выбора обоюдного решения. Там также используются коллективные переговоры, а работники участвуют в управлении организацией через паритетные советы и комитеты.

В России социальное партнерство осуществляется посредством сотрудничества профсоюзов, предпринимателей и их объединений, и государства. Нельзя сказать, что противостояние между субъектами исчезает вовсе. Оно просто переходит из разряда соперничества в разряд сотрудничества, но конфликтный характер в том и другом случае остается.

Статья 24 Трудового кодекса РФ регламентирует основные принципы социального партнерства:

- 1) равноправие сторон;
- 2) уважение и учет интересов сторон;
- 3) заинтересованность сторон в участии при заключении договорных отношений;
- 4) содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- 5) соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- 6) полномочность представителей сторон;
- 7) свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- 8) принятие сторонами на себя обязательств на добровольной основе;
- 9) реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- 10) обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- 11) контроль за ходом выполнения принятых коллективных договоров, соглашений;
- 12) ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

**Представители работников.** Как было указано выше, работники и работодатели могут иметь представителей работников в социальном партнерстве: профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации, предусмотренные уставами общероссийских, межрегиональных профсоюзов, или иные представители (статья 29, глава 4 ТК РФ).

При проведении коллективных переговоров интересы работников при заключении или изменении коллективного договора, осуществлении контроля за его выполнением, а также при реализации права на участие в управлении организацией, рассмотрении трудовых споров работников с работодателем представляют первичная профсоюзная организация или иные представители, избираемые работниками.

Если также осуществляется формирование и деятельность комиссий по регулированию социально-трудовых отношений, то представителями работников являются соответствующие профсоюзы, их территориальные организации, объединения профессиональных союзов и объединения территориальных организаций профессиональных союзов.

Первичные профсоюзные организации и их органы представляют в социальном партнерстве интересы работников данного работодателя, являющихся членами соответствующих профсоюзов, или интересы всех работников данного работодателя независимо от их членства в профсоюзах при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем.

Если работники не являются членами профсоюза, то они могут уполномочить орган первичной профсоюзной организации представлять их интересы во взаимоотношениях с работодателем по вопросам индивидуальных трудовых отношений и непосредственно связанных с ними отношений на условиях, установленных данной первичной профсоюзной организацией (статья 30 ТК РФ).

Существуют ситуации, когда работники не объединены в какие-либо первичные профсоюзные организации или ни одна из имеющихся первичных профсоюзных организаций не объединяет более половины работников данного работодателя и не уполномочена представлять интересы всех работников в социальном партнерстве, то на общем собрании работников для осуществления указанных полномочий тайным голосованием может быть избран из числа работников иной представитель (представительный орган) (статья 31 ТК РФ). Наличие иного представителя не может являться препятствием для осуществления первичными профсоюзными организациями своих полномочий.

**Представители работодателей.** Согласно статье 23 ТК РФ, при проведении коллективных переговоров, заключении или изменении коллективного договора, а также при рассмотрении и разрешении коллективных трудовых споров работников с работодателем интересы работодателя представляют руководитель организации, работодатель – индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица.

При проведении коллективных переговоров, заключении или изменении соглашений, разрешении коллективных трудовых споров по поводу их заключения или изменения, а также при формировании и осуществлении деятельности комиссий по регулированию социально-трудовых отношений интересы работодателей представляют соответствующие объединения работодателей.

Они представляют собой некоммерческие организации, объединяющие на добровольной основе работодателей для представительства интересов и защиты прав своих членов во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и органами местного самоуправления.

Представителями работодателей – федеральных государственных учреждений, государственных учреждений субъектов Российской Федерации, муниципальных учреждений и других организаций, финансируемых из соответствующих бюджетов, также являются соответствующие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, иные государственные органы, органы местного самоуправления.

Социальное партнерство помогает достичь следующих результатов:

- 1) взаимную заинтересованность наемных кадров и работодателей в устойчивом экономическом росте, в повышении конкурентоспособности предприятия;
- 2) рост трудовой и социальной активности;
- 3) улучшение условий труда работников и жизни;
- 4) сокращение конфликтов и их смягчение.

Но в становлении структуры социального партнерства существует немало серьезных проблем:

- 1) сложность формирования институциональной среды социального партнерства состоит в том, что социальные институты, как

правило, возникают с целью удовлетворения интересов, позволяющих оказывать влияние на разработку новых правил и норм. Эта проблема могла бы быть решена в какой-то мере системой демократического контроля, но в России такой системы пока нет;

2) социальное партнерство успешно развивается при наличии в обществе среднего класса. А доля этого класса в России с каждым годом становится все меньше – усиливается дифференциация общества;

3) проведенная в России приватизация не дала ожидаемых результатов в плане превращения государства в заинтересованное общественными интересами лицо. По большей части оно так и осталось частным собственником, т. е. положение государство как социального партнера слегка размыто, и это является одной из причин незавершенности структуры социального партнерства;

4) при разработке структуры социального партнерства вначале сформировалась федеральная трехсторонняя комиссия, и только потом – отраслевые и региональные. А та часть социального партнерства, которая непосредственно связана со сферой жизни и труда людей, формируется очень медленными темпами;

5) различие профсоюзов по политическим признакам. Многие из них, к тому же, имеют свои собственные объединения;

6) разброс работодателей более чем по 50 союзам. Это очень затрудняет обсуждение и принятие решений на отраслевом и федеральном уровнях.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «Антикризисное управление».
2. Какова роль антикризисного управления для здоровой экономики и экономики, пораженной кризисом?
3. Отрадите основные принципы антикризисного управления.
4. Опишите технологическую схему антикризисного управления.
5. Какие виды государственного регулирования кризисных ситуаций вы знаете?
6. Почему промышленная политика рассматривается как вид государственного регулирования кризисных ситуаций?
7. Почему в условиях кризиса требуется усиление социальной ориентации государственного регулирования и каким образом оно достигается?

### **3. ПРАВОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕДУР ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ И БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ**

#### *3.1. Процедуры банкротства в законодательстве*

В условиях рыночной экономики правовой институт банкротства играет важную роль. Его главная функция заключается в своевременном определении нерентабельных организаций, которые могут нести угрозу другим субъектам хозяйствования, при заключении сделок с ними. Для этого законодательством предусмотрена специальная процедура признания несостоятельности организации.

Статус банкротства официально признается при соответствующем решении арбитражного суда. Основанием для вынесения этого вердикта становится неспособность субъекта хозяйствования, в полном объеме погасить свои денежные обязательства перед кредиторами или если он не в состоянии произвести уплату обязательных платежей. Так же в законодательстве предусмотрен главный признак банкротства для юридических и физических лиц, который основан на принципе неплатежеспособности, а именно когда физическое или юридическое лицо не может рассчитаться по денежным обязательствам перед своими кредиторами или произвести уплату обязательных платежей в течение трёх месяцев с даты, назначенной для их исполнения, при невозможности погашения этих долгов, за счёт имущества, принадлежащего должнику.

Содержимое и объёмы денежных долгов и обязательных платежей фиксируются в момент обращения в арбитражный суд, которое производится со специальным заявлением о признании несостоятельности (банкротства) должника, если это не противоречит действующему законодательству. Остальные требования, появившиеся до принятия заявления арбитражным судом или после того, как субъект хозяйствования был признан несостоятельным, определяются в день открытия конкурсного производства. Если в непоплаченных денежных долгах и обязательных платежах изначально предусматривался расчёт в иностранной валюте, то в случае признания должника банкротом, их размер необходимо перевести на рубли, согласно текущему курсу центрального банка РФ. Исполняющий орган учитывает размер определённого требования к должнику, только в том случае, если срок его исполнения не наступил на дату введения наблюдения.

В случаях, когда юридическое лицо являющейся коммерческой организацией (исключая казенные предприятия) не может удовлетворить требования кредиторов или погасить задолженность за счёт своего имущества, процесс его ликвидации может быть произведён в порядке указанном в статье 65 ГК РФ. Удовлетворение требований кредиторов в этом случае производится в специальной очередности, которую предусматривает статья 64 ГК РФ. Другие аспекты взаимоотношений при несостоятельности юридических лиц регулируются соответствующими законами РФ.

### ***3.2. Становление института банкротства в России***

Становление института банкротства развивалось поэтапно, по мере становления рыночной экономики России. При этом каждую ступень развития общества отражают правила, определяющие общественные отношения на данном этапе.

**1 Этап: Дореволюционный.** В дореволюционной России конкурсному праву также было уделено достаточное внимание. Зачатки конкурсных отношений можно наблюдать в Русской Правде, Судебниках XV-XVI вв., Соборном Уложении 1649 г.

Первое упоминание о несостоятельности обнаруживается в древнейшем памятнике российского правоведения – Русской Правде, где содержатся ясные и подробные постановления отдельных вопросов несостоятельности и конкурсного процесса. Так, например, должника, не сумевшего заплатить нескольким кредиторам, необходимо продать, а полученные средства разделить. Там же определялась очередность погашения долгов: князю, иногородним и иностранным кредиторам, остальным.

Однако Русская Правда закрепила дифференцированный подход к оценке несостоятельности. Несостоятельность могла быть:

Безвинной – потери не зависели от воли должника;

Злостной – вследствие пьянства, пари и т.п.;

Особо злостной – должник бежал от уплаты долгов в другое государство.

К 1740 г. было составлено несколько проектов Устава о банкротях, один из которых – Проект Президента коммерц-коллегии барона Менгдена, принятый и окончательно утвержденный 15 декабря 1740 г.

В 1832 г. в России был принят Устав о торговой несостоятельности, который действовал до 1917 г. Этот Устав состоял из девяти глав, включающих 138 статей, вводился в действие без обратной силы и применялся только к случаям несостоятельности лиц, осуществляющих торговлю. Особое внимание в Уставе уделялось статусу торгового предприятия должника. В уставе 1905 года под несостоятельностью признавалось такое положение дел, «когда кто-либо не имеет наличных денег на удовлетворение в срок своих долгов и есть признаки, что долги неоплатны, то есть всего имущества его для полной уплаты буде недостаточно».

После Октябрьской революции единым собственником имущества большинства хозяйствующих субъектов являлось государство. Расширились торговые обороты страны, и случаи несостоятельности стали распространенным явлением. В отличие от дореволюционной России вопросы неоплатности долгов решались не кредиторами (практически не имевшими никаких прав), а государством, так как защищались законные интересы не кредиторов, а общий хозяйственный результат.

**2 Этап: Советский.** С завершением нэпа банкротства предприятий практически прекратились, поскольку существование этого института было несовместимо с монополией государственной собственности и государственной поддержкой убыточных предприятий. Отсутствие в этот период в законодательстве института банкротства вызвало неустойчивое состояние кредитных отношений и предпринимательской сферы, незащищенность участников гражданского оборота. Следует отметить, что лишь рыночные отношения обуславливают необходимость введения института банкротства.

**3 Этап: Современный.** К третьему этапу относится попытка возродить институт банкротства Указом Президента РФ от 14 июня 1992 г. № 623 «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротов) и применении к ним специальных процедур», действовавшим до принятия Закона «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» от 19 ноября 1992 г., когда стало возможным реальное проведение процедур банкротства.

До начала 90-х гг. в России существовало огромное количество убыточных предприятий, отсутствовала конкурентоспособная продукция, возникали злоупотребления со стороны руководителей

предприятий, связанные в том числе и с неосуществлением оплаты по договору.

Начиная с 1992 года политика правительства России была направлена на переход к рыночным отношениям. Этот период характеризуется сменой собственника большинства бывших государственных предприятий в ходе их приватизации. Рыночная экономика предполагает становление и развитие предприятий различных организационно-правовых форм, основанных на разных видах собственности, появление новых собственников, как отдельных граждан, так предприятий. С сентября 1993 г. в России действовало Федеральное управление по делам о несостоятельности (банкротстве) (ФУДН) при Госкомимуществе РФ, в марте 1997 г. была создана Федеральная служба России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению (ФСДН), а в июне 1999 г. она преобразована в Федеральную службу России по финансовому оздоровлению и банкротству (ФСФО). С марта 2004 г. функции ФСФО распределены среди нескольких государственных органов (в зависимости от конкретной ситуации, собственников предприятия и различных кредиторов, включая государство).

Итак, в соответствии с ФЗ № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года: «несостоятельность (банкротство) – это признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей».

Новый федеральный закон содержит следующие принципиальные новации:

- усиление защиты прав и законных интересов кредиторов;
- расширение круга прав добросовестных собственников (учредителей, участников) предприятия-должника, а также усиление защиты их интересов в процедурах банкротства;
- защита добросовестных участников процедур банкротства от недобросовестных действий иных лиц;
- изменение статуса арбитражного управляющего;
- изменение статуса государственных органов, участвующих в процедуре банкротства;
- введение новой процедуры банкротства, применяемой к должнику в целях восстановления платежеспособности и погашения долга (финансовое оздоровление).

В настоящее время задача механизма банкротства заключается в сохранении предприятия и собственности его владельца путем изменения системы управления предприятием, предоставления отсрочки и рассрочки платежа. Государство и общество заинтересованы не в ликвидации предприятия-должника, а в восстановлении его платежеспособности посредством специальных процедур, предусмотренных законодательством о несостоятельности (банкротстве).

### ***3.3. Критерии и признаки банкротства юридических лиц в российском законодательстве***

Банкротство – признанная арбитражным судом неспособность должника удовлетворить в полном объеме требования кредиторов. При этом речь идет о требованиях об уплате денежных сумм, о денежных обязательствах, об обязательных платежах.

Неспособность удовлетворить требования кредиторов может быть вызвана тем, что они превышают стоимость имеющегося у должника имущества. Но возможна и такая ситуация, при которой должник обладает значительным имуществом, однако на момент предъявления требования не имеет денежных средств. Иными словами, имеющееся у него имущество неликвидно и не может быть использовано для оплаты предъявленного требования.

Определение неспособности должника оплатить требования кредиторов вследствие превышения суммы требований над стоимостью имеющегося у должника имущества называется обычно принципом неоплатности. Этот принцип используется в «продолжниковых» правовых системах, в которых главное внимание уделяется восстановлению платежеспособности должника, предотвращению его банкротства. Определение же неспособности должника удовлетворить требования кредиторов без учета имеющегося у должника имущества называется принципом неплатежеспособности. Данный принцип используется в правовых системах, ориентированных главным образом на защиту интересов кредиторов.

В Законе от 19 ноября 1992 г. «О несостоятельности (банкротстве) предприятий» признаки банкротства определялись по принципу неоплатности. В Законе же от 8 января 1998 г. «О несостоятельности (банкротстве)» за основу при определении признаков

банкротства был принят принцип неплатежеспособности, при котором соотношение размеров задолженности и имеющегося у должника имущества не учитываются.

В таких условиях появились организации, отслеживающие финансовое состояние крупных предприятий, скупающие требования кредиторов к таким предприятиям и предъявляющие их в тот момент, когда на счете предприятия отсутствуют денежные средства, необходимые для погашения задолженности. Иначе говоря, институт банкротства стал использоваться для передела собственности.

В связи с этим в специальном законодательстве, посвященном банкротству отдельных наиболее важных предприятий, при определении признаков банкротства в изъятие из общего правила стал использоваться принцип неоплатности. Так, согласно упомянутому выше Закону «Об особенностях несостоятельности (банкротства) субъектов естественных монополий топливно-энергетического комплекса» указанные субъекты могут быть признаны банкротами, если размер задолженности превышает стоимость принадлежащего им имущества.

Однако в ФЗ № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» от 26 октября 2002 года за основу при определении признаков банкротства по-прежнему принимается принцип неплатежеспособности. Согласно статье 3, статье 6 и статье 213 ФЗ №127-ФЗ юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам, если соответствующие обязательства и (или) обязанность не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны были быть исполнены и в совокупности составляют не менее чем триста тысяч рублей

#### ***3.4. Критерии и признаки банкротства граждан в российском законодательстве***

Гражданин, в соответствии с пунктом 2 статьи 213 ФЗ №154-ФЗ от 29 июня 2015 года может быть признан банкротом, если денежные обязательства перед кредиторами и (или) обязанности по уплате обязательных платежей не исполняются им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения и если сумма его обязательств составляет не менее 500 тыс. руб.

В основу признаков банкротства гражданина положен принцип «неоплатности» – превышение кредиторской задолженности и задолженности по обязательным платежам над стоимостью его имущества. Некоторые юристы называют превышение пассива над активом экономическим содержанием несостоятельности.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом, если требование к должнику–гражданину составляет не менее 500 тыс. руб., если иное не предусмотрено самим федеральным законом (пункт 2 статьи 213 ФЗ № 154-ФЗ).

По мнению ряда юристов, нецелесообразно устанавливать разный правовой режим для представителей одной группы экономических отношений – субъектов предпринимательской деятельности, коммерческих организаций и индивидуальных предпринимателей.

В соответствии с пунктом 3 статьи 23 ГК РФ к предпринимательской деятельности граждан, осуществляемой без образования юридического лица, применяются правила ГК РФ, которые регулируют деятельность коммерческих организаций, если иное не вытекает из закона, иных правовых актов или существа правоотношения. Общий режим предпринимательства находит свое отражение и в других статьях ГК РФ.

Таким образом, закон для физических лиц устанавливает принцип неоплатности (недостаточности всего имущества для удовлетворения требований), а для юридических лиц – принцип неплатежеспособности (неисполнение требований в течение установленного периода времени). Указанные принципы несостоятельности обладают и определенными достоинствами и недостатками.

Принцип (критерий) неоплатности (недостаточности имущества) в большей степени выражает экономическую сущность несостоятельности, поскольку при превышении актива над пассивом надобности применять особые правила распределения имущества должника между его кредиторами нет (актив достаточен для удовлетворения всех кредиторов). В то же время очевидные трудности практической реализации этого критерия в отношении должников – обладателей сложного по составу актива и многочисленных кредиторов, а также любых крупных субъектов предпринимательской деятельности, во многом перевешивают указанное преимущество. Кроме того, основание неоплатности не вполне учитывает такие задачи законодательства о банкротстве, как обеспечение

(стимулирование) платежной дисциплины, финансовое оздоровление участников экономического оборота и ограждение кредиторов от действий недобросовестных должников по сокрытию имущества в предвидении финансовой катастрофы.

Напротив, критерий неплатежеспособности не встречает тех трудностей практического применения, которые свойственны неоплатности, и позволяет более оперативно установить внешний контроль и управление над имуществом неплательщика, это может существенно повлиять на попытку восстановить организацию или же на тот размер удовлетворения, который получают кредиторы в случае проведения ликвидационных процедур.

Важно отметить и другое достоинство данного критерия. Субъекты хозяйственной деятельности в условиях закрепления в российском законодательстве основания платежной неспособности должны знать, что игнорирование, пусть даже временное, собственных обязательств может повлечь отстранение руководителя должника от управления имущественным комплексом и даже смену собственника, что, несомненно, будет стабилизировать состояние расчетов в национальном хозяйстве.

Критерии несостоятельности обладают не только относительной самостоятельностью, но и дополняют друг друга. Критерий неплатежеспособности имеет двойственную природу: с одной стороны, он является достаточным основанием для признания несостоятельности, с другой – он тесно связан с критерием неоплатности, являясь внешним выражением невозможности исполнять обязательства и требования по обязательным платежам.

### ***3.5. Основные параметры диагностирования банкротства***

Банкротство, как правило, представляет собой не моментальное явление, а постепенный надвигающийся процесс. Исключения составляют внезапные критические ситуации (стихийные бедствия и т. д.).

Поэтому банкротство необходимо диагностировать, чтобы прогнозировать его наступление.

Прежде всего необходимо изучить предпосылки банкротства, которые представляют собой совокупность внутренних и внешних факторов.

К внутренним факторам можно отнести следующие:

1. Снижение эффективности использования ресурсов и материалов предприятия, его производственной мощности. Отсюда высокая себестоимость продукции;

2. Дефицит оборотных средств предприятия из-за нерациональной политики управления и деятельности предприятия;

3. Низкий уровень сбыта продукции по причине неэффективной деятельности маркетинговых служб предприятия;

4. Привлечение заемных средств на невыгодных условиях.

Внешние факторы:

1) экономические: кризисное состояние экономики, общий спад производства, инфляция, неустойчивость и нестабильное положение в финансовой системе, повышение цен на материалы и ресурсы, усиление международной конкуренции, неплатежеспособность и банкротство партнеров;

2) политические: политическая нестабильность, утрата части рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности.

Для того, чтобы понять в какой ситуации находится предприятие необходимо проводить оценку финансового состояния.

В настоящее время для диагностики оценки финансового состояния предприятия используются следующие показатели:

- финансовая устойчивость;
- ликвидность (платежеспособность);
- финансовые результаты (прибыль, убыток);
- денежный поток на срок кредитования.

В качестве оценочных показателей текущего финансового состояния используются следующие три группы показателей:

**а) показатели финансовой устойчивости (независимости),**

**в том числе:**

- коэффициент финансовой независимости;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

**б) показатели ликвидности, в том числе:**

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент срочной ликвидности (или критической оценки);

**в) показатели деловой активности, в том числе:**

- показатели оборачиваемости;

- показатели рентабельности (прибыльности).

На основе совокупности этих показателей делаются выводы о состоянии и изменении отдельных статей баланса активов и пассивов, соответствии оптимальным соотношениям, тенденциях и перспективах развития предприятия. Ни один из частных показателей не является абсолютным и единственным критерием платежеспособности предприятия.

**А) Показатели финансовой устойчивости** – характеризуют соотношение собственного и заемного капитала предприятия, чем выше доля заемного капитала в общем капитале, тем ниже кредитоспособность.

**Коэффициент финансовой независимости (К1)** характеризует независимость предприятия от заемного капитала.

Общая формула расчета коэффициента:

$$K1 = \frac{\text{Собственный капитал и резервы}}{\text{Суммарные активы}}$$

Этот коэффициент показывает долю собственных средств в общем объеме ресурсов предприятия. Чем выше значение этого коэффициента, тем выше финансовая независимость предприятия от внешних источников финансирования.

Согласно общепризнанному подходу к оценке финансовой независимости предприятия значение указанного коэффициента должно быть больше 0,5. Увеличение указанного коэффициента в динамике является благоприятным фактором для повышения финансовой независимости предприятия, уменьшение – неблагоприятным.

С учетом сложившихся экономических условий и практики кредитования в качестве оптимальных признаются значения коэффициента с разбивкой по видам заемщиков, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Нормативные значения коэффициента  
финансовой независимости

Коэффициент	Сельхозпроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
К1	≥0,5	≥0,5	≥0,3	≥0,5

**Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2)** характеризует наличие собственных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости.

Общая формула расчета коэффициента:

$$K2 = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$$

Значение коэффициента обеспеченности собственными средствами должно превышать 0,2. Установлен нижний предел значения данного коэффициента, равный 0,1. Увеличение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в динамике является благоприятным фактором для финансового положения предприятия, уменьшение – неблагоприятным.

С учетом сложившихся экономических условий и практики кредитования в качестве оптимальных признаются следующие значения коэффициента с разбивкой по видам заемщиков представленные в таблице 4.

Следует помнить, что снижение коэффициента до значения, меньшего 0, свидетельствует об исчезновении у предприятия собственного оборотного капитала. В этом случае оборотный капитал предприятия в полном объеме финансируется за счет заемных средств.

Таблица 4

Нормативные значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами

Коэффициент	Сельхозтоваропроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
К2	≥0,2	≥0,3	≥0,2	≥0,3

Наиболее обобщающим показателем финансовой устойчивости предприятия является разница между величиной источников средств и величиной запасов и затрат, т.е. излишек и недостаток средств для формирования запасов и затрат, источниками которых являются:

– собственные оборотные средства (СОС)

$$СОС = СК - A_{\text{вн}}$$

где  $СК$  – собственный капитал,  $A_{\text{вн}}$  – внеоборотные активы;

– долгосрочные кредиты и займы (ДК);

– краткосрочные кредиты и займы (КК).

Различают три показателя обеспеченности запасов и затрат источниками их формирования:

**1. Излишек или недостаток собственных оборотных средств:**

$$\pm COC = COC - ЗЗ,$$

где  $ЗЗ$  – запасы и затраты;

**2. Излишек или недостаток собственных оборотных средств и долгосрочного кредита:**

$$\pm (COC + ДК) = (COC + ДК) - ЗЗ,$$

где  $ДК$  – долгосрочный кредит;  $ЗЗ$  – запасы и затраты;

**3. Излишек или недостаток собственных оборотных средств, долгосрочного и краткосрочного кредита:**

$$\pm (COC + ДК + КК) = (COC + ДК + КК) - ЗЗ,$$

где  $ДК$  – долгосрочный кредит,  $КК$  – краткосрочный кредит,  $ЗЗ$  – запасы и затраты.

Вычисление трёх показателей обеспеченности запасов источниками их формирования позволяет классифицировать финансовые ситуации по степени их устойчивости. Выделяют 4 типа финансовых ситуаций.

**Абсолютная финансовая устойчивость.** Такой тип финансовой устойчивости характеризуется тем, что все запасы предприятия покрываются собственными оборотными средствами. Абсолютная финансовая устойчивость характеризуется неравенством:

$$\text{Сумма запасов и затрат} < \text{Собственные оборотные средства}.$$

Такая ситуация встречается крайне редко.

**Нормальная финансовая устойчивость.** В этой ситуации предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства. Нормальная финансовая устойчивость характеризуется неравенством:

$$\text{Собственные оборотные средства} < \text{Сумма запасов и затрат} < \text{Собственные оборотные средства} + \text{Долгосрочные пассивы}.$$

Такой тип финансирования запасов является «нормальным» с точки зрения финансового менеджмента. Нормальная финансовая устойчивость наиболее желательна для предприятия.

**Неустойчивое финансовое положение** характеризуется нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет:

- пополнения источников собственных средств,
- сокращения дебиторской задолженности,
- ускорения оборачиваемости запасов.

Неустойчивое финансовое состояние характеризуется неравенством:

$$\begin{aligned} & \text{Собственные оборотные средства} + \text{Долгосрочные пассивы} < \\ & \text{Сумма запасов и затрат} < \text{Собственные оборотные средства} + \\ & \text{Долгосрочные пассивы} + \text{Краткосрочные кредиты и займы}. \end{aligned}$$

Неустойчивое финансовое положение проявляется в виде:

- нарушений финансовой дисциплины (задержек в оплате труда, использования временно свободных собственных средств резервного фонда и фондов экономического стимулирования и пр.),
- перебоев в поступлении денег на расчетные счета и платежах,
- неустойчивой рентабельности,
- невыполнения финансового плана, в том числе по прибыли.

**Кризисное финансовое состояние**, при котором предприятие находится на грани банкротства, т.к. денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают даже его кредиторской задолженности и просроченных ссуд. Кризисное финансовое состояние характеризуется неравенством:

$$\begin{aligned} & \text{Собственные оборотные средства} + \text{Долгосрочные пассивы} + \\ & \text{Краткосрочные кредиты и займы} < \text{Сумма запасов и затрат}. \end{aligned}$$

**Б) Показатели ликвидности.** Данная группа показателей дополняет характеристики финансовой устойчивости предприятия и позволяет оценить обеспеченность оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и ликвидность предприятия.

Ликвидность означает способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по своим обязательствам. Предприятие способно своевременно оплачивать свои обязательства при условии, что обязательства покрываются активами с аналогичными или меньшими сроками погашения.

Ликвидность бухгалтерского баланса – наличие оборотных средств в размере, достаточном для погашения краткосрочных обязательств.

Для определения ликвидности баланса активы и пассивы баланса группируются: активы (*A*) – по степени их ликвидности, пассивы (*П*) – по степени их срочности.

*A*<sub>1</sub> – наиболее ликвидные активы (денежные средства, краткосрочные финансовые вложения);

*A*<sub>2</sub> – быстро реализуемые активы (краткосрочная дебиторская задолженность);

*A*<sub>3</sub> – медленно реализуемые активы (запасы и затраты, долгосрочная дебиторская задолженность);

*A*<sub>4</sub> – труднореализуемые активы (основные средства, нематериальные активы, незавершенное строительство);

*П*<sub>1</sub> – наиболее срочные пассивы (кредиторская задолженность);

*П*<sub>2</sub> – краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы);

*П*<sub>3</sub> – долгосрочные пассивы (долгосрочные кредиты и займы);

*П*<sub>4</sub> – постоянные пассивы (источники собственных средств).

Баланс считается ликвидным, если

$$A_1 \geq P_1, A_2 \geq P_2, A_3 \geq P_3, A_4 \leq P_4.$$

**Коэффициент текущей ликвидности (КЗ).** Коэффициент показывает, в какой мере текущие обязательства обеспечиваются оборотными текущими активами, и характеризует способность предприятия рассчитаться с задолженностью в перспективе.

Общая формула расчета коэффициента:

$$КЗ = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}.$$

К текущим обязательствам относятся: задолженность по краткосрочным кредитам, кредиторская задолженность и др.

Коэффициент текущей ликвидности предприятия, значение которого составляет 1, характеризует операционную деятельность как полностью зависимую от привлеченных ресурсов (предприятие не имеет собственного оборотного капитала). Если значение коэффициента меньше 1, то текущие обязательства превышают текущие активы, что означает потерю ликвидности.

С учетом сложившихся экономических условий и практики

кредитования в качестве оптимальных признаются значения коэффициента с разбивкой по видам заемщиков, представленные в таблице 5.

Таблица 5

Нормативные значения коэффициента текущей ликвидности

Коэффициент	Сельхозтоваропроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
К3	≥1,6	≥1,8	≥1,3	≥1,8

**Коэффициент абсолютной ликвидности (К4)** определяет возможности предприятия по погашению своих краткосрочных обязательств мгновенно.

Общая формула расчета коэффициента:

$$K4 = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Текущие обязательства}}$$

К краткосрочным финансовым вложениям относятся: приобретение краткосрочных облигаций, краткосрочных сберегательных сертификатов, векселей, помещение средств на депозитный вклад (до одного года) и т.п. К текущим обязательствам относятся: задолженность по краткосрочным кредитам, кредиторская задолженность и др.

Согласно общепризнанному подходу оптимальным считается значение коэффициента абсолютной ликвидности в диапазоне от 0,2-0,5. С учетом сложившихся экономических условий и практики кредитования в качестве оптимальных признаются значения коэффициента с разбивкой по видам заемщиков, представленные в таблице 6.

Таблица 6

Нормативные значения коэффициента абсолютной ликвидности

Коэффициент	Сельхозтоваропроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
К4	≥0,05	≥0,05	≥0,05	≥0,05

Этот коэффициент является наиболее жестким критерием платежеспособности и показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить за счет высоколиквидных активов.

**Коэффициент срочной ликвидности (или «критической оценки») (K5)** показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть немедленно погашена за счет денежных средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлениями по расчетам (дебиторской задолженности).

Общая формула расчета коэффициента:

$$K5 = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Текущие обязательства}} + \frac{\text{Краткосрочная дебиторская задолженность}}{\text{Текущие обязательства}}$$

К краткосрочным финансовым вложениям относятся: приобретение краткосрочных облигаций, краткосрочных сберегательных сертификатов, векселей, помещение средств на депозитный вклад (до одного года) и т.п. К краткосрочной дебиторской задолженности относится дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 месяцев. Коэффициент помогает оценить возможность погашения предприятием краткосрочных обязательств в случае критического положения, когда не будет возможности продать запасы.

Необходимо отметить, что данный показатель ликвидности адекватно не отражает российскую действительность, при которой ликвидность товарно-материальных ценностей оказывается выше дебиторской задолженности. Данный коэффициент является индикативным, указывающим влияние объема дебиторской задолженности на способность предприятия исполнять краткосрочные обязательства.

Согласно общепризнанному подходу оптимальными считаются значения указанного коэффициента в диапазоне от 0,7-1,0. С учетом сложившихся экономических условий и практики кредитования в качестве оптимальных признаются значения коэффициента с разбивкой по видам заемщиков, представленные в таблице 7.

Увеличение указанного коэффициента в пределах диапазонов оптимальных значений является благоприятным фактором для финансового положения предприятий, уменьшение – неблагоприятным.

Таблица 7

## Нормативные значения коэффициента срочной ликвидности

Коэффициент	Сельхозтоваропроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
K5	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$

Увеличение указанного коэффициента в пределах диапазонов оптимальных значений является благоприятным фактором для финансового положения предприятий, уменьшение – неблагоприятным.

**В) Показатели деловой активности** характеризуют эффективность использования предприятием имеющихся ресурсов.

Показатели деловой активности:

- показатели оборачиваемости;
- показатели прибыльности (рентабельности).

Показатели оборачиваемости:

- оборачиваемость запасов;
- оборачиваемость дебиторской задолженности;
- оборачиваемость кредиторской задолженности.

Данная группа показателей характеризует скорость оборота всех либо разных элементов оборотных активов, обязательств (кредиторской задолженности) и рассчитывается в днях, исходя из объема однодневных продаж (выручки от реализации).

**Показатели оборачиваемости** показывают, сколько раз в год или в анализируемый период оборачиваются те или иные активы предприятия или сколько денежных единиц реализованной продукции принесла каждая денежная единица активов.

Скорость превращения активов в денежную форму оказывает непосредственное влияние на платежеспособность предприятия. Кроме того, увеличение скорости оборота средств отражает повышение производственно-технического потенциала предприятия.

Показатели оборачиваемости рассчитываются в дополнение к коэффициентам ликвидности. Например, увеличение ликвидности предприятия может произойти за счет увеличения краткосрочной дебиторской задолженности. Если при этом снижается оборачиваемость, это свидетельствует о негативных тенденциях в работе предприятия.

**Оборачиваемость товарно-материальных запасов (в днях) (К6)** – характеризует время, в течение которого материальные ценности находятся в запасах прежде, чем будут проданы или «совершат оборот».

Общая формула расчета показателя:

$$K6 = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Среднегодовая стоимость запасов}}$$

Чем меньше показатель оборачиваемости запасов в днях, тем меньше затоваривание, быстрее можно реализовать товарно-материальные ценности и, в случае необходимости, погасить долги.

Исходя из сложившейся практики кредитования, средние показатели оборачиваемости товарно-материальных запасов представлены в таблице 8.

Таблица 8

Средние показатели оборачиваемости товарно-материальных запасов (в днях)

Коэффициент	Сельхозтоваропроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
К6	от 60 до 120	от 45 до 80	от 20 до 45	от 20 до 45

При росте товарно-материальных запасов у предприятия выявляются:

- причины роста (рост цен, замедление реализации и др.);
- состав запасов, их ликвидность;
- оборачиваемость запасов (связано ли это с ростом объема производства или другими причинами).

**Оборачиваемость дебиторской задолженности (в днях) (К7)** – характеризует средний срок погашения дебиторской задолженности и показывает, за сколько дней в среднем осуществляется один цикл сбыта продукции.

Общая формула расчета показателя:

$$K7 = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина дебиторской задолженности}}$$

Исходя из сложившейся практики кредитования, средние показатели оборачиваемости дебиторской задолженности представлены в таблице 9.

Таблица 9

Нормативные значения показателя оборачиваемости дебиторской задолженности

Коэффициент	Сельхозтоваропроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
К7	до 75 дней	до 45 дней	до 30 дней	до 30 дней

Увеличение дебиторской задолженности возможно по следующим причинам:

- проведение неосмотрительной политики предприятия по отношению к покупателям;
- неразборчивый выбор партнеров;
- неплатежеспособность контрагентов;
- наращивание объема продаж.

Проводится анализ дебиторской задолженности по срокам образования и погашения, делается акцент на продолжительных неплатежах, сомнительной и безнадежной к взысканию задолженности.

Выясняются следующие вопросы по дебиторской задолженности:

- сосредоточена ли дебиторская задолженность у одного покупателя;
- является ли она безнадежно просроченной;
- растет ли дебиторская задолженность опережающими темпами по сравнению с объемом продаж и в чем причины этого роста.

Оборачиваемость дебиторской задолженности (ее длительность), как правило, оценивают совместно с оборачиваемостью кредиторской задолженности. Превышение оборачиваемости дебиторской задолженности над кредиторской характеризует не только иммобилизацию и неэффективное использование оборотных средств, но и просчеты в выборе своих контрагентов.

**Оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях) (К8)** – характеризует платежную дисциплину предприятия в отношении поставщиков, бюджета, персонала.

Общая формула расчета показателя:

$$K8 = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина кредиторской задолженности}}$$

Исходя из сложившейся практики кредитования, средние показатели оборачиваемости кредиторской задолженности представлены в таблице 10.

Таблица 10

Нормативные значения показателя оборачиваемости  
кредиторской задолженности

Коэффициент	Сельхозто-варопроиз-водители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
K8	до 75 дней	до 45 дней	до 30 дней	до 30 дней

При увеличении данного показателя можно сделать вывод о том, что предприятие недостаточно эффективно использует полученные от поставщика материалы. Это может происходить как в случае, если у предприятия сложности с расчетами, так и в случае, когда технологический процесс не обеспечивает оперативную обработку полученных материалов.

По кредиторской задолженности изучается:

- состав, давность появления кредиторской задолженности;
- частота и причина образования просроченной кредиторской задолженности.

Наличие просроченной кредиторской задолженности является отрицательным фактором, свидетельствует о просчетах и срывах в хозяйственно-финансовой деятельности и предприятие, возможно, планирует компенсировать их при помощи кредита.

Критической для предприятия является ситуация, когда срок оборачиваемости дебиторской задолженности значительно больше срока оборачиваемости обязательств перед кредиторами.

Превышение оборачиваемости дебиторской задолженности над оборачиваемостью производственных запасов свидетельствует о потерянных доходах предприятия, которые оно имело бы с одного производственного оборота.

**Оборачиваемость оборотных активов (K9)** – характеризует

объем реализованной продукции, приходящейся на рубль оборотных средств, вложенных в деятельность предприятия, его рост в динамике рассматривается как благоприятная тенденция.

Общая формула расчета показателя:

$$K9 = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина оборотных средств}}$$

Данный показатель показывает, сколько раз в течение отчетного периода обернулись денежные средства, вложенные в оборотные активы. При применении указанного показателя следует иметь в виду, что базовым периодом в финансовом анализе является год.

Чем продолжительнее анализируемый период, тем выше оборачиваемость денежных средств.

**Показатели прибыльности (рентабельности).** Рентабельность работы предприятия определяется прибылью, которую оно получает. Показатели рентабельности отражают, насколько эффективно предприятие использует свои средства в целях получения прибыли.

Рассчитываются два показателя прибыльности (рентабельности): норма прибыли и норма чистой прибыли.

**Рентабельность продукции (продаж) (K10)** – показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля реализованной продукции с учетом произведенных затрат на производство и реализацию (коммерческие и управленческие расходы).

Общая формула расчета коэффициента:

$$K10 = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%$$

С учетом сложившихся экономических условий и практики кредитования в качестве оптимальных признаются значения коэффициента с разбивкой по видам заемщиков, представленные в таблице 11.

Таблица 11

Нормативные значения показателя рентабельности продукции

Коэффициент	Сельхозтоваропроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
K10	более 0,05	более 0,05	более 0,05	более 0,05

При проведении финансового анализа следует выяснить причины неудовлетворительного значения коэффициента прибыльности.

**Рентабельность реализации продукции или норма чистой прибыли (К11)** – рассчитывается с учетом всех произведенных расходов на производство и реализацию продукции.

Общая формула расчета коэффициента:

$$K11 = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}} \times 100\%.$$

Показатель рассчитывается как отношение чистой прибыли (нераспределенной) к выручке от продаж. Рентабельность хозяйственно-финансовой деятельности анализируется по сравнению с рентабельностью продаж. Данный показатель свидетельствует также о конкурентоспособности предприятия, его месте в отрасли.

С учетом сложившихся экономических условий и практики кредитования в качестве оптимальных признаются значения коэффициента с разбивкой по видам заемщиков, представленные в таблице 12.

Таблица 12

Нормативные значения показателя рентабельности реализации продукции

Коэффициент	Сельхозтоваропроизводители	Предприятия пищевой и перерабатывающей промышленности	Посреднические предприятия и предприятия оптовой и розничной торговли	Прочие предприятия
K11	более 0,01	более 0,01	более 0,01	более 0,01

Полноценный анализ финансовой стабильности предприятия не может быть основан лишь на количественных показателях (коэффициентах).

**Анализ возможности банкротства предприятия.** Для определения неудовлетворительной структуры баланса предприятия используют два критерия: коэффициент текущей ликвидности (К3) и коэффициент обеспеченности собственными средствами (К2).

Структура баланса считается неудовлетворительной, если

$$K3 < 2, \text{ а } K2 < 0,1.$$

Если хотя бы по одному критерию результаты не соответствуют

нормативным, то структура баланса считается неудовлетворительной. Для проверки возможности восстановить свою платежеспособность рассчитывают коэффициент восстановления платежеспособности со сроком на 6 месяцев ( $K_6$ ):

$$K_6 = \frac{K_{\text{млк}} + \frac{Y}{T}(K_{\text{млк}} - K_{\text{млн}})}{2},$$

где  $K_{\text{ТЛК}}$  – значение коэффициента текущей ликвидности в конце отчетного периода,  $K_{\text{ТЛН}}$  – значение коэффициента текущей ликвидности в начале отчетного периода,  $T$  – продолжительность отчетного периода (6 месяцев для коэффициента восстановления),  $Y$  – период восстановления платежеспособности.

Если  $K_6 > 1$ , то у предприятия есть возможность для восстановления своей платежеспособности; если  $K_6 < 1$ , то у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

Если предприятие признается банкротом, а структура его баланса – неудовлетворительной, то перед передачей экспертного заключения в арбитражный суд, запрашивается дополнительная информация и проводится исследование производственно-финансовой деятельности предприятия с целью выявления альтернативы:

- 1) проведение реорганизационных мероприятий для восстановления платежеспособности предприятия;
- 2) проведение ликвидационных мероприятий в соответствии с действующим законодательством.

Диагностика банкротства подразумевает под собой в первую очередь определение объекта анализа. Следует отметить тот факт, что отклонение от нормы коэффициентов не всегда свидетельствует о наличии ситуации банкротства. Кроме того, в некоторых ситуациях банкротство или ликвидация какого-либо предприятия невыгодны кредиторам и государству. Поэтому в законодательстве существует процедура восстановления платежеспособности предприятия.

Вышерассмотренный метод диагностики банкротства является нормативным. Вообще их существует несколько, но внимания заслуживает интегральная оценка. Наиболее распространенным методом в ней является **модель Альтмана**. Данная модель – основана

на применении мульти-дискриминантного анализа для прогнозирования вероятности банкротства фирмы и состоит в следующем:

1. Применительно к данной стране и к интервалу времени формируется набор отдельных финансовых показателей предприятия, которые на основании предварительного анализа имеют наибольшую относимость к свойству банкротства. Пусть таких показателей  $N$ .

2. В  $N$ -мерном пространстве, образованном выделенными показателями, проводится гиперплоскость, которая наилучшим образом отделяет успешные предприятия от предприятий-банкротов, на основании данных исследованной статистики. Уравнение этой гиперплоскости имеет вид:

$$Z = \sum_{(i)} \alpha_i \times K_i,$$

где  $K_i$  – функции показателей бухгалтерской отчетности,  $\alpha_i$  – полученные в результате анализа веса.

3. Осуществляя параллельный перенос плоскости, можно наблюдать, как перераспределяется число успешных и неуспешных предприятий, попадающих в ту или иную подобласть, отсеченную данной плоскостью. Соответственно, можно установить пороговые нормативы  $Z_1$  и  $Z_2$ : когда  $Z < Z_1$ , риск банкротства предприятия высок, когда  $Z > Z_2$  – риск банкротства низок,  $Z_1 < Z < Z_2$  – состояние предприятия не определимо.

В модели Альтмана для прогнозирования возможного банкротства предприятия используется формула:

$$Z = 3,3K_1 + 1,0K_2 + 0,6K_3 + 1,4K_4 + 1,2K_5,$$

где  $K_1$  – прибыль до выплаты налогов;

$K_2$  – чистая выручка от реализации товаров и услуг;

$K_3$  – собственный капитал;

$K_4$  – нераспределенная прибыль;

$K_5$  – собственные оборотные средства.

В результате подсчета  $Z$ -показателя для конкретного предприятия делается заключение о степени вероятности банкротства (табл. 13).

Основным преимуществом данной технологии оценки финансового состояния предприятия является её высокая прогностическая способность. Очевидно, для анализа российских предприятий

необходима разработка отличной системы показателей и весов, однако данное обстоятельство не исключает саму возможность эффективного применения фундаментальных положений модели Альтмана с целью анализа кредитоспособности российских предприятий.

Таблица 13

Показатели степени вероятности банкротства	
Значение Z	Вероятность банкротства
1,8 и меньше	Очень высокая
От 1,8 до 2,7	Высокая
От 2,71 до 2,9	Существует возможность
2,91 и выше	Очень низкая

Ни один из этих и других существующих методов не дает сто-процентных результатов. Но благодаря им можно получить хотя бы примерную картину риска банкротства, что тоже является немаловажным.

### **3.6. Этапы диагностики кризиса**

Диагностика кризисной ситуации является наравне с методами ее преодоления незаменимой частью любой управленческой политики. Она дает данные, которые можно будет использовать в будущих периодах, указывает на ошибки и недостатки существующей производственной и управленческой системы, выявляет причины возникновения кризисной ситуации.

В разных литературных источниках встречаются разные системы диагностирования кризиса. Многое зависит от конкретных условий и ситуации.

Наиболее полная система отражает диагностику кризиса в рамках внутренней и внешней среды бизнеса. Такая комплексная оценка позволяет лучше судить об истинных причинах возникновения кризиса, а следовательно, и эффективнее с ними справляться.

#### **Первый этап. Установление объекта анализа.**

Установление объекта исследования, или, другими словами, очага кризиса. На этом этапе оценивается масштаб кризиса и его возможный уровень и характер. Если кризис локальный, то это скорее всего свидетельствует о внутренних причинах его возникновения, которые достаточно легко обнаружить. Если же ситуация

имеет более глубокий характер и стабильное финансовое положение фирмы находится под угрозой или уже нарушилось, то можно говорить о совокупности факторов, повлиявших на состояние предприятия.

Очень важно определить все уровни предприятия, которые оказались на критической отметке. Упущение из виду какого-либо объекта не позволит разработать точный план анализа, вследствие чего будут получены недостоверные выводы.

#### **Второй этап. Определение системы параметров.**

Определение системы основных параметров и показателей, по данным которых можно будет судить о состоянии предприятия на данный период. Также на этом этапе определяются методы сбора данных показателей. В настоящее время большинство предприятий оснащены современными электронно-вычислительными программами на основе использования компьютерной техники. Это позволяет значительно сокращать время и усилия сотрудников. Кроме того, благодаря таким программам погрешность составляет меньший процент по сравнению со старыми методами. Если позволяют сроки, то устанавливается возможность проведения аналогии данных отчетного (кризисного) периода с прошлыми периодами. Это поможет выявить уровень отклонения в деятельности предприятия и точнее определить глубину кризиса.

#### **Третий этап. Определение ответственных лиц.**

Руководитель предприятия обычно имеет команду менеджеров, которая в кризисной ситуации выполняет функции антикризисного отдела (если такового не имеется на предприятии). Это выглядит следующим образом: определяются подразделения или отделы, которые оказались в кризисе. Их менеджеры становятся ответственными лицами на период диагностики кризиса.

Помимо этого, руководитель назначает главного специалиста, который следит за ходом исследований, суммирует полученные данные и предоставляет их руководителю.

#### **Четвертый этап. Исследование среды бизнеса.**

Как уже отмечалось, факторы возникновения кризисной ситуации могут быть как внутренние, так и внешние. Если данные о внутренней среде свидетельствуют об отсутствии причин внутри предприятия, то исследуется внешняя среда. Во многих организациях с целью экономии времени идет одновременная оценка внутренних и внешних факторов. Однако это требует больших усилий

и, как правило, затрат.

Выявление причин кризиса дает намного больший объем информации, чем это может показаться на первый взгляд. Здесь речь идет в первую очередь о макро- и микросреде бизнеса. Часто кризис возникает по причине неудовлетворительной управленческой политики, плохой организации взаимосвязей между отделами и т. д.

#### **Пятый этап. Обоснование выводов.**

На этом этапе обрабатывается вся полученная информация. Часто устраиваются переговоры, на которых обсуждается текущее состояние предприятия. Определяются первоочередные направления и задачи. Распространенным явлением стало создание временной команды для решения той или иной проблемы: в ее состав, как правило, входят сотрудники, специализирующиеся по текущей проблеме.

#### **Шестой этап. Разработка плана и выбор стратегии.**

Этот этап является заключительным. План составляется на основе работы всех предыдущих этапов. В этом периоде определяются основные меры и методы преодоления сложившейся ситуации.

Для диагностики состояния кризисного предприятия часто приглашаются специалисты из фирм и агентств.

Это независимые аудиторы, маркетологи, исследователи и т. д. К их помощи прибегают в том случае, если ощущается недостаток собственных специалистов или если затруднительно определить предмет исследования. Обычно такая практика «приглашения» используется более молодыми предприятиями в силу неопытности. Однако и крупные фирмы прибегают к услугам специалистов.

### ***3.7. Особенности банкротства кредитных организаций***

**Кредитная организация** – юридическое лицо, которое для получения прибыли как основной цели своей деятельности на основании лицензии Центрального банка Российской Федерации имеет право осуществлять банковские операции, предусмотренные Законом «О несостоятельности (банкротстве)». Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество.

Категория кредитных организаций отнесена Законом «О несостоятельности (банкротстве)» в одну группу со страховыми

организациями и с профессиональными участниками рынка ценных бумаг. Эта группа объединена в законе как особенности банкротства так называемых финансовых организаций.

Применительно к банкротству всех этих субъектов, отнесенных к категории финансовых организаций, допускается применение неких общих особенностей, которые должны быть установлены Федеральным законом о несостоятельности финансовых организаций.

Однако если рассматривать эти организации с точки зрения банкротства, то возникает вопрос, что же у них общего. В случае принятия такого закона, неминуемо возникнет проблема его соотнесения с Законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций».

Из этого следует, что именно Закон «О несостоятельности (банкротстве)» устанавливает особенности банкротства кредитных организаций, и этот Закон должен быть положен в основу исследования этих особенностей.

Немаловажным является тот факт, что критерий обособления кредитных организаций – осуществление банковских операций на основании лицензии Центрального Банка Российской Федерации. Именно поэтому банкротство кредитных организаций регулируется Законом «О несостоятельности (банкротстве) кредитных организаций». Несостоятельностью кредитной организации в Законе названа признанная арбитражным судом ее неспособность удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей.

Нужно отметить еще один факт – кредитная организация считается неспособной, если соответствующие обязанности не исполнены ею в течение 1 месяца с момента наступления даты их исполнения и (или) если после отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций стоимость ее имущества (активов) недостаточна для исполнения обязательств кредитной организации перед ее кредиторами.

Дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва Банком России лицензии на основании заявления. Заявителем могут быть должник, кредитор, уполномоченный орган, а также Банк России. Отличительной особенностью банкротства кредитных организаций является участие Банка России в деле о банкротстве или в арбитражном процессе по делу

о банкротстве, а также повсеместное участие этого лицензирующего органа и его значительная роль при применении мер по предупреждению банкротства и различных процедурах банкротства.

Так как дело о банкротстве может быть возбуждено арбитражным судом только после отзыва у кредитной организации лицензии, указанные выше заявители должны приложить к заявлению о признании кредитной организации банкротом копию приказа Банка России об отзыве у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций.

Лица, которые имеют право обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании кредитной организации банкротом, также обладают правом обратиться в Центральный Банк РФ с заявлением об отзыве у должника лицензии на осуществление банковских операций при обнаружении признаков ее банкротства. В случае неполучения ответа Банка России они могут обратиться в арбитражный суд с заявлением о признании кредитной организации банкротом.

Банк России обязан ответить в месячный срок. Представление арбитражному суду копии приказа Банка России об отзыве лицензии на осуществление банковских операций в указанный выше срок является основанием для возбуждения производства по делу о банкротстве.

При получении в месячный срок ответа Банка России заявление о признании банкротом возвращается кредитору. В этом случае лицо, направившее в Банк России заявление об отзыве у кредитной организации лицензии, вправе требовать в арбитражном суде возмещения Банком России убытков, причиненных непринятием Банком России решения об отзыве у кредитной организации указанной лицензии либо непринятием Банком России решений об осуществлении мер по предупреждению банкротства кредитной организации.

У Банка России есть право по собственной инициативе отозвать лицензию в случае наличия оснований. Если к моменту отзыва лицензии у кредитной организации определяются признаки банкротства, Банк России в течение пяти дней обязан подать заявление в арбитражный суд о признании кредитной организации банкротом. В подобной ситуации Банком России должна быть представлена кандидатура для назначения арбитражным управляющим в арбитражный суд, причем это необходимо сделать в течение 15 дней со дня принятия судом заявления.

Таким образом, характерной особенностью банкротства кредитных организаций является предоставление арбитражного управляющего.

Если говорить о процедурах банкротства относительно кредитных организаций, то здесь применяются только следующие процедуры: наблюдение и конкурсное производство. Законом не установлено никаких особых требований к проведению процедуры наблюдения.

### ***3.8. Особенности банкротства градообразующих организаций***

**Градообразующими организациями** признаются юридические лица, численность работников которых составляет не менее 25% численности работающего населения соответствующего населенного пункта (иные организации, численность работников которых превышает 5000 человек).

При рассмотрении дела о банкротстве градообразующей организации лицом, участвующим в деле о банкротстве, признается соответствующий орган местного самоуправления (статья 170 ФЗ №127-ФЗ).

В качестве лиц, участвующих в деле о банкротстве, арбитражным судом могут быть также привлечены:

- федеральные органы исполнительной власти;
- органы исполнительной власти соответствующего субъекта

РФ.

В случае, если собранием кредиторов не принято решение о введении внешнего управления градообразующей организацией, арбитражный суд вправе ввести внешнее управление, а также по ходатайству органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта РФ при условии предоставления поручительства по обязательствам должника. Поручитель несет субсидиарную ответственность по обязательствам должника перед его кредиторами (поэтому на практике введение внешнего управления с поручительством маловероятно).

Поручительство по обязательствам должника может быть дано:

- РФ;

- субъектом РФ;
- муниципальным образованием в лице их уполномоченных органов.

Под поручительством в данном случае понимается односторонняя обязанность лица, давшего поручительство за должника, отвечать за исполнение последним всех его денежных обязательств перед кредиторами, а также обязанности по уплате обязательных платежей в бюджеты и внебюджетные фонды.

Поручительство по обязательствам должника предоставляется арбитражному суду в письменной форме. В заявлении о поручительстве должны быть указаны:

1. сумма обязательств должника перед кредиторами и обязанности по уплате обязательных платежей;
2. график погашения задолженности.

Органы власти, представившие поручительство по обязательствам должника, определяют требования к кандидатуре внешнего управляющего и направляют их в саморегулируемые организации арбитражных управляющих.

Финансовое оздоровление или внешнее управление в отношении градообразующей организации может быть продлено арбитражным судом не более чем на год при наличии ходатайства органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта РФ при условии предоставления поручительства по обязательствам должника.

Нарушение поручителем своих обязательств в отношении кредиторов и уполномоченных органов, обладающих 1/3 всех требований к должнику, может служить основанием для досрочного прекращения финансового оздоровления или внешнего управления, признания должника банкротом и открытия конкурсного производства.

РФ, субъект РФ или муниципальное образование в любое время до окончания финансового оздоровления градообразующей организации или внешнего управления градообразующей организацией вправе рассчитаться со всеми кредиторами либо погасить требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей иным предусмотренным ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» способом.

Расчеты с кредиторами производятся в порядке очередности, установленной статьями 134-138 ФЗ «О несостоятельности (банкротстве).

В ходе внешнего управления или конкурсного производства может быть осуществлена продажа предприятия градообразующей организации.

При наличии ходатайства органа местного самоуправления, или привлеченного к участию в деле о банкротстве соответствующего федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта РФ существенным условием договора купли-продажи предприятия градообразующей организации может являться сохранение рабочих мест не менее чем для 50% работников такого предприятия на дату его продажи в течение определенного срока, но не более чем в течение 3 лет с момента вступления договора в силу.

В случае неисполнения покупателем предприятия градообразующей организации данных условий, договор купли-продажи подлежит расторжению арбитражным судом на основании заявления органа местного самоуправления, или федерального органа исполнительной власти, или органа исполнительной власти субъекта РФ, по ходатайству которых проводился конкурс. При расторжении договора купли-продажи покупателю такого предприятия за счет средств соответствующего бюджета возмещаются средства, затраченные на покупку предприятия, и осуществленные в период действия договора инвестиции, а предприятие подлежит передаче муниципальному образованию.

### ***3.9. Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций***

**Сельскохозяйственные организации** – юридические лица, основными видами деятельности которых являются производство или производство и переработка сельскохозяйственной продукции, выручка от реализации которой составляет не менее чем 50% общей суммы выручки.

Особенности банкротства сельскохозяйственных организаций применяются также к рыболовецким артелям (колхозам), выручка которых от реализации произведенной или произведенной

и переработанной сельскохозяйственной продукции и уловов водных биологических ресурсов составляет не менее чем 70% общей суммы выручки.

При признании сельскохозяйственной организации банкротом земельные участки могут отчуждаться или переходить к другому лицу, РФ, субъекту РФ или муниципальному образованию в той мере, в какой их оборот допускается земельным законодательством.

В ходе наблюдения при анализе финансового состояния сельскохозяйственной организации должны учитываться:

– сезонность сельскохозяйственного производства и его зависимость от природно-климатических условий;

– возможность удовлетворения требований кредиторов за счет доходов, которые могут быть получены сельскохозяйственной организацией по окончании соответствующего периода сельскохозяйственных работ.

Финансовое оздоровление и внешнее управление сельскохозяйственной организации вводится на срок до окончания соответствующего периода сельскохозяйственных работ с учетом времени, необходимого для реализации произведенной или произведенной и переработанной сельскохозяйственной продукции.

В случае, если в ходе финансового оздоровления имели место спад и ухудшение финансового состояния сельскохозяйственной организации в связи со стихийными бедствиями, с эпизоотиями или другими обстоятельствами, носящими чрезвычайный характер, срок финансового оздоровления может быть продлен на год при условии изменения графика погашения задолженности в порядке, предусмотренном ФЗ «О несостоятельности (банкротстве).

Арбитражный управляющий продает предприятие должника или имущество должника лицу, имеющему право их преимущественного приобретения, по цене, определенной на торгах. В случае, если о намерении воспользоваться преимущественным правом приобретения заявили несколько лиц, предприятие должника или имущество должника продается по цене, определенной на торгах, лицу, заявление которого поступило арбитражному управляющему первым.

### **3.10. Процедура конкурсного производства**

**Конкурсное производство** – процедура, применяемая в деле о банкротстве к лицу, участвующему в деле о банкротстве (должнику), признанному банкротом, в целях равного удовлетворения требований кредиторов.

Вне очереди, за счет конкурсной массы, погашаются требования кредиторов по текущим платежам перед кредиторами, требования которых возникли до принятия заявления о признании должника банкротом.

Если прекращение деятельности организации должника может повлечь за собой техногенные и (или) экологические катастрофы, либо гибель людей, вне очереди погашаются расходы на проведение мероприятий по недопущению возникновения указанных последствий.

**Очередность удовлетворения требований кредиторов по текущим платежам.** В первую очередь удовлетворяются требования, связанные:

- с судебными расходами по делу о банкротстве;
- с выплатой вознаграждения арбитражному управляющему;
- с взысканием задолженности по выплате вознаграждения лицам, исполнявшим обязанности арбитражного управляющего в деле о банкротстве,
- с оплатой деятельности лиц, привлечение которых является обязательным, в том числе с взысканием задолженности по оплате деятельности указанных лиц;

Во вторую очередь удовлетворяются требования:

- об оплате труда лиц, работающих или работавших (после даты принятия заявления о признании должника банкротом) по трудовым договорам;
- о выплате выходных пособий.

В третью очередь удовлетворяются требования:

- по эксплуатационным платежам, необходимым для осуществления деятельности должника.

В четвертую очередь удовлетворяются требования по иным текущим платежам.

При рассмотрении жалобы кредитора по текущим платежам арбитражный суд при удовлетворении жалобы вправе определить

размер и очередность удовлетворения требования кредитора по текущим платежам.

При этом требования кредиторов удовлетворяются в следующей очередности:

В первую очередь производятся:

– расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей;

– расчеты по иным требованиям.

Во вторую очередь производятся:

– расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору;

– выплаты вознаграждений авторам результатов интеллектуальной деятельности.

В третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

После расчетов с кредиторами третьей очереди производятся расчеты с кредиторами по удовлетворению требований по сделке, признанной недействительной.

При оплате труда работников должника, продолжающих трудовую деятельность в ходе конкурсного производства, а также принятых на работу в ходе конкурсного производства, конкурсный управляющий должен производить удержания, предусмотренные законодательством (алименты, подоходный налог, профсоюзные и страховые взносы и другие), и платежи, возложенные на работодателя в соответствии с федеральным законом.

Определение размера требований граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, осуществляется путем капитализации соответствующих повременных платежей, установленных на дату принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

Определение о завершении конкурсного производства или о прекращении производства по делу о банкротстве подлежит немедленному исполнению.

Арбитражный суд по истечении тридцати, но не позднее шестидесяти дней, с даты вынесения определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства, направляет указанное

определение в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, заказным письмом с уведомлением о вручении.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства является основанием для внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о ликвидации должника.

Соответствующая запись должна быть внесена в этот реестр не позднее чем через пять дней с даты представления указанного определения арбитражного суда в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц.

Определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства может быть обжаловано до даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц.

Обжалование определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства приостанавливает исполнение этого определения.

В случае, если арбитражным судом принята к производству жалоба на определение арбитражного суда о завершении конкурсного производства, арбитражный суд направляет определение о принятии жалобы в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, заказным письмом с уведомлением о вручении, а также в электронной форме, в течение рабочего дня, следующего за днем вынесения такого определения.

Судебный акт о завершении конкурсного производства направляется в орган, осуществляющий государственную регистрацию юридических лиц, заказным письмом с уведомлением о вручении, а также в электронной форме, в течение рабочего дня, следующего за днем вынесения такого судебного акта.

С даты внесения записи о ликвидации должника в единый государственный реестр юридических лиц конкурсное производство считается завершенным.

### ***3.11. Ликвидация предприятий***

**Ликвидация предприятия** – это завершение его деятельности и функционирования без перехода прав и обязанностей к другим лицам.

Юридическое лицо может быть ликвидировано:

1) по решению учредителей предприятия. Такое решение принимается в связи с прекращением срока деятельности предприятия, достижением поставленной цели или признанием судом недействительности регистрации.

2) по решению суда. Это может быть из-за осуществления деятельности без надлежащих документов (лицензии) или противозаконной деятельности. Требование ликвидации может быть направлено в суд уполномоченным государственным органом, например налоговым инспектором, вследствие нарушения порядка предоставления обязательной финансовой отчетности.

Если стоимость имущества предприятия-должника оказывается недостаточной для удовлетворения требований кредиторов, то его ликвидация может быть осуществлена только в соответствии с Законом о несостоятельности (банкротстве). Юридическое лицо может также принять решение о самостоятельном объявлении себя банкротом и добровольной ликвидации.

В зависимости от вида решения различается и вид ликвидации. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» ликвидация предприятия, признанного банкротом, осуществляется методом конкурсного производства, а добровольная ликвидация – через упрощенную процедуру банкротства должника.

Для осуществления ликвидации предприятия назначается ликвидационная комиссия, которая выполняет следующие функции:

1) осуществление мер по установлению кредиторов и их извещения о ликвидации предприятия-должника;

2) получение дебиторской задолженности;

3) оценка имущества предприятия должника по балансовой стоимости. Такая оценка производится на основании полной инвентаризации имущества предприятия;

4) продажа имущества на торгах;

5) составление промежуточного ликвидационного баланса, в который входят все виды имущества и требования кредиторов;

6) осуществление расчетных операций с кредиторами. Это одна из наиболее сложных процедур в ликвидационном процессе. Источником для ее осуществления являются средства, полученные от продажи имущества предприятия на торгах. Эта сумма распределяется в определенном порядке. В первую очередь возмещаются

расходы арбитражного суда, ликвидационной комиссии, распорядителей имущества. Затем производятся расчеты с персоналом предприятия-банкрота;

7) после расчета с кредиторами составляется окончательный ликвидационный баланс, который согласовывается с уполномоченным государственным органом.

Ликвидация предприятия считается свершенной после внесения записи об этом факте в единый государственный реестр юридических лиц. С этой целью ликвидационная комиссия представляет в уполномоченный государственный орган ликвидационный баланс (окончательный) и другие соответствующие документы.

Для осуществления эффективной ликвидационной работы требуются определенные затраты:

1. Разовые затраты, которые связаны с первоначальным этапом существования ликвидационной комиссии;

2. Текущие обязательства, необходимые для осуществления деятельности ликвидируемого предприятия (оплата коммунальных услуг, оплата труда некоторого процента персонала и т. д.);

3. Расходы, которые связаны с деятельностью и прекращением функционирования ликвидационной комиссии.

### ***3.12. Процедура финансового оздоровления***

**Финансовое оздоровление** – в Российской Федерации одна из процедур процесса банкротства, которая применяется к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с утверждённым графиком.

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на срок до двух лет на основании решения собрания кредиторов, если имеется ходатайство учредителей (участников) должника, собственника имущества должника – унитарного предприятия, уполномоченного государственного органа, а также третьего лица или третьих лиц при условии предоставления обеспечения исполнения обязательств должника.

К такому ходатайству прилагаются:

1) график погашения задолженности, которым должно быть предусмотрено:

– начало погашения задолженности не позднее чем через месяц после введения финансового оздоровления;

– требования всех кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, должны быть удовлетворены не позднее чем за месяц до даты окончания срока этой процедуры;

– требования кредиторов первой и второй очереди должны быть удовлетворены не позднее чем через шесть месяцев с даты введения финансового оздоровления;

– погашение требований кредиторов должно осуществляться ежемесячно, пропорционально, равными долями в течение года с даты начала удовлетворения требований кредиторов;

2) документы о предлагаемом обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности. Исполнение обязательств должником может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством и другими способами, не противоречащими законодательству РФ. Обеспечение не может осуществляться в форме удержания, задатка, неустойки, а также с помощью такого предмета обеспечения обязательств, как имущество и имущественные права, принадлежащие должнику на праве собственности или праве хозяйственного ведения. Размер такого обеспечения должен превышать размер обязательств должника не менее чем на 20%.

Арбитражный суд может ввести финансовое оздоровление и в противовес решению первого собрания кредиторов, если в качестве обеспечения исполнения обязательств должника будет предоставлена банковская гарантия. При этом сумма, на которую будет выдана банковская гарантия, также должна превышать размер обязательств должника не менее чем на 20%.

С момента введения финансового оздоровления наступают следующие последствия:

1) требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены только с соблюдением порядка, предусмотренного Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)»;

2) отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

3) аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

4) приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением исполнения исполнительных документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда;

5) запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);

6) запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

7) не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов;

8) не начисляются неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления (статья 81 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»).

В ходе финансового оздоровления органы управления должника, продолжая осуществлять свои обязанности, ограничиваются в распоряжении своими средствами. Так, должник не вправе без согласия собрания (комитета) кредиторов совершать сделки, в отношении которых у него имеется заинтересованность или которые связаны с приобретением, отчуждением имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника, сделки, которые влекут за собой выдачу займов (кредитов), поручительств и гарантий, а также учреждение

доверительного управления имуществом должника (пункт 3 статьи 82 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»).

Должник не вправе совершать также определенные сделки без согласия административного управляющего. К их числу следует отнести сделки, которые влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на 5% суммы требований кредиторов, уступку прав требований, перевод долга, получение займов (кредитов) и т.д. (пункт 4 статьи 82 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»).

*График гашения задолженности.* Графиком гашения долгов называют документ, подписываемый кредитором и должником, согласно которому второй возвращает денежные средства первому. С его помощью устанавливаются периодичность платежей и их объёмы, согласно постановлению суда. Процесс использования и формирования графика регулируется 85 статьей закона «О несостоятельности (банкротстве).

Такой график может выступать как:

- приложение к договору о заимствовании;
- раздел соглашения о реструктурировании кредита;
- дополнительное условие контракта о поставке;
- соглашение в случае неисполнения различных долговых обязательств.

Каждый из перечисленных типов различен по формату и наполнению, но все виды графиков одинаковы по своей сути. Это расписание последующих платежей по просроченным долгам, с разбивкой по датам и суммам.

Для финансового оздоровления фирмы в случае разорения формирование очередности выплат – неотъемлемая часть процедуры. В этом качестве график – одностороннее обязательство дебитора. Создание графика осуществляется с началом оздоровления. Выплата долгов стартует относительно установленных в документе сроков.

Основное значение графика для должника заключается в том, что у него появляется возможность восстановить платежеспособность и сохранить свое правовое положение. Для кредитора он дает уверенность в выполнении предъявленных им требований по долгам.

*Как составить документ.* Как и для формирования любой другой бумаги, для составления графика существует ряд установленных правил, пренебрегать которыми не стоит.

К ним относятся следующие требования:

1. Схема выплат включает все изыскания кредиторов.
2. Обязательно указание старта платежей.
3. Кредиторы распределяются на первую и вторую очередь.
4. Платежи для первой и второй очередности перечисляются в течение шести месяцев с начала действия процесса оздоровления.
5. Другим займодателям выплаты должны быть перечислены не позднее одного месяца до конца процесса.
6. Задолженность погашается пропорционально размерам требований согласно установленной очередности.
7. Оформление графика исключительно в табличной форме.
8. Допускается внесение изменений в первоначальную схему и досрочное гашение обязательств.
9. График подписывается не только лицами обанкротившегося предприятия, но и теми, кто отвечает за исполнение соглашения.
10. Схема выплат утверждается в Арбитражном суде.

При формировании графика необходимо следовать положениям кредитного договора, на основании которого был получен займ. Структура схемы должна быть четкой и логичной. При взгляде на документ должно быть сразу понятно, когда и сколько обязан перечислять должник.

Чаще всего для составления таблицы достаточно двух граф – сумма платежа и срок его оплаты. Нередко сумму разбивают ещё на два столбца. В одном указывают размер основного долга, в другом – процентные начисления.

Если кредиторов несколько, то целесообразно расширить форму, включив в нее наименования займодателей. Если планируется не единовременная выплата, а разбивка на несколько платежей, то колонка с указанием срока делится на соответствующие даты.

В шапке документа, в правом верхнем углу, проставляется наименование утвердившего форму органа, то есть арбитражный суд. Затем следует название бумаги, указывается должник и год, в котором осуществляется погашение. После вносится таблица платежей. Заканчивается документ подписями представителей несостоятельной фирмы и тех, кто обеспечивает выполнение схемы. Все подписи расшифровываются.

*Порядок завершения процедуры.* Не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления должник обязан предоставить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления и соответствующие бухгалтерские документы.

Административный управляющий рассматривает отчет должника о результатах проведения финансового оздоровления и составляет заключение, которое направляется кредиторам.

Если требования кредиторов не удовлетворены или указанный отчет не представлен административному управляющему, административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое полномочно принять решение об обращении с ходатайством в арбитражный суд о введении внешнего управления либо об обращении с ходатайством в арбитражный суд о признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

По итогам процедуры финансового оздоровления суд принимает одно из следующих решений:

- О прекращении производства по делу о несостоятельности, если все требования удовлетворены;
- О введении внешнего управления в случае возможности восстановления финансового состояния должника;
- О признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

### **Контрольные вопросы**

1. Отрадите основные этапы становления института банкротства в России и за рубежом.
2. Какие вы знаете критерии и признаки банкротства юридических лиц в российском законодательстве?
3. Выделите основные признаки банкротства граждан в российском законодательстве.
4. Чем вызвана необходимость оценки финансового состояния предприятия?
5. Какие внешние и внутренние факторы влияют на финансовое состояние предприятия?
6. Охарактеризуйте процедуру банкротства предприятия.
7. Какие показатели принимаются во внимание при диагностике банкротства по методике Э. Альтмана.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Александрова, К. И. Реорганизация. Ликвидация. Банкротство : краткий справочник предпринимателя / К. И. Александрова. – СПб. : Питер, 2005. – 80 с.
2. Антикризисное управление : учеб. пособие. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 1152 с.
3. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
4. Антикризисное управление : учебник / под редакцией Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2004. – 432 с.
5. Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление. Конспект лекций / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л.С. Верещагина. – М. : Эксмо, 2008. – 160 с.
6. Бобылева, А. З. Финансовые управленческие технологии : учебник / А. З. Бобылева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 492 с.
7. Вагонова, А. С. Всё о банкротстве. Сборник нормативных правовых и судебных актов. – М. : Проспект, 2017. – 720 с.
8. Введение в специальность «Антикризисное управление» : учебное пособие / Е. В. Новоселов, В. И. Романчин, А. С. Тарапанов [и др.]. – М. : Дело, 2001. – 176 с.
9. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности : практикум / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 144 с.
10. Емельянова, Д. В. Проблемы применения гражданско-правовых средств по недействительным сделкам в сфере несостоятельности (банкротстве) // Пробелы в российском законодательстве. – 2011. – № 2. – С. 110-112.
11. Еньков, А. Ю. Комментарии к ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.raud.spb.ru>
12. Захаров, В. Я. Антикризисное управление: теория и практика : учеб. пособие / В. Я. Захаров, А. О. Блинов, Д. В. Хавин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 287 с.
13. Ковалев, В. В. Практикум по анализу и финансовому менеджменту: конспект лекций с задачами и тестами / В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 448 с.

14. Кован, С. Е. Практикум по финансовому оздоровлению неплатежеспособных предприятий / С. Е. Кован, В. В. Мерзлова ; под ред. М. А. Федотовой. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 208 с.
15. Крылов, Э. И. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия : учебное пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 608 с.
16. Ларионов, И. К. Антикризисное управление : общие основы и особенности России : учебное пособие / И. К. Ларионов. – М. : Дашков и К<sup>О</sup>, 2001. – 248 с.
17. Малашихина, Н. Н. Риск-менеджмент : учеб. пособие / Н. Н. Малашихина, О. С. Белокрылова. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004. – 320 с.
18. Маренков, Н. Л. Антикризисное управление : учеб. пособие / Н. Л. Маренков, В. В. Касьянов. – М. : Феникс, 2004. – 512 с.
19. Марковская, Н. П. Антикризисное управление : учебник / Н. П. Жарковская, Б. Е. Бродский. – М. : Омега-Л, 2006. – 356 с.
20. Махинько, С. В. В процедурах банкротства // Арбитражный управляющий. – 2011. – № 1(50). – С. 2-7.
21. Попов, В. М. Анализ финансовых решений в бизнесе : учебное пособие / В. М. Попов, С. И. Ляпунов. – М. : КНОРУС, 2006. – 240 с.
22. Практикум по финансово-инвестиционному анализу. Ситуации. Методики. Решения : учеб. пособие / под ред. Д. Е. Ендовицкого. – М. : КНОРУС, 2006. – 432 с.
23. Радыгин, А. Д. Институт банкротства: становление, проблемы, направления реформирования / А. Д. Радыгин [и др.]. – М. : ИЭПП, 2005. – 432 с.
24. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 26.10.2002 г. №127-ФЗ : в ред. от 30.07.2017 г.]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
25. Российская Федерация. Законы. Об урегулировании особенностей несостоятельности (банкротства) на территориях Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон : [принят Гос. Думой 19.06.2015 г. №154-ФЗ : в ред. от 29.06.2015 г.]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

26. Самоукина, Н. Антикризисное управление компанией / Н. Самоукина. – СПб. : Питер, 2003. – 192 с.
27. Свириденко, О. М. Институт несостоятельности (банкротства) в системе гражданского права // Журнал российского права. – 2011. – № 1. – С. 39-46.
28. Татарников, Е. А. Антикризисное управление предприятием: ответы на экзаменационные вопросы : учеб. пособие / Е. А. Татарников, Н. А. Новикова. – М. : Экзамен, 2005. – 256 с.
29. Ткачев, В. Н. Конкурсное право. Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) в России : монография / В. Н. Ткачев. – М. : Городец, 2016. – С. 528.
30. Тришкина, Н. А. Учет и анализ банкротств. Учебный курс / Н. А. Тришкина. – М. : МИЭМП, 2010. – 86 с.
31. Управление инновационными проектами : учебное пособие / Под ред. В. Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 336 с.
32. Хавин, Д. В. Антикризисное управление : учеб. пособие / Д. В. Хавин. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2006. – 92 с.
33. Ханак, С. Л. История развития института несостоятельности (банкротства) в России // Право и образование. – 2011. – № 2. – С. 161-167.
34. Энциклопедический словарь экономики и права [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/>

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- А**  
Активы 87, 91  
Анализ 9  
Антикризисное управление 3, 31  
Арбитражный суд 50, 78
- Б**  
Банк 106  
Банкротство 82, 85  
Безопасность 71
- Д**  
Деинвестирование 53  
Демократ 61  
Диктатор 61  
Договор 68
- З**  
Законодательство 78  
Зарождение 18  
Защита 48
- К**  
Кадровая политика 63  
Конкурсное производство 111  
Консервация 55  
Конфликт 12  
Кредит 89  
Кризис 4, 16
- Л**  
Легитимизация 13  
Леталенты 19  
Лидерство 37  
Ликвидация 50  
Ликвидность 86
- М**  
Макрокризис 6  
Манипулятор 62  
Методы 45, 66  
Микрокризис 6
- Модель 22, 100
- П**  
Пассивы 90  
Показатели оборачиваемости 94  
Перераспределение дохода 44  
Предприятие 100  
Принципы 66  
Процедура 78  
Производство 42, 98
- Р**  
Рентабельность 98  
Реструктуризация 18, 56  
Реформа 16  
Рецессия 23  
Риск 5, 101
- С**  
Сельскохозяйственная организация 109  
Система 32  
Соглашение 72  
Стратегия 37
- У**  
Угроза 14  
Управление 11, 58  
Условия 69
- Ф**  
Финансовое регулирование 40  
Функционирование 5
- Э**  
Экономика 81  
Экономические циклы 21  
Этапы 102

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>1. Теоретические основы антикризисного управления.....</b>	<b>4</b>
1.1. Кризис. Общее понятие.....	4
1.2. Понятие кризиса в социально-экономическом развитии.....	5
1.3. Классификация кризисов.....	6
1.4. Признаки кризиса.....	8
1.5. Сущность и закономерности экономических кризисов.....	9
1.6. Кризисы государственного управления: причины, последствия, преодоление.....	11
1.7. Кризисы в развитии организации.....	16
1.8. Причины и последствия возникновения кризисов.....	20
1.9. Экономические циклы и кризисы: их динамика в историческом аспекте.....	22
1.10. Современные причины экономических циклов (кризисов).....	29
<b>2. Содержание антикризисного управления.....</b>	<b>31</b>
2.1. Роль и функции антикризисного управления современными организациями.....	31
2.2. Принципы антикризисного управления.....	32
2.3. Технологии антикризисного управления.....	34
2.4. Эффективность антикризисного управления.....	36
2.5. Роль государства в антикризисном управлении.....	37
2.6. Виды государственного регулирования кризисных ситуаций.....	40
2.7. Пути и методы обеспечения государством условий для устойчивого бескризисного развития экономики.....	45
2.8. Воздействие государства на предприятия, находящиеся в состоянии кризиса.....	49
2.9. Механизм антикризисного управления предприятием и его подсистемы.....	51
2.10. Подходы к выводу предприятия из кризиса.....	52
2.11. Управление персоналом в кризисной ситуации.....	58
2.12. Силь, типы, условия разработки кадровой политики на кризисном предприятии.....	62
2.13. Принципы и методы управления персоналом кризисного предприятия.....	66
2.14. Регулирование трудовых отношений в процессах.....	

антикризисного управления.....	68
2.15. Социальное партнерство в антикризисном управлении	73
<b>3. Правовое содержание процедур финансового оздоров-</b>	
<b>ления и банкротства предприятий.....</b>	<b>78</b>
3.1. Процедуры банкротства в законодательстве.....	78
3.2. Становление института банкротства в России.....	79
3.3. Критерии и признаки банкротства юридических лиц в российском законодательстве.....	82
3.4. Критерии и признаки банкротства граждан в россий- ском законодательстве.....	83
3.5. Основные параметры диагностирования банкротства....	85
3.6. Этапы диагностики кризиса.....	102
3.7. Особенности банкротства кредитных организаций.....	104
3.8. Особенности банкротства градообразующих организа- ций.....	107
3.9. Особенности банкротства сельскохозяйственных орга- низаций.....	109
3.10. Процедура конкурсного производства .....	111
3.11. Ликвидация предприятий.....	113
3.12. Процедура финансового оздоровления.....	115
Рекомендуемая литература.....	121
Алфавитно-предметный указатель.....	124

Учебное издание

**Курлыков Олег Игоревич  
Волконская Анна Генриховна  
Казакова Елена Сергеевна**

# **Антикризисное управление**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 22.11.2018. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 7,38, печ. л. 7,94.

Тираж 100. Заказ №319.

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

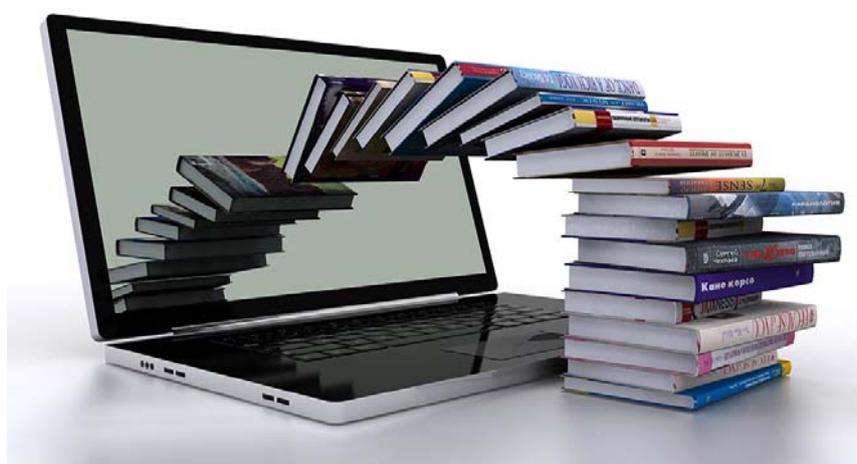
E-mail: ssaariz@mail.ru

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

**Н. Н. Галенко**

# **Основы делопроизводства**

*Учебное пособие*



Кинель 2019

УДК 349.4 (07)  
ББК 67. 407р  
Г15

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Государственное  
и муниципальное управление», ФГБОУ ВО Кубанский ГАУ  
им. И. Т. Трубилина,

*Е. Н. Белкина;*

канд. экон наук, профессор, зав. кафедрой «Экономическая теория  
и экономика АПК», ФГБОУ ВО Самарский ГАУ,

*А. А. Пенкин*

**Галенко, Н. Н.**

**Г15** Основы делопроизводства : учебное пособие / Н. Н. Галенко. –  
Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 181 с.

**ISBN 978-5-88575-562-7**

В учебном пособии по дисциплине «Основы делопроизводства» изложены основные сведения о порядке разработки и оформления управленческой документации, технологии регистрации, учета и хранения документов.

Издание предназначено для обучающихся по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.03.02 Менеджмент, 21.03.02 Землеустройство и кадастры.

**УДК 349.4 (07)  
ББК 67. 407р**

**ISBN 978-5-88575-562-7**

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2019

© Галенко Н. Н., 2019

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Документационное обеспечение управленческой деятельности является сложной многогранной сферой, которая регламентируется как многочисленными законодательно-установленными нормами, так и сформировавшимися десятилетиями традициями делопроизводства.

В представленном учебном пособии освещены вопросы документирования и организации работы с документами на основе действующих законодательных актов и нормативных документов.

Целью данного учебного пособия является формирование у обучающихся по направлениям подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.03.02 Менеджмент, 21.03.02 Землеустройство и кадастры, системы компетенций относительно современных принципов работы с деловой информацией, навыков организации делопроизводства и документооборота, а также умения применять полученные знания в практической деятельности.

В процессе изучения данного пособия обучающиеся должны научиться искать, анализировать и использовать в своей профессиональной деятельности нормативные и правовые документы; овладеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений; анализировать информацию о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведении баз данных по различным показателям и формировании информационного обеспечения участников организационных проектов; знать процедуру подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

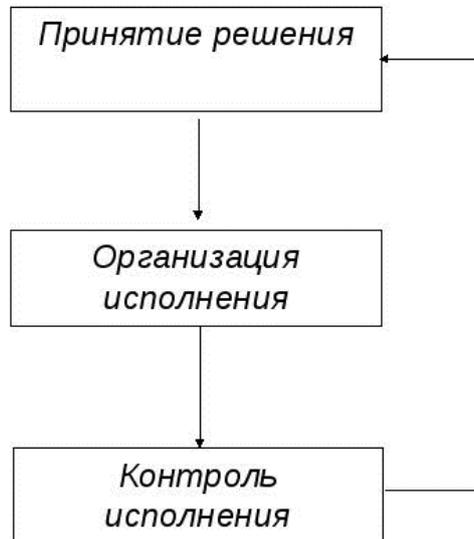
Пособие содержит контрольные вопросы, позволяющие проверять усвоение изученного материала. Наличие заданий после каждой темы дает возможность применять полученные теоретические знания на практике, закрепить их. Тестовые задания помогают быстро выявить пробелы в знаниях.

Используя данное учебное пособие при подготовке к сдаче зачета, обучающиеся смогут в предельно сжатые сроки систематизировать и конкретизировать знания, приобретенные в процессе изучения дисциплины «Основы делопроизводства», сосредоточить свое внимание на основных понятиях, сформулировать примерную структуру ответов на возможные вопросы на зачете.

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Документ и его функции

*Управление любым предприятием* – это информационный процесс, в котором информация принимается, обрабатывается, вырабатывается решение, решение доводится до исполнителей, действия которых контролируются (рис. 1).



**Рис. 1.** Упрощенная схема процесса управления

Эффективность управления во многом зависит от оперативности, достоверности, полноты данных, сведений, мнений, совокупность которых называется **информацией**.

Любое управленческое решение всегда основывается на информации по рассматриваемому вопросу или управляемому объекту.

Информация тождественна понятиям: «данные», «сведения», «показатели». Законодательно закреплен следующий термин: **информация** – это сведения о лицах, предметах, явлениях и процессах, не зависящих от формы их представления.

Чтобы эффективно использовать информацию в процессе управления, ее необходимо собрать и зафиксировать.

Основным носителем зафиксированной информации являются разнообразные документы.

Информация, зафиксированная в документе, служит основанием для принятия решений, является доказательством его исполнения, материалом для поисково-справочной работы.

Документ можно получить любым способом: посредством письма, рисунка, фотографии, графика. Отобразив информацию, документ обеспечивает ее сохранность, возможность передачи другому лицу, многократное использование.

Документы играют огромную роль в жизни общества. Их различают по значимости и характеру. Документы служат подтверждением факта, события, явления. Они могут иметь политическое, историческое, юридическое и экономическое значение. Документы могут служить источником информации для написания истории государства.

Слово «*документ*» в переводе с латинского языка означает «*свидетельство*», «*способ доказательства*».

**Документ** – материальный объект с информацией, закрепленной созданным человеком способом, для ее передачи во времени и пространстве.

**Документ** – материальный носитель, содержащий информацию в зафиксированном виде.

Главная, единая для всех документов *функция* – хранение и передача (распространение) информации во времени и в пространстве.

*Функции документа* подразделяются на *общие* – свойственные любому документу, и *специфические* – присущие отдельным видам документов.

К *общим функциям* относятся:

а) *информационная* – документ создают для сохранения информации;

б) *социальная* – документ является социально значимым объектом, так как связан с определенной социальной потребностью;

в) *коммуникативная* – документ выступает средством связи между организациями и общественными органами;

- г) *культурная* – документ закрепляет и передает культурные традиции общества;
- д) *управленческая* – документ является инструментом управления, поскольку специально создан для этой цели;
- е) *правовая* – документ является средством закрепления и изменения правовых норм и правоотношения в обществе;
- ж) *историческая* – документ – источник исторических сведений о развитии общества.

Особенности различных сфер управленческой деятельности обусловили наличие также ряда *специфических функций*, которыми наделяются лишь некоторые группы документов.

Одна из основных функций управления, реализуемых в деятельности властных структур, – *функция организации* системы и процессов управления, находит выражение в комплексе *организационных документов*.

Это Устав, положения, правила, устанавливающие статус, границы компетенции, функциональное содержание деятельности органа управления, его структуру, штатную численность, должностной состав и другие аспекты.

*Функция планирования* реализуется в результатах планирования деятельности организации, которые фиксируются в плановых документах.

Решение административных вопросов, вопросов взаимодействия, обеспечения, регулирования деятельности органов власти, учреждений, организаций и их структурных подразделений, отдельных должностных лиц находит отражение в *распорядительных документах*.

Созданием *информационно-справочной и справочно-аналитической документации* завершается процесс сбора и обработки объективной и достоверной информации, которая составляет важный элемент и условие принятия обоснованных, своевременных и реальных управленческих решений.

*Результаты деятельности* любой организации фиксируются в *отчетной документации*, выполняющей роль обратной связи и обеспечивающей необходимый и своевременный контроль за выполнением принимаемых решений, что позволяет сопоставлять реальные результаты с запланированными и на основании этого корректировать деятельность организации.

После выполнения своих оперативных функций документы поступают на хранение в архив. Знание *функций документов* позволяет:

- определить подлинную ценность документов, социальную значимость их содержания;
- произвести научную классификацию документов;
- оптимизировать процесс создания, распространения, хранения и использования документов в библиотеках, архивах, книжных магазинах;
- сформировать понятийный аппарат делопроизводства.

## **1.2. Общая структура и значение документационного обеспечения управления**

Одним из основных источников терминологии делопроизводства является *ГОСТ Р 7.0.8-2013 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»*.

В соответствии с ГОСТ Р 7.0.8-2013 **документационное обеспечение управления (ДОУ)** – это деятельность, целенаправленно обеспечивающая функции управления документами.

Для понимания ДОУ как процесса лучше обратиться к другому понятию, которое появилось значительно раньше:

**Делопроизводство** – это деятельность, обеспечивающая документирование, документооборот, оперативное хранение и использование документов.

Как видно из определения, для обеспечения функций управления документами необходимо организовать основные делопроизводственные процессы:

1) **Документирование** – запись информации на носителе по установленным правилам.

2) **Документооборот** – движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки.

3) **Оперативное хранение документов** – хранение документов в структурном подразделении до их передачи в архив организации или уничтожения.

4) **Использование документов** – применение информации документов в культурных, научных, политических, экономических целях и для обеспечения законных прав и интересов граждан.

На предприятии должен быть установлен единый порядок составления документов и работы с ними.

Правила работы с документами в конкретной организации составляют систему документационного обеспечения управления.

**Система ДОУ** представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих процесс делопроизводства (рис. 2).



Рис. 2. Система документационного обеспечения управления

Элементы системы ДОУ:

- *регулирующая (нормативная) среда*, устанавливает принципы работы и приемы обработки документов конкретного предприятия;

- *штат конкретного предприятия* – структурные подразделения и должностные лица, осуществляющие функции по ведению делопроизводства;

- *материально-техническое обеспечение* – технические и программные средства;

- *внешние пользователи* – государственные органы, органы местного самоуправления либо юридические или физические лица, обращающиеся на законных основаниях к документам для получения и использования необходимой информации.

Руководители предприятия несут персональную ответственность за документальный фонд предприятия и должны быть знакомы с основами законодательства Российской Федерации в области делопроизводства и архивного дела.

В структуре каждой организации создается служба делопроизводства или назначается должностное лицо, на которое возложены функции по ведению общего делопроизводства, а также лица, ответственные за ведение делопроизводства в других структурных подразделениях.

### ***Нормативно-правовая база документационного обеспечения управления***

**Нормативно-правовая база ДОУ** – это совокупность законов, нормативно-правовых актов, регламентирующих технологию создания, обработки, хранения и использования документов в деятельности учреждения.

Нормативные документы, отражающие деятельность организации, должны содержать соответствующие доказательства ее соответствия *регулирующей среде*.

*Регулирующая среда* включает:

а) *законы и нормативные акты*, регулирующие сферу деловой деятельности в целом и в специфических отраслях, в том числе законы и нормативные акты, относящиеся непосредственно к документам, архивам, доступу, конфиденциальности, доказательству, электронной коммерции, защите данных, информации;

б) *стандарты*, относящиеся к практической деятельности;

в) правила рекомендательного характера, отражающие передовой опыт;

г) добровольно применяемые *кодексы поведения и этики*;

д) идентифицируемые *общественные ожидания*, касающиеся приемлемого поведения в специфической отрасли или организации.

Вопросы ДОО регулируются нормативно-правовыми актами:

**1) Конституция Российской Федерации.**

**2) Кодексы:**

- Гражданский кодекс Российской Федерации (части 1, 2, 3, 4);
- Трудовой кодекс Российской Федерации;
- Налоговый кодекс Российской Федерации (части 1, 2);
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях;
- Уголовный кодекс Российской Федерации.

**3) Законы:**

- Федеральный конституционный закон от 25.12.2000 № 2-ФКЗ «О Государственном гербе Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 01.06.2005 № 53-ФЗ «О государственном языке Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации»;
- Федеральный закон от 6.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи»;
- Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»;
- Федеральный закон от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»;
- Закон Российской Федерации от 21.07.1993 № 5485-1 «О государственной тайне»;
- Закон Российской Федерации от 25.10.1991 № 1807-1 «О языках народов Российской Федерации»;
- Закон Российской Федерации от 10.06.1993 № 5154-1 «О стандартизации»;
- Закон Российской Федерации от 23.09.1992 № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров».

**4) Постановления:**

- Постановление Правительства Российской Федерации «Об упорядочении изготовления, использования, хранения и уничтожения печатей и бланков с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации» от 27.12.1995 № 1268;

- Постановление Правительства РФ от 15.04.2005 № 221 «Об утверждении Правил оказания услуг почтовой связи»;
- Постановление Правительства Российской Федерации «О трудовых книжках» от 16.04.2003 № 225;
- Постановление Минтруда Российской Федерации от 10.10.2003 № 69 «Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек»;
- Постановление Государственного комитета Российской Федерации по статистике от 5.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

**5) Стандарты:**

- ГОСТ Р ИСО 15489-1-2007 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Управление документами. Общие требования».
- ГОСТ Р 7.0.8-2013 «Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения».
- ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов».

**6) Общероссийские классификаторы:**

- Общероссийский классификатор управленческой документации (ОКУД) ОК 011-93;
- Общероссийский классификатор предприятий и организаций (ОКПО).

**7) Правила, инструкции по делопроизводству:**

- Государственная система документационного обеспечения управления. Основные положения. Общие требования к документам и службам документационного обеспечения.
- Перечень типовых управленческих архивных документов, образующихся в процессе деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и организаций, с указанием сроков хранения, утвержденный приказом Минкультуры РФ от 25.08.2010 № 558;
- Основные Правила работы архивов организаций (одобрены решением Коллегии Росархива от 06.02.2002);

- Правила делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти (утв. постановлением Правительства РФ от 15.06.2009 № 477);

- Положение о документах и документообороте в бухгалтерском учете (утв. Минфином СССР 29.07.1983 № 105).

**8) Локальные нормативно-методические документы предприятий:**

- устав, положения (об организации, структурных подразделениях, коллегиальных органах), должностные инструкции работников;

- стандарты, положения, инструкции по делопроизводству конкретного предприятия;

- таблицы, альбомы, формы документов предприятия;

- приказы и другие локальные нормативные акты предприятия.

### **1.3. Коммуникативная и управленческая деятельность посредством документов**

Работа руководителя любого уровня невозможна без отлаженной системы коммуникаций, то есть процесса передачи информации.

Обмен информацией может осуществляться разными способами:

- через устное слово;
- через письменное слово;
- с опорой на рисунки и схемы;
- с помощью языка мимики и жестов.

К *письменным коммуникациям* обычно прибегают при необходимости:

- сохранить запись сообщения;
- обеспечить письменное основание для обсуждения или доказательства;
- прояснить сложный вопрос;
- передать важную или официальную информацию;
- отправить одно и то же сообщение нескольким людям.

В некоторых случаях деловой этикет рекомендует передавать информацию только в письменном виде: например,

приглашение на деловой прием, поздравление с юбилейной датой и др.

Более того, в отдельных случаях это письменное сообщение может быть сделано обязательно от руки, например, выражение соболезнования никогда не печатается. Благодарность за поздравление (с повышением по службе, по случаю бракосочетания) тоже рекомендуется написать от руки.

Руководитель обменивается информацией с другими руководителями, коллегами, подчиненными. Он ставит резолюции на документах и записывает свои замечания, отправляет и получает сообщения по электронной почте, просматривает отчеты, готовит презентации, проводит собрания групп, произносит речи и сообщает о своих решениях персоналу.

Путем коммуникаций информация передается руководителям, а решения – их исполнителям. Без коммуникаций не может быть организаций, так как без них невозможно обеспечить координацию деятельности людей.

Коммуникации являются важнейшим связующим процессом в менеджменте. Благодаря коммуникативной деятельности, обеспечивается связь между организацией и средой, взаимодействие всех функций управления и согласованность принимаемых решений.

*Основная цель коммуникативной деятельности – обеспечение понимания информации, являющейся предметом общения, то есть сообщения (рис. 3).*

В процессе обмена информацией можно выделить шесть базовых элементов:

1. **Отправитель** – создатель сообщения, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

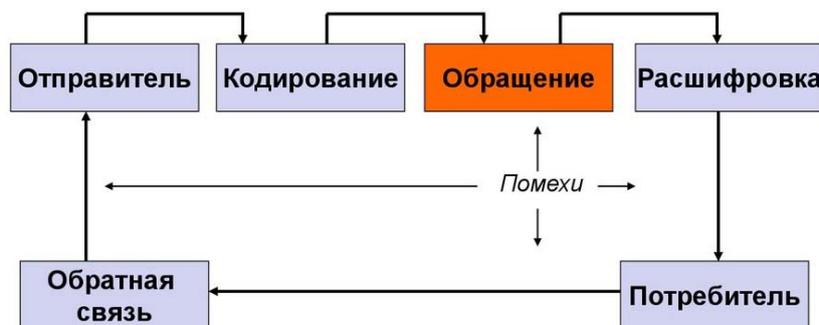
2. **Кодирование** – процесс представления мысли в символической форме с использованием средств распространения (передачи) информации.

3. **Обращение** – собственно информация, закодированная с помощью символов.

4. **Расшифровка** – процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, полученным в сообщении.

5. **Потребитель (получатель)** – лицо (группа, организация), которому передана информация.

6. **Обратная связь** – ответная реакция, которую получатель доводит до сведения отправителя.



**Рис. 3. Элементы процесса коммуникации, коммуникативной деятельности**

Наличие **помех**, показанных на рисунке 3, свидетельствует об искажении смысла передаваемой информации по каналам прямой и обратной связи.

Помехи создают преграды на пути движения и восприятия информации. Например, получатель может не получить предназначавшееся ему сообщение, может забыть прочесть его или не полностью с ним ознакомиться, может быть слишком занят, чтобы обдумать его, и отложит, так и не осознав смысла послания, может понять совсем не то, что хотел сказать отправитель.

Считается, что помехи, как правило, возникают под влиянием следующих причин:

- 1) информационной перегрузки сотрудников;
- 2) многообразия носителей информации, резко увеличивающих ее объем;
- 3) давления времени и других.

Коммуникативная деятельность организации выражается в *трех формах организации работы с документами* – **централизованной, децентрализованной и смешанной.**

**Централизованная форма** предполагает сосредоточение всех технологических операций по работе с документами в ведении одного специализированного структурного подразделения (канцелярии, общего отдела) или одного сотрудника (секретаря учреждения).

В этом подразделении (или этим сотрудником) выполняется полный цикл технологических операций по обработке документов от момента их получения или создания до сдачи в архив: прием и обработка поступающих документов, их регистрация, контроль за исполнением, справочно-информационная работа, систематизация и хранение документов, отправка документов, обработка документов для их передачи в архив.

*Централизация отдельных операций* по обработке документов является наиболее рациональной формой организации делопроизводства, так как позволяет снизить затраты на обработку документов, улучшить организацию труда работников службы делопроизводства за счет специализации и взаимозаменяемости отдельных работников, эффективно использовать оргтехнику, достичь единства организационного и методического руководства документационным обеспечением.

Однако полная централизация работы с документами возможна только в небольших учреждениях с объемом документооборота до 10 тыс. документов в год.

**Децентрализованная форма** организации документационного обслуживания представляет собой полную противоположность централизованной службы. Каждое структурное подразделение одной организации создает свою собственную службу для работы с документами, в которой автономно выполняется весь цикл операций по созданию, хранению, систематизации документов данного структурного подразделения.

Эта форма характерна для организаций и учреждений, аппарат которых территориально разобщен, а также для тех, в которых документирование деятельности имеет специфические особенности (например, исходя из соображений защиты информации или самостоятельности деятельности структурных подразделений).

**Смешанная форма** организации работы с документами – самая распространенная. При этом часть операций – прием и обработка поступающих и отправляемых документов, их регистрация, контроль за сроками исполнения, изготовление, тиражирование, архивное хранение сосредотачивается в центральной службе делопроизводства, а в каждом структурном подразделении (в отделах) выполняются операции по созданию (печати) документов, их систематизации, хранению дел и предархивной обработке.

Вариантом *смешанной формы* является такая организация работы с документами, при которой одна и та же технологическая операция (например, регистрация документов или контроль за их исполнением) проводится для одних массивов документов централизованно (в канцелярии), а для других – децентрализованно (в структурных подразделениях).

Разделение массивов документов в случае использования традиционных (ручных) методов работы проводится по критерию адресования – если документ адресован руководству организации, он регистрируется в канцелярии, если руководству структурного подразделения, то в этом подразделении. Чаще всего в структурных подразделениях регистрируют внутренние документы – по месту их создания. Например, в бухгалтерии – бухгалтерские документы, в отделе кадров – документы по личному составу.

Использование новейших компьютерных технологий, наличие факсимильных аппаратов, факс-модемных устройств компьютеров позволяют организовать прием и регистрацию поступающих документов, контроль за их исполнением, информационно-справочную работу в структурных подразделениях.

В каждом конкретном случае выбор организационной формы работы с документами остается прерогативой самой службы делопроизводства и руководства учреждения. Регламентация выбранной формы работы с документами закрепляется в инструкции по делопроизводству.

### ***Типовые организационные структуры службы делопроизводства***

Структура службы делопроизводства должна определять оптимальный состав ее внутренних подразделений, их взаимодействие и характер подчинения.

Основные положения *Государственной системы документационного обеспечения управления* частично регламентировали названия служб делопроизводства, которые типизированы в зависимости от принадлежности организаций и учреждений к определенным группам и уровням управления:

**1) Управление делами** создается в министерствах и ведомствах как структура, в которой выполняется работа с документами,

и как орган контроля и координации делопроизводства в центральном аппарате и в отрасли.

Управления делами имеют следующий типовой состав структурных подразделений:

а) **секретариат** (в состав которого входят приемная министра, его секретариат, приемные и секретариаты заместителей министра, секретариат коллегии, протокольное бюро);

б) **инспекция** при министре, выполняющая функции контроля за исполнением правительственных документов, распорядительных документов органов власти, приказов министра;

в) **канцелярия**, в состав которой включают экспедицию, бюро правительственной переписки, бюро учета и регистрации документов, машинописное бюро (компьютерный центр обработки текстов документов), копировально-множительное бюро, телетайпную, отдел писем (жалоб), отдел рационализации работы с документами, центральный архив.

Это типовой набор структурных подразделений. На практике в министерствах и ведомствах в составе управления делами создают в дополнение к перечисленному – группу приказов, первый отдел (отдел защиты информации) и другие отделы.

**2) Канцелярия** создается на государственных предприятиях, в научно-исследовательских, проектно-конструкторских организациях, высших учебных заведениях. В составе канцелярии обычно создаются подразделения (отдел, сектор, группа) по приему и обработке поступающих и отправляемых документов, по учету и регистрации документов, по контролю за сроками исполнения документов, по работе с обращениями граждан, по созданию документов (машбюро, компьютерный центр), копировально-множительное бюро, архив.

**3) Общий отдел** – это служба по работе с документами в исполнительных органах власти и исполнительных структурах (мэрии, префектуры, муниципалитеты) местного самоуправления. В структуре общего отдела всегда создается протокольный отдел, группа писем, приемная. Наличие этих структурных подразделений объясняется спецификой деятельности, управленческих процедур, порядком принятия решений и особенностями документирования в этих учреждениях.

**4) Секретарь учреждения** (структурного подразделения) выполняет всю работу с документами в небольших учреждениях

и организациях, не имеющих внутренней организационной структуры.

Решение о создании службы, ее названии и внутренней структуре негосударственных организаций принимает руководство организации. В совместных предприятиях этот вопрос решает правление; в акционерных обществах – учредительная конференция, в кооперативах – общее собрание членов кооператива.

### **Контрольные вопросы**

1. Документ и его место в системе управления.
2. Нормативно-методические акты, регламентирующие создание и оформление документов.
3. Соотношение понятий «информация» и «документ».
4. Общие и частные функции документа.
5. Основные формы организации работы с документами.
6. Назовите типовые организационные структуры службы делопроизводства.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

### **1. Тесты.**

1. Дополните определение, информация – это совокупность различных сведений, система данных, отражающих ...

2. Компактность информации означает, что:

А) объём разумно ограничивается, не содержит избыточных и ненужных сведений;

Б) объём вполне достаточен для оценки сложившейся на предприятии ситуации и принятия эффективного управленческого решения;

В) степень соответствия действительному положению дел отражает точность и правильность данных, надёжность источников получения информации;

Г) она ориентирована (по своему объёму, форме, содержанию) на конкретного пользователя, на специфику решаемых им управленческих задач.

3. Существуют следующие виды информации:

А) внешняя, внутренняя и информация о событиях окружающего мира;

- Б) внутренняя, исходящая, входящая;
- В) внешняя, внутренняя, итоговая.

*4. Делопроизводство – это:*

- А) свод правил, регламентирующих и регистрирующих деятельность организаций, учреждений и граждан, их взаимоотношения, права и обязанности в определенной сфере деятельности;
- Б) систематизированный список названий всех имеющихся дел, оформленный в установленном порядке;
- В) профессиональная деятельность по разработке и оформлению документов, по организации их регистрации, учета, доставки исполнителям, поиска и хранения.

*5. Принцип современного делопроизводства:*

- А) максимум документов при максимальной их информативности;
- Б) минимум документов при максимальной их информативности;
- В) максимум документов при минимальной их информативности.

*6. ОКПО – это:*

- А) код документа по Общесоюзному классификатору управленческой документации;
- Б) код предприятия по Общесоюзному классификатору проектной документации;
- В) код организации по Общесоюзному классификатору предприятий и организаций.

*7. ОКУД – это:*

- А) код документа по Общесоюзному классификатору управленческой документации;
- Б) код предприятия по Общесоюзному классификатору экономической документации;
- В) код организации по Общесоюзному классификатору предприятий и организаций.

**2. Давайте подумаем: назовите источники и приемники информации в каждом приведенном примере (рис. 4).**



Рис. 4. Источники и приемники информации

### 3. Кроссворд (рис. 5).

#### По горизонтали:

4. Деловое письмо, в котором адресату сообщаются сведения официального характера;

6. Официальное сообщение государственным органам данных о доходах, количестве производимого товара или наличном имуществе;

9. Правовой акт, устанавливающий порядок деятельности руководства организации, коллегиальных или совещательных органов управления;

13. Информационно-справочный документ, содержащий просьбу или предложения по поводу возникших производственных трудностей и адресованный другим сотрудникам учреждения на горизонтальном уровне;

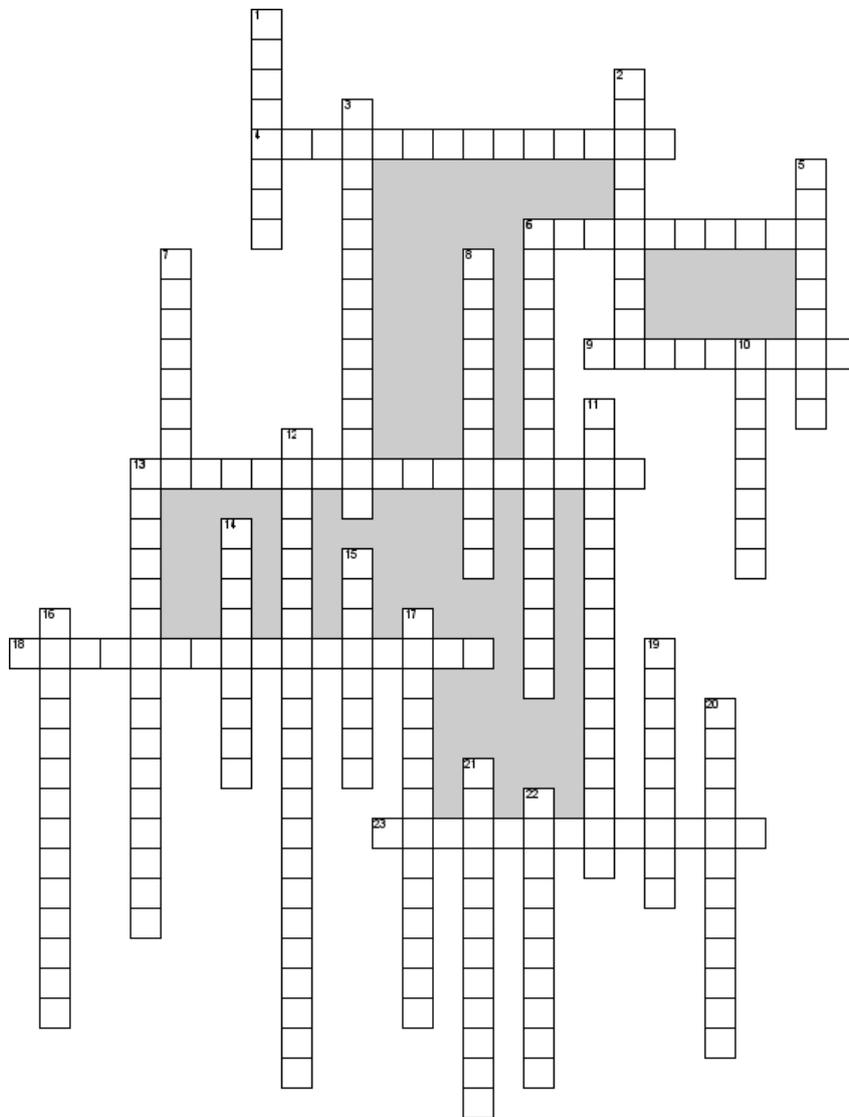
18. Решение состоит из двух частей: констатирующей и...;

23. Деловое письмо, содержащее заявление об обнаружении несоответствия товара или услуг требованиям, заявленным в договоре.

#### По вертикали:

1. Обязательный элемент оформления официального документа;

2. Проставление на документе необходимых реквизитов;



**Рис. 5. Кроссворд по теме: «Общая характеристика документационного обеспечения управления»**

3. Функция, которая дисциплинирует исполнителя и требует повышенного уровня образовательной подготовки;
5. Официальное обращение лица в учреждение или к должностному лицу в целях реализации его прав или законных интересов;
6. Часть делопроизводства, связанная с созданием документа;
7. Документ, фиксирующий ход проведения собраний, конференций, совещаний;
8. Присвоение документу регистрационного номера и внесение данных о документе в регистрационно-учетную форму;
10. Перемещение электронных документов из одной информационной системы в другую с сохранением аутентичности, целостности, достоверности документов и их пригодности для использования;
11. Наука, которая изучает классификацию документов, варианты организации документооборота, систему строительства документирования;
12. Документ, поясняющий содержание отдельных положений основного документа (плана, отчёта, проекта) или объясняющий причины какого-либо события, факта, поступка;
13. Деловое письмо, используемое для отправки документов (проектов нормативных правовых актов, договоров, каталогов, протоколов, актов и др.), не имеющих адресной части;
14. Официальный документ, отправляемый из учреждения;
15. Копия, которая выдается в случае утраты подлинника;
16. Текст акта состоит из 3 частей: вводной, констатирующей и...
17. Выбор и/или составление индекса (индексов) на основе системы индексов и его/их проставление на документах, делах;
19. Записка (документ), адресуемая руководителям структурных подразделений;
20. Документ или правовой акт, издаваемый вышестоящей организацией, а также руководителями предприятий и начальниками структурных подразделений в целях разрешения оперативных задач, стоящих перед организацией;
21. Краткое справочное издание;
22. Любые сведения, принимаемые и передаваемые, сохраняемые различными источниками.

## 2. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

### 2.1. Унификация и стандартизация управленческих документов

**Унификация** – это приведение каких-либо объектов (в том числе документов) к единой системе, форме, единообразию и сокращение исходного множества этих объектов (например, форм или видов документов, их показателей и реквизитов). Унификация обязательно приводит к установлению рационального (на какое-то достаточно продолжительное время) единообразия в любой области деятельности, в том числе и в документировании.

**Унификация документов** – это приведение документов к единой системе, форме, единообразию и сокращение исходного множества форм или видов документов, их показателей и реквизитов. Унификация обязательно приводит к установлению рационального на какое-то достаточно продолжительное время единообразия в документации. Другими словами, суть унификации документов сводится к сокращению их неоправданного многообразия путем установления рационального состава форм документов, приведения их к единообразию через единство структуры, реквизитов, языковых конструкций и операций по обработке, учету и хранению документов. При унификации сокращение количества видов и форм документов достигается за счет изъятия из документных цепочек, сложившихся в системе документации, лишних и дублирующих документов. Управленческие документы, используемые в самых разных сферах и органах управления, должны оформляться единообразно. Это позволяет включать документы в единую для страны систему делопроизводства, способствует их оперативной обработке и исполнению, сокращает затраты времени на работу с документами не только делопроизводственного персонала, но и всех работников управленческого аппарата – от руководителей до рядовых сотрудников.

*Унификация документов* – это установление единообразия состава и форм управленческих документов, создаваемых в процессе осуществления однотипных управленческих функций и задач, операций по их обработке, учету и хранению. Унификация

позволяет упорядочить работу с многочисленными документами, упрощает и ускоряет обмен деловой информацией.

Унификация управленческих документов предполагает **унификацию состава** документов, создаваемых при решении управленческих задач, и **унификацию форм** документов.

*Унификация состава документов* организации – это отбор и закрепление комплекса документов, необходимых и достаточных для решения управленческих задач (в результате состав документов организации может быть значительно сокращен).

*Унификация форм документов* – это отбор и закрепление в унифицированных формах документов информационных показателей и реквизитов, соответствующих назначению документов, и установление единых требований к их составлению и оформлению.

Унификация в делопроизводстве может быть как самостоятельной работой, так и этапом в работе по стандартизации.

В соответствии со статьей 2 Федерального закона «О техническом регулировании» от 27.12.2002 № 184-ФЗ, **стандартизация** – это «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».

В соответствии с той же статьей **«стандарт ...** – это 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. Суть стандартизации заключается в разработке оптимальных правил и требований по подготовке, оформлению, учету и хранению деловой документации, принятых в установленном порядке и рекомендованных для всеобщего и многократного их применения в делопроизводстве.

Другими словами, **стандартизация документов** – это установление единых норм и правил, предъявляемых к документам с целью упорядочения управления. Стандартизация является итогом унификации, ее высшей формой.

*Стандартизация* означает возведение в юридическую норму основных правил и требований к разработке и оформлению управленческих документов. Благодаря стандартизации огромная масса документов создается по одним и тем же правилам, быстрее и легче воспринимается получателями.

Результатом работ по унификации и стандартизации могут быть как стандарты на отдельные виды документов (например, ГОСТ 7.32-91. «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления») или их элементы (например, ГОСТ 9327. «Бумага потребительская. Форматы»), так и на унифицированные системы документации (например, ГОСТ Р 7.0.97-2016. «Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов»).

Унифицированные системы документации состоят из совокупности взаимоувязанных форм документов, обеспечивающих документированное представление данных в определенных видах управленческой и хозяйственной деятельности.

## **2.2. Виды служебных документов**

*Служебный документ* – официальный документ, используемый в текущей деятельности организации.

*Служебные документы* по своему виду условно делятся на несколько больших групп:

**1. Организационно-распорядительные документы (ОРД)** – уставы, положения, инструкции, приказы, решения, распоряжения, договоры. Эти документы регламентируют деятельность организации, определяют цели, принципы и правила её функционирования. С их помощью оформляются управленческие решения, координируется взаимодействие подразделений и служб, распределяется ответственность между исполнителями.

**2. Информационно-справочные документы** – служебные письма, телеграммы, справки, акты, докладные и объяснительные записки. Эти документы содержат разнообразные сведения о производственных событиях, происходящих в организации и за её пределами. Они носят вспомогательный характер, обеспечивая информационную поддержку руководителей, принимающих управленческие решения.

**3. Документы по личному составу (кадровые документы)** – контракты, трудовые книжки, заявления, приказы по кадрам, личные карточки и дела. В этих документах фиксируются сведения о приёме, увольнении, перемещении работников, предоставлении им отпусков, поощрениях и взысканиях, повышении их квалификации.

**4. Производственно-управленческие документы** – чертежи, схемы, технические инструкции, описания производственных операций, бизнес-планы, финансовые документы. С их помощью документируются технологические процессы, ведётся учёт работы предприятия, осуществляется внутренний и внешний контроль, фиксируется собственно управленческая деятельность.

**Документы каждого вида классифицируются по ряду признаков:**

**1) По направленности движения:**

**а) Входящие** – поступают в организацию из других организаций, а также лиц, не являющихся работниками данного предприятия (документы, сопровождающие грузы, инструкции и приказы вышестоящих звеньев управления, законодательные акты).

Основные *внешние источники* получения документально оформленной информации:

- Органы власти (федеральные и региональные);
- Государственные учреждения;
- Партнёры, соисполнители, поставщики;
- Потребители, заказчики;
- Физические (частные) лица.

**б) Исходящие** – направляются от данной организации в другие (реклама, заявки на поставку материалов, товаров и оборудования).

**в) Внутренние** – оформляются и используются внутри организации (журналы регистрации, карточки учета материалов, комплектующих изделий, товаров, а также документы сотрудников из отдела кадров).

*Внутренними источниками* получения документально оформленной информации являются структурные подразделения организации, её специализированные службы, управленцы, рядовой персонал.

**2) По происхождению:**

- *Служебные* – документы составляются от имени различных предприятий и органов управления (заявки и письма торговых организаций предприятиям промышленности).

- *Личные* – полученные от работников данной организации и не только (заявление о приеме на работу, жалоба, расписка, доверенность).

**3) По содержанию:**

- *Простые* – содержат информацию по одному вопросу, факту, событию.

- *Сложные* – содержат вопросы, касающиеся различных служб, подразделений и должностных лиц.

**4) По форме изложения:**

- *Индивидуальные* – составляются в произвольной форме, по усмотрению работников (заявление).

- *Типовые* – обычно составляются по определенной схеме, образцам (договор, устав, протокол).

- *Графаретные* – имеют заранее отпечатанный стандартный текст (часть текста) и дополняющее его конкретное содержание.

**5) По степени гласности:**

- *Несекретные* – может ознакомиться с документом любой сотрудник предприятия (приказ, устав);

- *Для служебного использования* – доступ к таким документам есть у определенного круга лиц;

- *Секретные* и *совершенно секретные* – доступа к таким документам нет.

*Для последних двух видов документов существуют особые правила использования и хранения.*

**6) По срокам исполнения:**

- *Срочные* – имеют срок использования или действия (приказ);

- *Не срочные* – используются в порядке общей очередности поступления в минимальные сроки.

**7) По срокам хранения:**

- *Постоянного хранения* (75 лет);

- *Долговременного хранения* (свыше 10 лет);

- *Временного хранения* (до 10 лет).

Сроки хранения документов определяются Федеральной архивной службой и закрепляются в перечнях документов с указанием сроков хранения.

**8) По степени достоверности:**

- *Подлинник (оригинал)* – первый или единственный экземпляр официального документа;

- *Дубликат* – второй экземпляр официального документа, обладающий юридической силой, как подлинник (выдается в случае утраты подлинника) и сопровождается отметкой «ДУБЛИКАТ»;

- *Копия* – точное воспроизведение подлинника;

- *Выписка* – копия официального документа, воспроизводящая лишь его отдельную часть.

**9) По способам изготовления:**

- *Рукописные* – письменные документы, при создании которых знаки письма наносят от руки (заявление);

- *Печатные* – письменные документы, при создании которых знаки письма наносят техническими средствами (приказ);

- *Типографические* – бланки документов, утвержденные Росстатом, например – штатное расписание;

- *Электронные* – документы, созданные и читаемые с помощью компьютерной техники. Это ответы и письма, пересылаемые по электронной почте, сообщения в корпоративной сети, факсимильная информация.

Данная классификация позволяет точнее определить особенности конкретного документа.

### **2.2.1. Служебные (деловые) письма**

**Служебное (деловое) письмо** – обобщенное название большой группы управленческих документов, относящихся к *информационно-справочным*, которые служат средством общения с организациями и частными лицами.

Деловые письма занимают до 80 % документации. В зависимости от типа письма его текст может быть простым или сложным. Если с одним адресатом надо решить несколько вопросов, по

каждому следует писать отдельное письмо. Несколько вопросов излагаются в одном документе только в случае их взаимосвязанности. Во вступлении дается обоснование вопроса: причина возникновения вопроса или его краткая история. Если поводом послужил какой-то документ, дается ссылка на него. В основной части излагается существо вопроса, приводятся доказательства или опровержения. В заключении формулируется основная цель письма. В зависимости от назначения письма применяются другие схемы построения, в которых один элемент может отсутствовать или порядок их расположения будет другим.

### ***Основные элементы структуры делового письма***

Основной текст делового письма можно условно разделить:

- 1) на информационную часть;
- 2) служебную часть.

**Информационная часть** – это текст делового письма. Текст представляет собой центральный элемент структуры послания, то, ради чего оно и пишется, и благодаря чему составляет известную ценность для адресата.

**Служебная часть** включает в себя вспомогательные элементы, которые предваряют и завершают информационную составляющую делового письма.

С информационной точки зрения данная часть послания является менее значительной, чем текст. Однако без ее элементов создать сколько-нибудь удовлетворительный вариант содержания делового письма не представляется возможным.

Служебная часть содержания делового письма, как правило, включает:

- 1) приветствие;
- 2) обращение к адресату;
- 3) лид-абзац;
- 4) заключительную формулу вежливости;
- 5) подпись отправителя;
- 6) постскриптум (постпостскриптум).

Первые три элемента предшествуют информационной части (тексту) делового письма, последующие три – подытоживают ее.

Коротко охарактеризуем каждый элемент структуры делового письма.

**1) Приветствие.** Обязательный элемент частного делового письма. В официальных деловых письмах, как правило, отсутствует. Под приветствием подразумевается начальная (вводная) формула вежливости, выполняющая функцию, аналогичную функции устного приветствия собеседника при непосредственном общении с ним (при личной встрече или по телефону). Функциональное значение приветствия весьма велико – при помощи несложной вводной формулировки автор делового письма уже в первой строке послания свидетельствует адресату свое уважение. Это не просто производит на последнего благоприятное впечатление, но и в значительной степени сокращает психологическую дистанцию между участниками деловой переписки, создавая необходимые предпосылки для конструктивного невербального диалога.

Во всех случаях приветствие предшествует обращению к адресату и тесно взаимосвязано с ним. Наиболее часто в качестве приветствия в деловых письмах используются следующие стандартные формулировки:

- 1) Здравствуйте, ... (имя и отчество адресата);
- 2) Здравствуйте, ... (безличное обращение к адресату, например «Господин директор!»);
- 3) Здравствуйте, ... (безличное обращение к нескольким адресатам, например «Господа акционеры!»).

Менее формальными видами приветствия являются следующие формулировки:

- 4) Добрый день, ... (имя и отчество адресата);
- 5) Приветствую Вас, ... (безличное обращение к адресату, например «Профессор!»);
- 6) Рад приветствовать вас, ... (безличное обращение к нескольким адресатам, например «Коллеги!»).

Наконец, в отдельных случаях, когда между участниками деловой переписки сложились и в течение длительного времени сохраняются устойчивые дружеские взаимоотношения, и при этом они находятся в равном социальном положении (принадлежат к одной и той же возрастной или профессиональной группе, одному и тому же имущественному классу, занимают сопоставимые должности), в качестве приветствия допустимо использовать одну из следующих формулировок:

- 7) Привет, ... («Старина!»);
- 8) Мое почтение, ... («Дружище!»);

9) Сколько лет, сколько зим, ... (имя, отчество адресата).

Если участники деловой переписки считают допустимым обращаться друг к другу по именам («на ты»), то в этом случае формулировка приветствия может быть, к примеру, следующей:

10) Здравствуй, ... (полное имя адресата без указания отчества, например «Василий!»).

Приветствие располагается на два-три интервала ниже реквизита «Заголовок к тексту». Воздействие приветствия может быть в еще большей степени усилено, если последующее обращение содержит в себе, помимо собственно упоминания должности, титула, фамилии или имени-отчества адресата, и некий эпитет, подчеркивающий почтение к адресату со стороны автора делового письма. Таким образом, целесообразно перейти к рассмотрению следующего элемента структуры документа – обращения.

**2) Обращение к адресату** – обязательный элемент частного делового письма. Как правило, присутствует и в официальных деловых письмах, хотя в отдельных случаях можно обойтись и без него (например, в сопроводительных письмах).

Как и предшествующий элемент структуры, обращение к адресату на первый взгляд – это прежде всего проявление вежливости по отношению к нему. Специфической особенностью обращения является использование в конце пунктуационного восклицательного знака, который указывает на то, что факту обращения к данному лицу или затронутому в письме вопросу автором придается особое значение. Функциональное значение обращения к адресату шире, чем у приветствия.

Во-первых, при помощи персонального или группового (если адресатами является группа людей) обращения автор делового письма, действительно, свидетельствует адресату свое уважение.

Во-вторых, обращение к адресату выполняет связующую функцию по отношению к последующим элементам делового письма, «перебрасывая мостик» к лид-абзацу или (в отсутствие такового) непосредственно к тексту послания. Обращение к адресату следует непосредственно за приветствием. Примеры синтаксического и стилистического взаимодействия приветствия и обращения рассмотрены выше. Отметим, что во всех примерах способ обращения к адресату выбран наиболее простой – то есть предполагающий использование в качестве слова (слов) обращения:

1) имена собственные – фамилия, полное имя или

имя-отчество адресата;

2) имена существительные – наименование должности, титула, специального или почетного звания адресата.

Приведем далее несколько примеров (с учетом примечаний):

- 1) Гражданин Борисов;
- 2) Дорогая Светлана!;
- 3) Сергей Сергеевич!;
- 4) Товарищ подполковник!;
- 5) Господин Чрезвычайный и Полномочный посол;
- 6) Ваше высокопреосвященство;
- 7) Ваше Величество;
- 8) Ваша честь.

Допустима и безличная форма простого обращения, в соответствии с которой для этой цели употребляются имена существительные, выражающие одну из общепринятых (стандартных) форм обращения к адресату(ам): «коллега», «гражданин», «гражданка», «товарищ», «господин», «госпожа», «сударь», «сударыня», а также «господа», «дамы и господа», «леди и джентльмены», «товарищи», «граждане», «коллеги». Если же приветствие отсутствует, то обращение фактически открывает содержание делового письма. В этом случае простой способ обращения к адресату целесообразно «усложнить», дополнив имя собственное или имя существительное прилагательным, наиболее подходящим соответствующему случаю письменного обращения. Таким образом, простое обращение к адресату преобразуется в сложное.

К числу таких прилагательных относятся: «уважаемый», «досточтимая», «достопочтенные», «многоуважаемый», «глубокоуважаемая», «высокоуважаемые», «почтеннейшие».

Функциональное назначение подобного дополнения к обращению очевидно – с его помощью автор делового письма стремится как можно более полно выразить испытываемое им чувство расположения и уважения к адресату.

Как и в случае с приветствием, это обычно создает благоприятное впечатление об авторе письма и самом письме (даже если в нем и содержатся не самые приятные известия).

Приведем в качестве примеров несколько наиболее типичных форм сложного обращения к адресату(ам) делового письма:

- 1) Уважаемый Александр Александрович!;
- 2) Уважаемые коллеги!;

- 3) Досточтимый господин Кузнецов!;
- 4) Почтеннейшие господа!;
- 5) Многоуважаемые господа вкладчики!

Обращение к адресату располагается на одном уровне с приветствием, а в том случае, если последнее отсутствует – на его месте, то есть на два-три интервала ниже реквизита «Заголовок к тексту». Отметим также, что в определенных случаях приведенные формы обращения могут быть преобразованы в еще более сложную, развернутую форму.

С этой целью восклицательный знак в конце обращения заменяется на запятую, после которой следует продолжение, поясняющее адресату мотивы и тему делового письма, например, следующим образом:

- 1) Уважаемый господин министр, обращаюсь к Вам за содействием в ...;
- 2) Уважаемая Лариса Михайловна, настоящим сообщаю Вам ответ на ...;
- 3) Уважаемые коллеги, позвольте выразить этим письмом свое удовлетворение в связи с ... .

Фактически в этом случае обращение к адресату сливается со следующим элементом структуры – лид-абзацем.

3) **Лид-абзац** – первый абзац делового письма, включающий, как правило, не более одного предложения. Функциональное значение лид-абзаца заключается:

- во-первых, в выражении адресату формальной благодарности;
- во-вторых, в пояснении мотивов и темы послания;
- в-третьих, в обеспечении смысловой и стилистической подводки к основному тексту послания.

Лид-абзац не является обязательным элементом структуры делового письма – в ряде случаев его функцию отчасти выполняет реквизит «Заголовок к тексту». Кроме того, лид-абзац может быть заменен рассмотренной ранее развернутой формой обращения к адресату. Но присутствие в деловом письме и указанного реквизита, и обращения, и лид-абзаца не является противоречием.

Приведем несколько примеров указанных формулировок:

- 1) Спасибо за интерес, проявленный Вами к нашему объявлению о ...;
- 2) Благодарим Вас за своевременный ответ и предоставленную информацию ...;

3) Мы чрезвычайно признательны Вашей организации за эффективное содействие в ... .

В общем случае лид-абзац следует непосредственно за обращением к адресату и располагается на один интервал ниже последнего.

Приведем в качестве примеров несколько наиболее типичных форм лид-абзаца (не содержащих формальной благодарности):

1) Обращаюсь к Вам в связи с ... (далее следует коротко указать причину письменного обращения);

2) Настоящим письмом сообщаем Вам о ... (далее следует коротко указать, о чем конкретно намерен сообщить автор адресату);

3) Уведомляю (докладываю, извещаю) о ... (далее следует коротко указать, о чем именно намерен уведомить автор адресата);

4) Просим Вашего содействия (согласия, указания) в (на, о) ... (далее следует коротко указать, какое именно содействие требуется автору от адресата);

5) Подтверждаю, что в соответствии с ... (далее следует коротко указать, что конкретно подтверждает автор данным посланием);

6) Высылается (направляется, представляется) ответ на Ваше обращение от ... (далее следует коротко указать, на какое именно обращение автором дается ответ адресату).

Таким образом, формулировка лид-абзаца в значительной мере предопределена характером делового письма (инициативное письмо, письмо-сообщение, письмо-уведомление, письмо-просьба, письмо-подтверждение, ответное письмо).

В свою очередь, лид-абзац упрощает процесс ознакомления, изучения и восприятия текста делового письма.

**4) Заключительная формула вежливости.** Обязательный элемент частного делового письма. В официальных деловых письмах может отсутствовать. Выполняет функцию, аналогичную функции устного прощания (и предшествующим ему словам) при непосредственном общении с собеседником (при личной встрече или по телефону). Использование заключительной формулы вежливости несколько приглушает официальный тон в конце послания – впрочем, ровно настолько, насколько это позволяют сделать взаимоотношения автора и адресата. Заключительная формула вежливости предшествует подписи и располагается интервалом ниже последней строки текста делового письма.

Наиболее часто в качестве заключительной формулы вежливости используются следующие стандартные формулировки:

- 1) С уважением, ...;
- 2) С неизменным уважением, ...;
- 3) С глубоким уважением, ...;
- 4) С глубоким почтением, ...;
- 5) С чрезвычайным почтением, ...;
- 6) С благодарностью и уважением, ...;
- 7) С признательностью и уважением, ...;
- 8) С уважением и пожеланиями всего наилучшего, ...;
- 9) Искренне Ваш ...;
- 10) Остаюсь искренне Ваш ...;
- 11) Примите уверения в совершеннейшем к Вам почтении и преданности ...;
- 12) Пользуясь случаем, прошу принять Вас (прошу передать господину) ... уверения в моем весьма высоком уважении.

Отметим, что для частной деловой переписки рекомендуется использование более простых формулировок вежливости.

Во многих случаях их могут заменить обычные слова прощания, например:

- 1) До свидания ...;
- 2) Всего доброго ...;
- 3) Всего наилучшего ...;
- 4) С пожеланиями всего наилучшего ...;
- 5) Всех благ ...;
- 6) До скорой встречи ... .

**5) Подпись отправителя и постскриптум.** Подпись является обязательным и, как правило, заключительным элементом структуры делового письма.

Функциональное назначение подписи – двойное.

Во-первых, подпись придает официальному деловому письму юридическую силу.

Во-вторых, подпись удостоверяет личность автора послания.

Подпись располагается интервалом ниже заключительной формулы вежливости. В зависимости от того, на чем оформлено деловое письмо (на бланке или на чистом листе писчей бумаги), подпись приводится в **сокращенной, полной** или **развернутой форме**.

**Сокращенная форма** предполагает указание собственно

подписи (так называемой сигнатуры и ее расшифровки – в виде инициалов и фамилии автора послания. Указанная форма подписи применяется при оформлении делового письма на бланке должностного лица организации, уполномоченного вести деловую переписку и выступающего в качестве отправителя послания.

Приведем далее несколько вариантов оформления сокращенной формы подписи:

- 1) (сигнатура) И. И. Иванов;
- 2) (сигнатура) М. М. Михайлова.

**Полная форма** предполагает выполнение всех стандартных требований, предъявляемых к оформлению реквизита «Подпись» и подразумевающих указание должности, собственно подписи автора письма и ее расшифровки – в виде инициалов и фамилии автора послания. Указанная форма подписи применяется при оформлении делового письма на бланке письма (бланке структурного подразделения организации, если последнее уполномочено вести деловую переписку и выступает в качестве отправителя). От англ. signature – собственноручная подпись.

Приведем далее несколько вариантов оформления полной формы подписи:

- 1) Генеральный директор (сигнатура) Я. Яковлева;
- 2) Менеджер PR-группы (сигнатура) Н. Николсон;
- 3) Водитель 1-го класса (сигнатура) А. Абрамов.

**Развернутая форма** предполагает дополнение полной формы подписи сведениями об авторе делового письма, а в некоторых случаях – использование иных сведений вместо общепринятых.

В качестве таких сведений могут выступать:

- 1) наследственные и почетные титулы;
- 2) почетные и специальные звания;
- 3) сведения, указывающие на иные особые заслуги автора (например, сведения о присужденных ему наградах, премиях).

Указанная форма подписи применяется при оформлении делового письма на чистом листе писчей бумаги. Приведем далее вариант оформления развернутой формы подписи:

Почетный академик

Академии естественных наук (сигнатура) Д. Д. Дмитриевский.

## *Оформление делового письма*

Оформляется на общем бланке формата А4 или А5 в зависимости от размера текста с обязательным нанесением следующих реквизитов:

- наименование организации;
- юридический адрес организации;
- адресат;
- дата;
- номер;
- ссылка на номер и дату входящего документа;
- заголовок к тексту (формат А4);
- подпись;
- отметка о наличии приложений в сопроводительных письмах;
- подпись;
- отметка об исполнителе.

**Структура текста.** Текст состоит из двух или трех смысловых частей.

**1 часть** – излагаются факты, события, причины, послужившие поводом для ее написания.

**2 часть** – анализ сложившейся ситуации, возможные варианты событий или выхода из сложившейся ситуации. Эта часть может отсутствовать.

**3 часть** – выводы и предложения о конкретных действиях, которые, по мнению составителя, необходимо принять руководителю.

Текст излагается от первого лица множественного числа (просим, направляем).

Объем письма не должен превышать двух страниц; в исключительных случаях допускается пять страниц. Письма визируются руководителем подразделения, подготовившего письмо, при необходимости – руководителями заинтересованных структурных подразделений, а также заместителем руководителя организации – куратором соответствующего направления, если письмо будет подписано руководителем организации.

Визируются письма на втором экземпляре, который остается в организации.

Письма по финансовым вопросам подписываются руководителем и главным бухгалтером. Письма, дающие какие-то гарантии,

имеющие юридические и финансовые последствия, заверяются печатью. Письмо должно иметь отметку об исполнителе. Датой письма является дата его подписания. Так как письмо оформляется на бланке, его текст не следует начинать с указания организации. Второй экземпляр (копия) исходящего письма печатается на чистом листе, не на бланке.

*По характеру информации письма можно разделить на большое количество разновидностей:*

**1. Сопроводительное письмо** составляется при отправке адресату каких-либо документов или материальных ценностей. Это письмо оправдывает себя лишь в том случае, когда оно содержит какие-то дополнительные разъяснения к приложенным документам. Оно является надежным средством контроля за соблюдением дисциплины и за сохранностью отправляемых документов.

**2. Договорное письмо** – разновидность сопроводительного письма. Подтверждает факт отправки договора.

**3. Письмо-подтверждение** направляется для подтверждения получения документов и материалов, а также посланной телеграммы или телефонного разговора о том, что ранее составленный документ остается в силе (например, договор, инструкция).

Ключевыми словами здесь являются гнездо слов, образованных от глагола «подтверждать». Письмо-подтверждение может заканчиваться просьбой, предложением. Своевременная отправка письма-подтверждения исключает необходимость в следующем виде писем.

**4. Письмо-напоминание** содержит указание на приближение или истечение срока исполнения какого-либо обязательства или проведения мероприятия.

Оно направляется, когда не удастся с помощью телефонных переговоров или личного контакта получить необходимый ответ. Это письмо обычно состоит из двух логических элементов: напоминание о выполнении действий; напоминание о мерах, которые будут приняты в случае их невыполнения.

Ключевыми словами здесь являются гнездо слов, образованных от глагола «напоминать». Иногда на полях ставится пометка «Вторично», в тех случаях, когда отправитель допускает возможность, что адресат еще не получил письма, адресованного ранее по независимым от него причинам. В этих случаях текст письма повторяется дословно. В этом письме часто выражается не только

напоминание, но и требование выполнить те или иные обязательства.

**5. Письмо-извещение** – в нем что-либо сообщается или утверждается. По своему стилю близко к письмам-приглашениям и информационным письмам.

Обычно это ответ на запрос. Оно начинается словами «Ставим Вас в известность», «Сообщаем Вам».

**6. Информационное письмо** – разновидность письма-извещения. Цель такого письма – своевременное информирование другой организации или лица о свершившемся факте.

Наиболее часто информируют, пропагандируют деятельность каких-либо организаций. Для этого письма бывает достаточно подписи секретаря или референта. Но в зависимости от содержания оно может быть подписано и должностным лицом. Объем данного письма варьируется от размера обычной справки в одно предложение до нескольких страниц.

**7. Рекламное письмо** – разновидность информационного письма, направляется конкретному адресату и содержит подробное описание рекламируемых услуг или товаров. Этот вид писем получил распространение созданием хозрасчетных и кооперативных организаций. Его цель – побудить адресат воспользоваться предлагаемыми услугами. В таких письмах адрес или телефон организации-автора указывается отдельной строкой.

**8. Циркулярное письмо** – его назначение доставить информацию одного и того же содержания нескольким адресатам. Источник рассылки данных писем – руководящая организация, которая информирует подчиненные ей организации по тому или иному вопросу, дает соответствующие указания. Это письмо может носить чисто информационный характер, касающийся хозяйственных вопросов.

**9. Гарантийное письмо** составляется с целью обеспечения исполнения изложенных в нем обязательств. В нем обычно гарантируется оплата или предоставление чего-либо (места работы, проведения исследований). Слово «гарантия» может в нем вообще не употребляться: «Фирма готова принять Вас на работу...».

Гарантийные письма обычно имеют две подписи – руководителя и бухгалтера и удостоверяются печатью. Эти письма имеют повышенную правовую функцию.

**10. Письмо-ответ** по своему содержанию носит зависимый

характер от инициативных писем, т.к. тема текста уже задана заранее и остается изложить характер решения поставленного в инициативном письме вопроса.

Ответ должен быть всегда изложен в конкретной форме: все ли просьбы могут быть удовлетворены, в какой мере, в какие сроки. Если письмо содержит отказ, он должен быть хорошо аргументирован. При написании письма-ответа соблюдаются следующие правила:

- ссылка на первичное письмо и его тему;
- соблюдение идентичности языковых средств выражения в обоих письмах, особенно терминологии;
- соблюдение последовательности в изложении аспектов содержания.

**11. Коммерческие письма** составляются при заключении и выполнении коммерческой сделки. Составляются от имени юридического лица и имеют правовую силу.

Выделяется *три вида коммерческих писем*:

- *Запрос* – ответ на запрос.
- *Предложение (оферта)* – ответ на предложение.
- *Рекламация (претензия)* – ответ на рекламацию.

**11.1. Запрос** – коммерческий документ, представляющий собой обращение покупателя к продавцу, импортера к экспортеру с просьбой дать подробную информацию о товаре, услугах и (или) направить предложение на поставку товара (услуг) и условия, на которых покупателю желательно получить товар.

При ответе на запрос в случае, если продавец не может сразу выслать покупателю предложение, он направляет ему письмо, в котором сообщает необходимую информацию:

- принятие вопроса к рассмотрению;
- выяснение возможностей поставки интересующего покупателя товара;
- отказ поставить интересующий покупателя товар;
- изменение условий запроса;
- обещание направить предложение на поставку интересующего покупателя товара.

Если продавец может сразу удовлетворить просьбу покупателя поставить интересующий его товар, он направляет другой вид коммерческого письма – предложение.

**11.2. Предложение** (оферта – от лат. offero «представлять») – заявление продавца о желании заключить сделку с указанием ее конкретных условий. Оферта может быть направлена покупателю либо в ответ на его запрос, либо по инициативе продавца. В предложении обычно указываются наименование товаров, его количество и качество, срок поставок, условие платежа.

При ответе на предложение:

- в случае, если покупатель согласен с условиями, он подтверждает его принятие продавцу, и тогда сделка считается заключенной. Принятием предложения является выдача заказа или заключение контракта;

- если покупатель не согласен с условиями предложения или не заинтересован в закупке предлагаемого товара, он отклоняет его принятие;

- если покупатель не согласен лишь с некоторыми условиями, он сообщает об этом продавцу и между ними устанавливается переписка до тех пор, пока не будет достигнута полная договоренность.

**11.3. Рекламация** – предъявление претензии к стороне, нарушившей взятые на себя по контракту обязательства, и требование возмещения убытков. Ранее такое письмо являлось разновидностью претензионного письма. Было принято считать, что рекламационное письмо направляется по вопросам качества продукции и изделий, а претензионное – по всем другим вопросам. Сейчас существует только рекламация. Рекламация может быть предъявлена в отношении качества и количества товара, сроков его поставок, маркировки, упаковки, платежа и других нарушенных условий контракта.

Рекламация должна содержать следующее:

- основание для предъявление претензий;

- доказательства – ссылку на нормативные акты и документы (оформляются в виде приложений);

- конкретные требования стороны, предъявляющей претензии.

Рекламация предъявляется в письменном виде, заказным письмом с приложением всех документов, подтверждающих рекламацию и имеющих полную доказательную силу обеих сторон, и в определенный срок. Если рекламация не может быть урегулирована соглашением сторон, то спор переходит в арбитраж, решение которого является окончательным и обязательным для обеих

сторон. Хорошо аргументированное, грамотно и вежливо составленное письмо может устранить неизбежную перспективу судебного разбирательства. Если оно достигло такой цели – экономический эффект такого письма огромен.

При ответе на рекламацию возможны следующие варианты:

- если решение еще не принято, сообщается информация о принятии претензии к рассмотрению;

- если претензия удовлетворяется полностью или частично, указывается способ и срок ее удовлетворения, если она не подлежит денежной оплате. При денежной оплате указывается признанная сумма, номер и дата платежного поручения;

- если претензия отклоняется полностью или частично, указываются мотивы отказа с соответствующей ссылкой на нормативные акты и другие документы, которые его обосновывают.

Ответ на рекламацию направляется в письменном виде: заказным письмом или по телексу – при удовлетворении претензии; заказным письмом с приложением всех документов – при отказе в удовлетворении претензии.

**12. Восстановление прежних связей** – если длительное время от фирмы не поступают заказы и продавец хочет выяснить причину, он направляет письмо, начинающееся такими словами: *начиная с 12.09.2017г. года мы не имеем Ваших заказов и хотели бы узнать ....*

**13. Оказание гостеприимства** – это может быть просьба оказать гостеприимство, забронировать номер в гостинице, билеты на все виды транспорта (может идти отдельным письмом «Бронирование мест»), организовать встречу с представителями фирмы, с клиентами, экскурсию по предприятию и т.д., ответами на такие письма является:

- «Подтверждение получения просьбы»;

- «Подтверждение брони».

**14. Рекомендательное письмо** – в нем могут рекомендовать работника другой фирме, представить свое предприятие.

**15. Письмо-приглашение** – может адресоваться конкретному лицу, нескольким лицам или массовому адресату. Оно предлагает адресату принять участие в каком-либо проводимом мероприятии. В нем раскрывается характер мероприятия, указываются сроки проведения, место проведения и условия участия. При

официальном приглашении большого количества людей в настоящее время используются как полностью готовые приглашения, так и трафаретные.

**16. Письмо-поздравление** – посылается в связи с продвижением по службе, по случаю получения наград, новым назначением руководящего работника, открытием нового отделения, филиала организации, юбилеем. Актом вежливости со стороны поздравляемого будет отправление подтверждения получения поздравительного письма: «Благодарю (им) за Ваше поздравление по случаю ...»

**17. Письмо-соболезнование** – сообщается о смерти сотрудника. Актом вежливости со стороны родных и близких будет отправление благодарности за присланное соболезнование и помощь в похоронах.

### **2.3. Правила оформления организационно-распорядительных документов**

Приказы по личному составу (кадровые приказы), регулирующие прием, перемещение, увольнение работников, предоставление отпусков оформляются по унифицированным формам, утвержденным Постановлением Госкомстата России от 5.01.2004 № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Остальные распорядительные документы оформляются на бланке конкретного вида документа (приказ, распоряжение). Для распорядительных документов используют бланки формата А4.

**Бланк документа** – набор реквизитов, идентифицирующих автора официального письменного документа.

**Вид письменного документа** – принадлежность письменного документа к системе документации по признакам содержания и целевого назначения.

**Реквизит документа** – обязательный элемент оформления официального документа.

Состав реквизитов, требования к их оформлению и порядок расположения реквизитов установлены *ГОСТ Р 7.0.97-2016* «Национальный стандарт Российской Федерации. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к

оформлению документов» (утв. Приказом Росстандарта от 08.12.2016 № 2004-ст) (ред. от 14.05.2018).

В настоящем стандарте реализованы нормы Федеральных законов от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», от 22.10.2004 № 125-ФЗ «Об архивном деле в Российской Федерации».

Разработан Федеральным бюджетным учреждением «Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела» (ВНИИДАД) Федерального архивного агентства, взамен ГОСТ Р 6.30-2003.

***Общие требования к созданию документов  
по ГОСТ Р 7.0.97-2016***

Настоящий стандарт распространяется на организационно-распорядительные документы: уставы, положения, правила, инструкции, регламенты, постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, договоры, акты, письма, справки, в том числе включенные в ОК011-93 «Общероссийский классификатор управленческой документации» (ОКУД), класс 0200000.

Настоящий стандарт определяет:

- 1) состав реквизитов документов;
- 2) правила их оформления, в том числе с применением информационных технологий;
- 3) виды бланков, состав реквизитов бланков, схемы расположения реквизитов на документе;
- 4) образцы бланков;
- 5) правила создания документов.

***Положения настоящего стандарта распространяются на документы на бумажном и электронном носителях:***

**1.** Документы могут создаваться на бумажном носителе и в электронной форме с соблюдением установленных правил оформления документов.

**2.** При создании документа на двух и более страницах вторую и последующие страницы нумеруют.

Номера страниц проставляются посередине верхнего поля документа на расстоянии не менее 10 мм от верхнего края листа.

Допускается создание документов на лицевой и оборотной сторонах листа. При двустороннем создании документов ширина

левого поля на лицевой стороне листа и правого поля на оборотной стороне листа должны быть равны.

**3.** Для создания документов необходимо использовать свободно распространяемые бесплатные шрифты.

Для оформления документов рекомендуется использовать размеры шрифтов № 12, 13, 14.

При составлении таблиц допускается использовать шрифты меньших размеров.

**4.** Абзацный отступ текста документа – 1,25 см.

Заголовки разделов и подразделов печатаются с абзацным отступом или центрируются по ширине текста.

Многострочные реквизиты печатаются через один межстрочный интервал, составные части реквизитов отделяются дополнительным интервалом.

Текст документа печатается через 1-1,5 межстрочных интервала.

Если документ готовится для издания с уменьшением масштаба, текст печатается через два интервала.

Интервал между буквами в словах – обычный.

Интервал между словами – один пробел.

**5.** Текст документа выравнивается по ширине листа (по границам левого и правого полей документа).

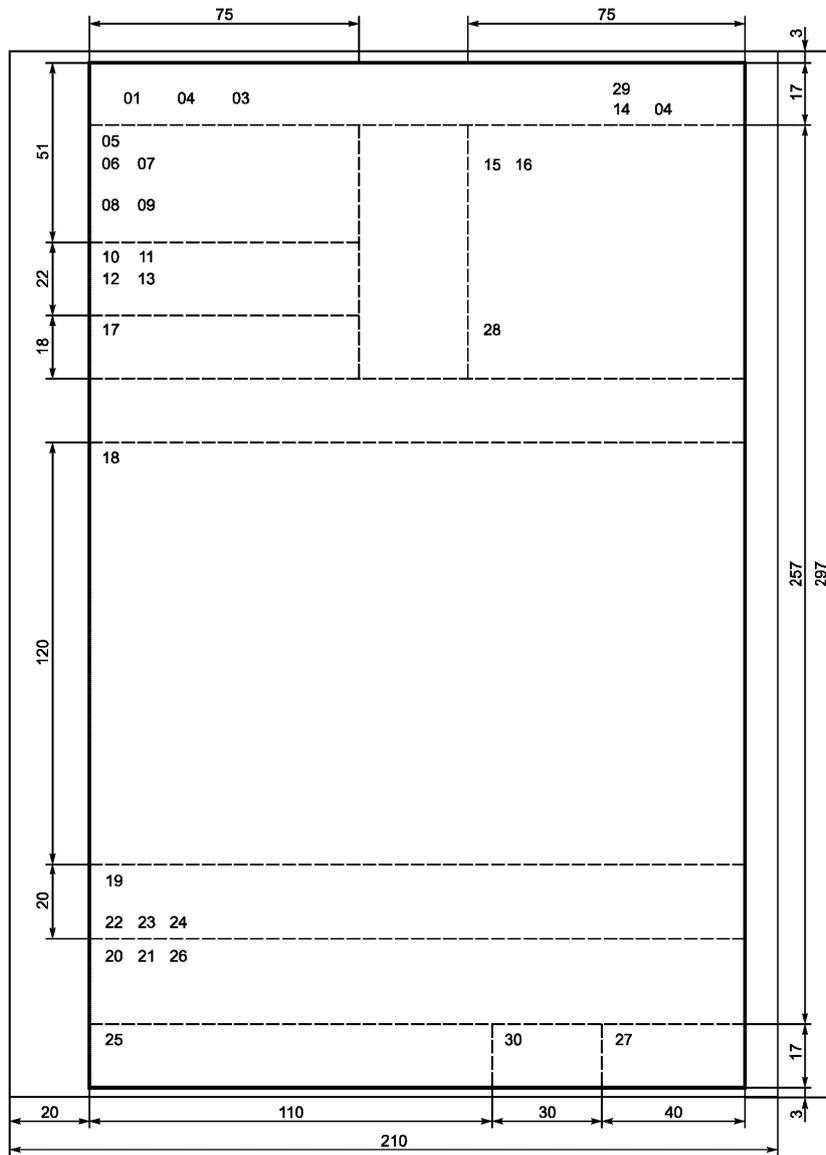
Длина самой длинной строки реквизита при угловом расположении реквизитов не более 7,5 см.

Длина самой длинной строки реквизита при продольном расположении реквизитов не более 12 см.

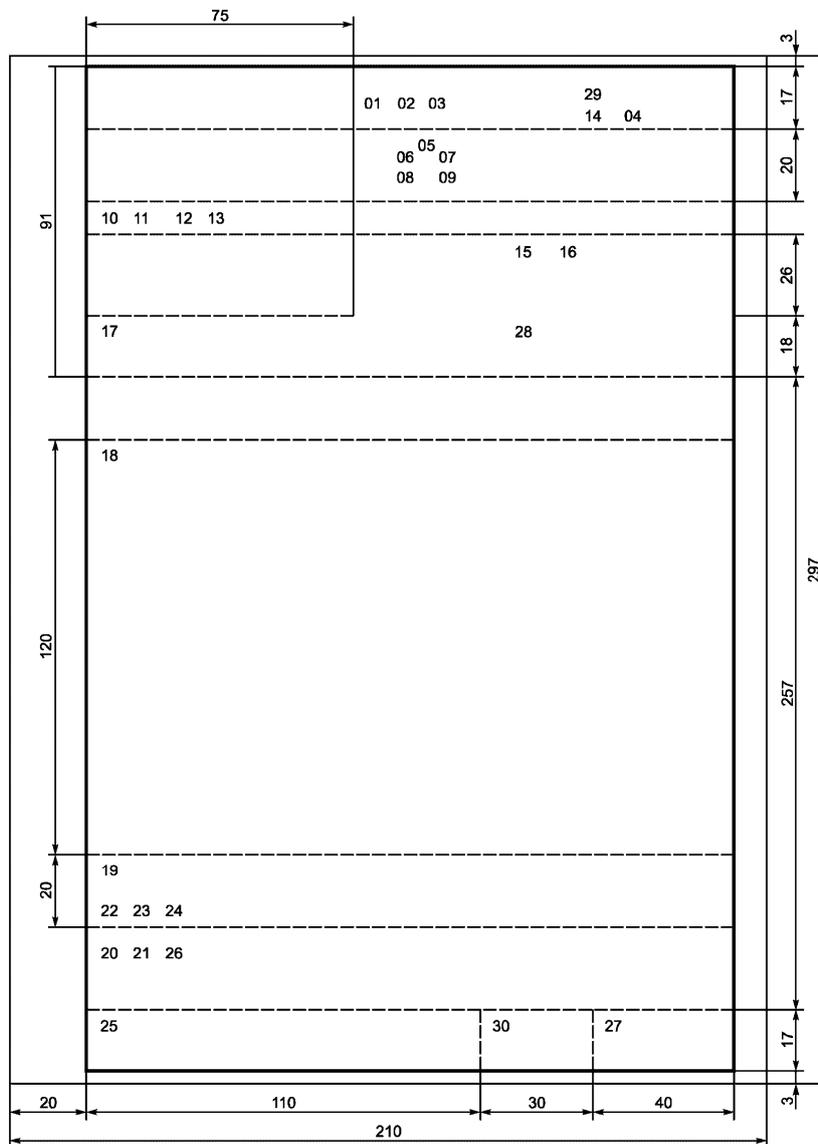
**6.** Нормативными правовыми актами организации может быть предусмотрено выделение реквизитов «адресат», «заголовок к тексту» или «подпись», а также отдельных фрагментов текста полужирным шрифтом.

**7.** Нормативные правовые акты организации, а также иные многостраничные документы могут оформляться с титульным листом.

Расположение реквизитов на титульном листе документа представлено на рисунках 6 и 7.



**Рис. 6. Схема расположения реквизитов и границы зон на формате А4 углового бланка**



**Рис. 7. Схема расположения реквизитов и границы зон на формате А4 продольного бланка**

## ***Состав реквизитов документов по ГОСТ Р 7.0.97-2016***

При подготовке и оформлении документов используют *реквизиты*, определения которых приведены в *ГОСТ Р 7.0.97-2016*:

- 01** – герб (Государственный герб Российской Федерации, герб субъекта Российской Федерации, герб (геральдический знак муниципального образования);
- 02** – эмблема;
- 03** – товарный знак (знак обслуживания);
- 04** – код формы документа;
- 05** – наименование организации – автора документа;
- 06** – наименование структурного подразделения – автора документа;
- 07** – наименование должности лица – автора документа;
- 08** – справочные данные об организации;
- 09** – наименование вида документа;
- 10** – дата документа;
- 11** – регистрационный номер документа;
- 12** – ссылка на регистрационный номер и дату поступившего документа;
- 13** – место составления (издания) документа;
- 14** – гриф ограничения доступа к документу;
- 15** – адресат;
- 16** – гриф утверждения документа;
- 17** – заголовок к тексту;
- 18** – текст документа;
- 19** – отметка о приложении;
- 20** – гриф согласования документа;
- 21** – виза;
- 22** – подпись;
- 23** – отметка об электронной подписи;
- 24** – печать;
- 25** – отметка об исполнителе;
- 26** – отметка о заверении копии;
- 27** – отметка о поступлении документа;
- 28** – резолюция;
- 29** – отметка о контроле;
- 30** – отметка о направлении документа в дело.

## ***Формуляр-образец организационно-распорядительного документа***

**Формуляр-образец** – модель построения документа, устанавливающая область применения, форматы, размеры полей и основные реквизиты.

Схема оформления большинства организационно-распорядительных документов достаточно типична и строится по формуляру-образцу (рис. 8).

Формуляр-образец служит целям унификации и стандартизации документов.

### ***Оформление реквизитов документов***

**1. Герб (Государственный герб Российской Федерации, герб субъекта Российской Федерации, герб (геральдический знак) муниципального образования)** воспроизводится на бланках документов в соответствии с Федеральным конституционным законом от 25.12.2000 № 2-ФКЗ «О Государственном гербе Российской Федерации», законодательными и иными нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Изображение герба (Государственного, субъекта Российской Федерации, герба (геральдического знака) органа местного самоуправления) помещается по середине верхнего поля бланка документа над реквизитами организации – автора документа, на расстоянии 10 мм от верхнего края листа.

**2. Эмблема организации**, разработанная и утвержденная в установленном порядке, размещается в соответствии с нормативными правовыми актами на бланках: документов федеральных органов государственной власти (за исключением случаев, предусматривающих использование изображения Государственного герба Российской Федерации), территориальных органов федеральных органов государственной власти, государственных и негосударственных организаций. Изображение эмблемы помещается по середине верхнего поля бланка документа над реквизитами организации – автора документа, на расстоянии 10 мм от верхнего края листа.

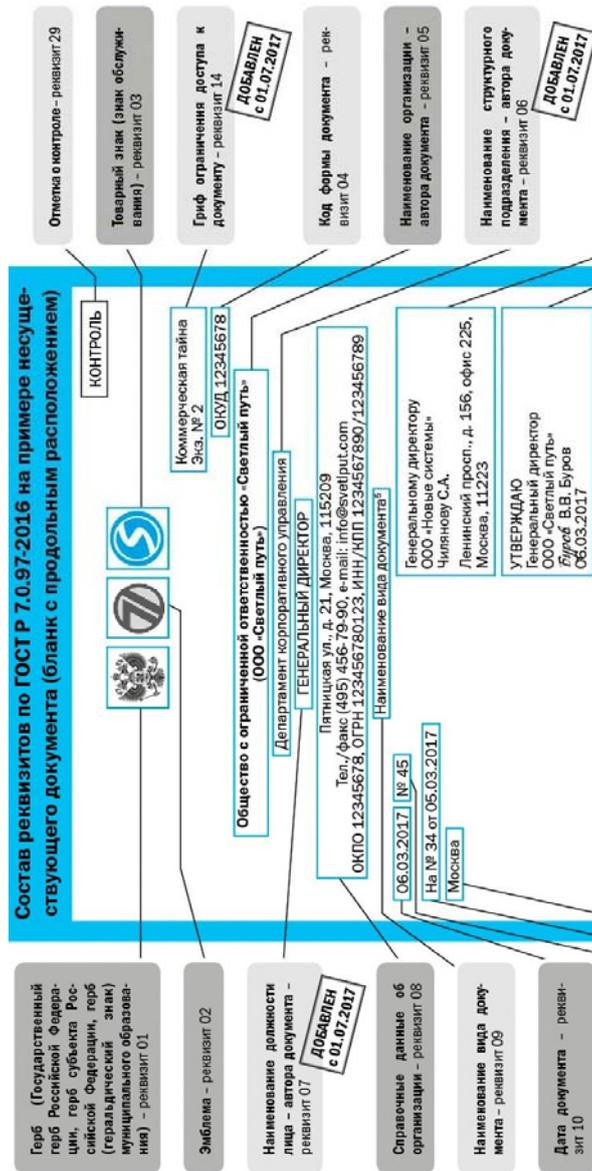


Рис. 8. Формуляр-образец документа (начало, окончание – на с. 51)

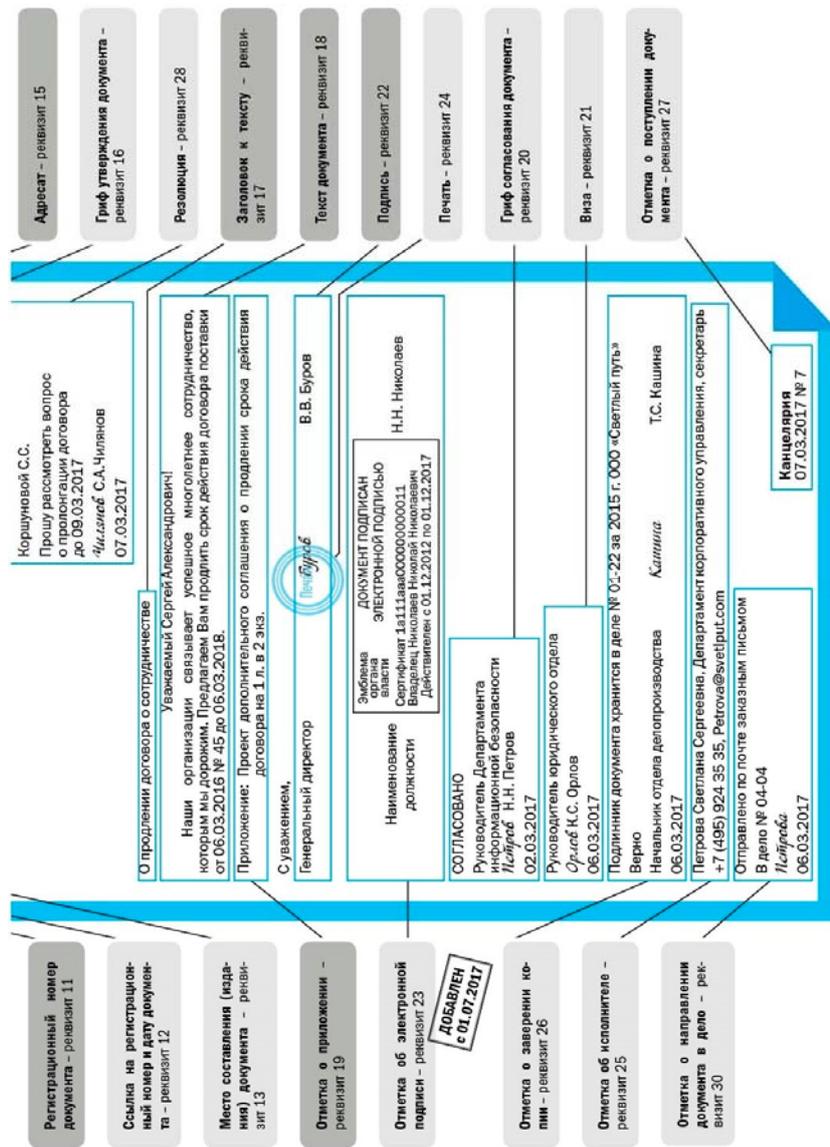


Рис. 8. Окончание (начало см. на с. 50)

**3. Товарный знак (знак обслуживания)**, зарегистрированный в установленном законодательством порядке, воспроизводится на бланках организаций в соответствии с уставом (положением об организации). Изображение товарного знака (знака обслуживания) помещается по середине верхнего поля бланка документа над реквизитами организации – автора документа, или слева на уровне наименования организации – автора документа (допускается захватывать часть левого поля). Наряду с товарным знаком (знаком обслуживания), на бланках документов может указываться коммерческое обозначение юридического лица.

**4. Код формы документа** проставляется на унифицированных формах документов в соответствии с Общероссийским классификатором управленческой документации (ОКУД) или локальным классификатором, располагается в правом верхнем углу рабочего поля документа, состоит из слов «Форма по», далее «наименование классификатора и цифрового кода».

*Пример.* Форма по ОКУД 0211151.

**5. Наименование организации – автора документа** на бланке документа должно соответствовать наименованию юридического лица, закреплённому в его учредительных документах (уставе или положении). Под наименованием организации в скобках указывается сокращенное наименование организации, если оно предусмотрено уставом (положением). Над наименованием организации – автора документа указывается полное или сокращенное наименование вышестоящей организации (при ее наличии).

**6. Наименование структурного подразделения – автора документа** (в том числе филиала, отделения, представительства, коллегиального, совещательного или иного органа) используется в бланках писем и бланках конкретных видов документов соответствующих подразделений (органов) в соответствии с локальными нормативными актами и указывается под наименованием организации.

**7. Наименование должности лица – автора документа** используется в бланках должностных лиц и располагается под наименованием организации или наименованием территории (края, области, автономной области и др.), если документ издает руководитель органа власти субъекта Российской Федерации, муниципального образования. Наименование должности лица – автора документа указывается в соответствии с наименованием,

приведенным в распорядительном документе о назначении на должность.

**8. Справочные данные об организации** указываются в бланках писем и включают: почтовый адрес организации (дополнительно может указываться адрес места нахождения юридического лица, если он не совпадает с почтовым адресом); номер телефона, факса, адрес электронной почты, сетевой адрес.

В состав справочных данных, за исключением бланков документов органов государственной власти, органов местного самоуправления, включаются: код организации по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО), основной государственный регистрационный номер организации (ОГРН) и идентификационный номер налогоплательщика/код причины постановки на налоговый учет (ИНН/КПП).

**9. Наименование вида документа** указывается на всех документах, за исключением деловых (служебных) писем, располагается под реквизитами автора документа (наименованием организации, наименованием структурного подразделения, наименованием должности).

**10. Дата документа** соответствует дате подписания (утверждения) документа или дате события, зафиксированного в документе. Документы, изданные двумя или более организациями, должны иметь одну (единую) дату.

Дата документа записывается в последовательности: день месяца, месяц, год одним из двух способов:

- 1) арабскими цифрами, разделенными точкой: 05.06.2019;
- 2) словесно-цифровым способом, например: 5 июня 2019 г.

**11. Регистрационный номер документа** – цифровой или буквенно-цифровой идентификатор документа, состоящий из порядкового номера документа, который, по усмотрению организации, может дополняться цифровыми или буквенными кодами (индексами) в соответствии с используемыми классификаторами (индексом дела по номенклатуре дел, кодом корреспондента, кодом должностного лица).

На документе, составленном совместно двумя и более организациями, проставляются регистрационные номера документа, присвоенные каждой из организаций. Регистрационные номера отделяются друг от друга косой чертой и проставляются в порядке указания авторов в заголовочной части или преамбуле документа.

**12. Ссылка на регистрационный номер и дату поступившего документа** включает регистрационный номер и дату входящего инициативного документа, на который дается ответ.

**13. Место составления (издания) документа** указывается во всех документах, кроме деловых (служебных) писем, а также докладных, служебных записок и других внутренних информационно-справочных документов. Место составления (издания) документа не указывается в том случае, если в наименовании организации присутствует указание на место ее нахождения. Место составления (издания) документа указывается в соответствии с принятым административно-территориальным делением.

**14. Гриф ограничения доступа к документу** проставляется в правом верхнем углу первого листа документа (проекта документа, сопроводительного письма к документу) на границе верхнего поля при наличии в документе информации, доступ к которой ограничен в соответствии с законодательством Российской Федерации. Виды используемых в организации грифов ограничения доступа должны соответствовать законодательным и иным нормативным правовым актам Российской Федерации и должны быть закреплены в локальных нормативных актах. В состав грифа ограничения доступа к документу входит ограничительная надпись («Для служебного пользования», «Конфиденциально», «Коммерческая тайна»), которая может дополняться номером экземпляра документа и другими сведениями в соответствии с законодательством Российской Федерации.

*Пример.*

Коммерческая тайна.

Экз. № 2

**15. Адресат** используется при оформлении деловых (служебных) писем, внутренних информационно-справочных документов (докладных, служебных записок).

Адресатом документа может быть организация, структурное подразделение организации, должностное или физическое лицо.

Реквизит «адресат» проставляется в верхней правой части документа (на бланке с угловым расположением реквизитов) или справа под реквизитами бланка (при продольном расположении реквизитов бланка). Строки реквизита «адресат» выравниваются по левому краю или центруются относительно самой длинной

строки. При адресовании документа руководителю (заместителю руководителя) организации указываются в дательном падеже наименование должности руководителя (заместителя руководителя), включающее наименование организации, и фамилия, инициалы должностного лица.

*Пример.*

Руководителю Федерального  
архивного агентства  
Фамилия И. О.

При адресовании письма в организацию указывается ее полное или сокращенное наименование в именительном падеже.

*Пример.*

1. Федеральное архивное агентство
2. Росархив

При адресовании документа в структурное подразделение организации в реквизите «адресат» указывается в именительном падеже наименование организации, ниже – наименование структурного подразделения.

*Пример.*

Федеральное архивное  
агентство  
Отдел государственной  
службы, кадров и наград

При адресовании письма руководителю структурного подразделения указывается в именительном падеже наименование организации, ниже – в дательном падеже наименование должности руководителя, включающее наименование структурного подразделения, фамилию, инициалы.

*Пример.*

АО «Профиль»  
Руководителю договорно-  
правового отдела  
Фамилия И.О.

Перед фамилией должностного лица допускается употреблять сокращение «г-ну» (господину), если адресат мужчина, или «г-же» (госпоже), если адресат женщина.

*Пример.*

1. г-ну Фамилия И. О.
2. г-же Фамилия И. О.

При рассылке документа группе организаций одного типа или в структурные подразделения одной организации, адресат указывается обобщенно.

*Пример.*

1. Руководителям дочерних обществ АО «Профиль»
2. Руководителям управлений Росархива

При рассылке документа не всем организациям или структурным подразделениям под реквизитом «Адресат» в скобках указывается: «(по списку)».

*Пример.*

Руководителям дочерних обществ АО «Профиль»  
(по списку)

В одном документе не должно быть более четырех адресатов. Слово «Копия» перед вторым, третьим, четвертым адресатами не указывается. При большом количестве адресатов составляется список (лист, указатель) рассылки документа, на каждом документе указывается один адресат или адресат оформляется обобщенно.

В состав реквизита «Адресат» может входить почтовый адрес. Элементы почтового адреса указываются в последовательности, установленной Правилами оказания услуг почтовой связи, утвержденными приказом Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 31.07.2014 № 234.

*Пример.*

Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела  
Профсоюзная ул., д. 82,  
Москва, 117393

Почтовый адрес может не указываться в документах, направляемых в высшие органы власти, вышестоящие организации, подведомственные организации и постоянным корреспондентам

(за исключением направления писем указанным адресатам в конвертах с прозрачными окнами).

При адресовании документа физическому лицу указываются: фамилия инициалы, почтовый адрес.

*Пример.*

Фамилия И. О.  
Садовая ул., д. 5, кв. 12,  
г. Люберцы, Московская обл., 301264

При отправке письма по электронной почте или по факсимильной связи (без досылки по почте) почтовый адрес не указывается. При необходимости может быть указан электронный адрес (номер телефона/факса).

*Пример.*

Всероссийский научно-  
исследовательский институт  
документоведения и архивного дела  
mail@vniidad.ru

**16. Гриф утверждения** проставляется на документе в случае его утверждения должностным лицом, распорядительным документом (постановлением, решением, приказом, распоряжением) или решением коллегиального органа.

Гриф утверждения размещается в правом верхнем углу первого листа документа. Строки реквизита выравниваются по левому краю или центруются относительно самой длинной строки.

При утверждении документа должностным лицом гриф утверждения состоит из слова УТВЕРЖДАЮ, наименования должности лица, утверждающего документ, его подписи, инициалов, фамилии и даты утверждения.

*Пример.*

УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель Федерального  
архивного агентства  
Подпись И.О. Фамилия  
Дата

При утверждении документа распорядительным документом гриф утверждения состоит из слова УТВЕРЖДЕН (УТВЕРЖДЕНА, УТВЕРЖДЕНЫ или УТВЕРЖДЕНО), согласованного с наименованием вида утверждаемого документа,

наименования распорядительного документа в творительном падеже, его даты, номера.

*Пример.*

1. (Регламент) УТВЕРЖДЕН  
приказом АО «Профиль»  
от 5 апреля 2019 г. № 82
2. (Правила) УТВЕРЖДЕНЫ  
приказом АО «Профиль»  
от 6 апреля 2019 г. № 83

При утверждении документа коллегиальным органом, решения которого фиксируются в протоколе, в грифе утверждения указывается наименование органа, решением которого утвержден документ, дата и номер протокола (в скобках).

*Пример.*

(Положение) УТВЕРЖДЕНО  
Советом директоров АО «Профиль»  
(протокол от 12.12.2019 № 12)

**17. Заголовок к тексту** – краткое содержание документа. Заголовок к тексту формулируется с предлогом «О» («Об») и отвечает на вопрос «о чем?»):

- приказ (о чем?) о создании аттестационной комиссии;
- приказ (о чем?) об утверждении штатного расписания;
- письмо (о чем?) о предоставлении информации.

Заголовок к тексту оформляется под реквизитами бланка слева, от границы левого поля. В указах, постановлениях, решениях, приказах, издаваемых органами власти, заголовок к тексту может оформляться над текстом посередине рабочего поля документа и центрируется относительно самой длинной строки.

Заголовок к тексту может не составляться, если текст документа не превышает 4-5 строк.

**18. Текст документа** составляется на русском языке как государственном языке Российской Федерации. В органах государственной власти, органах местного самоуправления, государственных учреждениях республик наряду с государственным языком Российской Федерации могут употребляться государственные языки республик. В деятельности государственных органов, организаций, предприятий и учреждений Российской Федерации используются государственный язык Российской Федерации,

государственные языки республик и иные языки народов Российской Федерации.

В тексте документа, подготовленном на основании законодательных или иных нормативных правовых актов, ранее изданных распорядительных документов, указываются их реквизиты:

- наименование документа, наименование организации – автора документа, дата документа, регистрационный номер документа, заголовок к тексту или наименование вида документа;

- наименование организации или должностного лица, утвердившего документ, дата утверждения документа.

Текст документа может содержать разделы, подразделы, пункты, подпункты, нумеруемые арабскими цифрами. Уровней рубрикации текста не должно быть более четырех.

В приказах текст излагается от первого лица единственного числа («приказываю»).

В документах коллегиальных и совещательных органов текст излагается от третьего лица единственного числа («коллегия... постановляет», «собрание... решило»).

Текст протокола излагается от третьего лица множественного числа («слушали», «выступили», «постановили», «решили»).

В документах, устанавливающих права и обязанности организаций, их структурных подразделений (положение, инструкция), а также содержащих описание ситуаций, анализ фактов или выводы (акт, справка), используется форма изложения текста от третьего лица единственного или множественного числа («отдел осуществляет функции...», «в состав управления входят...», «комиссия провела проверку...»).

В совместных документах текст излагается от первого лица множественного числа («приказываем», «решили»).

В деловых (служебных) письмах используются формы изложения:

- от первого лица множественного числа («просим направить...», «представляем на рассмотрение...»);

- от третьего лица единственного числа («министерство не возражает...», «общество считает возможным...»);

- от первого лица единственного числа («считаю необходимым...», «предлагаю рассмотреть...»), если письмо оформлено на должностном бланке.

В текстах документов употребляются только общепринятые аббревиатуры и графические сокращения.

При употреблении в тексте фамилий лиц инициалы указываются после фамилии.

В деловых (служебных) письмах могут использоваться:

- вступительное обращение:

*Пример.*

Уважаемый господин Председатель!

Уважаемый господин Губернатор!

Уважаемый господин Прохоров!

Уважаемая госпожа Захарова!

Уважаемый Николай Петрович!

Уважаемая Ольга Николаевна!

Уважаемые господа!

В обращении по должности наименование должности пишется с прописной буквы, в обращении по фамилии инициалы лица не указываются.

- заключительная этикетная фраза:

*Пример.*

С уважением, ...

**19. Отметка о приложении** содержит сведения о документе (документах), прилагаемом к основному документу (в сопроводительных письмах, претензиях, актах, справках и других информационно-справочных документах) или о том, что документ является приложением к основному документу (в документах – приложениях к распорядительным документам, положениям, правилам, инструкциям, договорам, планам, отчетам и др. документам).

В сопроводительных письмах и других информационно-справочных документах отметка о приложении оформляется под текстом от границы левого поля следующим образом:

- если приложение названо в тексте:

*Пример.*

Приложение: на 2 л. в 1 экз.

- если приложение не названо в тексте или если приложений несколько, указывают названия документов-приложений, количество листов и экземпляров каждого приложения.

*Пример.*

Приложение:

1. Положение об Управлении регионального кредитования на 5 л. в 1 экз.
2. Справка о кадровом составе Управления регионального кредитования на 2 л. в 1 экз.

- если приложение (приложения) сброшюрованы:

*Пример.*

Приложение:  
отчет о НИР в 2 экз.

- если документ, являющийся приложением, имеет приложения с самостоятельной нумерацией страниц:

*Пример.*

Приложение:  
- письмо Росархива от 05.06.2019 № 02-6/172 и приложения к нему, всего на 5 л.

- если приложением является обособленный электронный носитель (компакт-диск, USB-флеш-накопитель и др.):

*Пример.*

Приложение:  
CD в 1 экз.

При этом на вкладыше (конверте), в который помещается носитель, указываются наименования документов, записанных на носитель, имена файлов.

В распорядительных документах (постановлениях, решениях, приказах, распоряжениях), договорах, положениях, правилах, инструкциях и других документах отметка о приложении оформляется следующим образом:

- в тексте документа при первом упоминании документа-приложения в скобках указывается: ... (приложение) или ... (приложение 1); перед номером приложения допускается ставить знак номера: ... (приложение № 2);

- на первом листе документа-приложения в правом верхнем углу указывается:

*Пример.*

Приложение № 2  
к приказу АО «Профиль»  
от 15.08.2020 № 112.

Строки реквизита выравниваются по левому краю или центрируются относительно самой длинной строки.

Если приложением к распорядительному документу является нормативный правовой акт или иной документ, утверждаемый данным распорядительным документом, на первом листе приложения проставляется отметка о приложении (без ссылки на распорядительный документ) и гриф утверждения, в котором указываются данные распорядительного документа, которым утвержден документ-приложение.

*Пример.*

Приложение 1  
УТВЕРЖДЕНО  
приказом АО «Профиль»  
от 18.05.2019 № 67

**20. Гриф согласования документа** проставляется на документах, согласованных органами власти, организациями, должностными лицами. Гриф согласования в зависимости от вида документа и особенностей его оформления может проставляться:

- на первом листе документа (если документ имеет титульный лист, то на титульном листе) в левом верхнем углу на уровне грифа утверждения или под наименованием документа ближе к нижнему полю;

- на последнем листе документа под текстом;

- на листе согласования, являющемся неотъемлемой частью документа.

Гриф согласования состоит из слова СОГЛАСОВАНО, должности лица, которым согласован документ (включая наименование организации), его собственноручной подписи, инициалов, фамилии, даты согласования.

*Пример.*

СОГЛАСОВАНО  
Директор ВНИИДАД  
(подпись) И. О. Фамилия  
Дата

Если согласование осуществляется коллегиальным органом, в грифе согласования указывают сведения об органе, согласовавшем документ, дате и номере протокола, в котором зафиксировано решение о согласовании. Если согласование осуществляется письмом, указывают вид документа, организацию – автора документа, дату и номер письма.

*Пример.*

1. СОГЛАСОВАНО  
Советом директоров  
АО «Профиль»  
(протокол от \_\_\_\_\_ № \_\_)
2. СОГЛАСОВАНО  
письмом Росархива  
от \_\_\_\_\_ № \_\_

**21. Виза** свидетельствует о согласии или несогласии должностного лица (работника) с содержанием проекта документа. Визой оформляется внутреннее согласование документа. Виза включает должность лица, визирующего документ, подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилию) и дату визирования.

*Пример.*

Руководитель юридического отдела  
Подпись И. О. Фамилия  
Дата

При наличии замечаний к документу визу оформляют следующим образом:

*Пример.*

Замечания прилагаются.  
Руководитель юридического отдела  
Подпись И. О. Фамилия  
Дата

В организациях, применяющих системы электронного документооборота, согласование может проводиться в электронной форме, согласно ГОСТ Р ИСО 15489-1.

В документах, подлинники которых хранятся в организации, визы проставляют на последнем листе документа под подписью, на обороте последнего листа подлинника документа или на листе согласования (визирования), прилагаемом к документу.

В исходящих документах визы проставляются на экземплярах документов, помещаемых в дело.

По усмотрению организации может применяться полистное визирование документа и его приложений.

**22. Подпись** включает: наименование должности лица, подписывающего документ, его собственноручную подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилия).

*Пример.*

Генеральный директор      Подпись      И. О. Фамилия

Если документ оформлен не на бланке, в наименование должности включается наименование организации. Допускается центровать наименование должности лица, подписавшего документ, относительно самой длинной строки.

*Пример.*

Генеральный директор  
АО «Профиль»              Подпись      И. О. Фамилия

При оформлении документа на бланке должностного лица должность этого лица в подписи не указывается.

*Пример.*

Подпись      И. О. Фамилия

При подписании документа несколькими должностными лицами, занимающими разное положение, их подписи располагаются одна под другой в последовательности, соответствующей иерархии занимаемых должностей.

*Пример.*

Директор института              Подпись      И. О. Фамилия  
Главный бухгалтер              Подпись      И. О. Фамилия

При подписании документа несколькими лицами равных должностей их подписи располагаются на одном уровне.

*Пример.*

1. Заместитель директора  
по финансовым вопросам      Подпись      И. О. Фамилия  
2. Заместитель директора  
по административным вопросам      Подпись      И. О. Фамилия

В документах, составленных комиссией, в подписи указывается статус лица в составе комиссии.

*Пример.*

Председатель комиссии	Подпись	И. О. Фамилия
Члены комиссии	Подпись	И. О. Фамилия
	Подпись	И.О. Фамилия
	Подпись	И.О. Фамилия

При подписании документа лицом, исполняющим обязанности руководителя, подпись оформляется с указанием статуса должностного лица в соответствии с приказом (распоряжением).

*Пример.*

И.о. генерального директора	Подпись	И. О. Фамилия
-----------------------------	---------	---------------

или:

Исполняющий обязанности генерального директора	Подпись	И. О. Фамилия
---	---------	---------------

При подписании документа лицом, имеющим право подписи в случае временного отсутствия руководителя, исправления в наименование должности и расшифровку фамилии уже подготовленного и согласованного проекта документа вносятся от руки или с использованием соответствующих штампов. Не допускается ставить косую черту, надпись «за» перед наименованием должности лица в подписи, если документ подписывает иное должностное лицо.

**23. Отметка об электронной подписи** используется при визуализации электронного документа, подписанного электронной подписью, с соблюдением следующих требований:

а) место размещения отметки об электронной подписи должно соответствовать месту размещения собственноручной подписи в аналогичном документе на бумажном носителе;

б) элементы отметки об электронной подписи должны быть видимыми и читаемыми при отображении документа в натуральном размере;

в) элементы отметки об электронной подписи не должны перекрываться или накладываться друг на друга;

г) элементы отметки об электронной подписи не должны перекрывать элементы текста документа и другие отметки об электронной подписи (при наличии).

Отметка об электронной подписи в соответствии с законодательством Российской Федерации включает фразу «Документ

подписан электронной подписью», номер сертификата ключа электронной подписи, фамилию, имя, отчество владельца сертификата, срок действия сертификата ключа электронной подписи. Отметка об электронной подписи может включать изображение герба, эмблемы органа власти (организации), товарного знака (знака обслуживания) организации в соответствии с действующим законодательством.

**24. Печать** заверяет подлинность подписи должностного лица на документах, удостоверяющих права лиц, фиксирующих факты, связанные с финансовыми средствами, а также на иных документах, предусматривающих заверение подписи печатью в соответствии с законодательством Российской Федерации. Документы заверяют печатью организации. Печать проставляется, не захватывая собственноручной подписи лица, подписавшего документ, или в месте, обозначенном «МП» («Место печати»).

**25. Отметка об исполнителе** включает фамилию, имя и отчество исполнителя, номер его телефона. Отметка об исполнителе может дополняться наименованием должности, структурного подразделения и электронным адресом исполнителя.

Отметка об исполнителе оформляется на лицевой стороне последнего листа документа от границы левого поля или, при отсутствии места, – на оборотной стороне внизу слева.

*Пример.*

Забелин Иван Андреевич, Контрольное управление, ведущий специалист, +7(495) 924-45-67, Zabelin@gov.ru

Отметка об исполнителе может оформляться как нижний колонтитул и печататься шрифтом меньшего размера.

**26. Отметка о заверении копии** оформляется для подтверждения соответствия копии документа (выписки из документа) подлиннику документа. Отметка о заверении копии проставляется под реквизитом «Подпись» и включает: слово «Верно»; наименование должности лица, заверившего копию; его собственноручную подпись; расшифровку подписи (инициалы, фамилию); дату заверения копии (выписки из документа).

*Пример.*

Верно		
Инспектор службы кадров	Подпись	И. О. Фамилия
Дата		

Если копия выдается для представления в другую организацию, отметка о заверении копии дополняется надписью о месте хранения документа, с которого была изготовлена копия («Подлинник документа находится в (наименование организации) в деле № ... за ... год») и заверяется печатью организации.

Для проставления отметки о заверении копии может использоваться штамп.

**27. Отметка о поступлении документа** служит для подтверждения факта поступления документа в организацию и включает дату поступления и входящий регистрационный номер документа. При необходимости отметка о поступлении может дополняться указанием времени поступления в часах и минутах и способа доставки документа. Отметка о поступлении документа может проставляться с помощью штампа.

**28. Резолюция** содержит указание по исполнению документа. Резолюция оформляется на свободном месте рабочего поля документа, на бланке резолюции или вносится непосредственно в систему электронного документооборота. Резолюция включает: фамилию, инициалы исполнителя (исполнителей), поручение по документу, при необходимости – срок исполнения, подпись лица, вынесшего резолюцию, дату резолюции.

*Пример.*

Фамилия И.О.

Прошу подготовить предложения к 10.11.2019.

Подпись

Дата

**29. Отметка о контроле** свидетельствует о постановке документа на контроль, проставляется штампом «Контроль» на верхнем поле документа.

**30. Отметка о направлении документа в дело** определяет место хранения документа после завершения работы с ним и включает: слова «В дело», индекс дела по номенклатуре дел, в которое помещается документ на хранение, с указанием года, должности лица, оформившего отметку, подписи, даты.

*Пример.*

В дело № 01-18 за 2019 г.

Зав. отделом корпоративных проектов

Подпись           Дата

Отметка о направлении документа в дело может дополняться краткими сведениями о характере исполнения документа.

### 2.3.1. Бланки документов

Использование бланков упрощает подготовку документов, обеспечивая единство их оформления. Особенно удобно использовать электронные бланки и шаблоны, которые в новом стандарте *ГОСТ Р 7.0.97-2016* поставлены на один уровень с бумажными.

Иначе говоря, бланк документа одного вида на бумажном носителе и его электронный шаблон не должны различаться.

1. Для изготовления бланков документов, согласно *ГОСТ Р 7.0.97-2016*, используется бумага форматов А4 (210×297 мм), А5 (148×210 мм); для изготовления бланков резолюций используется бумага форматов А5 (148×210 мм), А6 (105×148).

Каждый лист документа, оформленный на бланке или без него, должен иметь поля не менее:

- 20 мм – левое;
- 10 мм – правое;
- 20 мм – верхнее;
- 20 мм – нижнее.

Документы длительных (свыше 10 лет) сроков хранения должны иметь левое поле не менее 30 мм.

2. Организации используют бланки документов, изготовленные на бумажном носителе (бланки документов федеральных органов государственной власти с воспроизведением Государственного герба Российской Федерации изготавливаются полиграфическими предприятиями, имеющими сертификаты о наличии технических и технологических возможностей для качественного изготовления указанного вида продукции) и/или электронные шаблоны бланков.

*Бланки на бумажном носителе и электронные шаблоны бланков должны быть идентичны по составу реквизитов, порядку их расположения, гарнитурам шрифта.*

Бланки документов на бумажном носителе и электронные шаблоны бланков изготавливаются на основании макетов бланков, утверждаемых руководителем организации. Бланки документов следует изготавливать на белой бумаге или бумаге светлых тонов.

Электронные шаблоны бланков документов должны быть защищены от несанкционированных изменений.

3. Бланки документов оформляются в соответствии с рисунками 6 и 7, стр. 49-50. Ориентировочные границы зон расположения реквизитов обозначены пунктиром. Каждая зона определяется совокупностью входящих в нее реквизитов.

4. В зависимости от расположения реквизитов устанавливается два варианта бланков – угловой (рис. 9) и продольный (рис. 10).

РОСАРХИВ  
Государственное учреждение  
Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела  
(ВНИИДАД)

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Москва

**Рис. 9. Образец общего бланка организации**

РОСАРХИВ  
Государственное учреждение  
Всероссийский научно-исследовательский институт  
документоведения и архивного дела  
(ВНИИДАД)  
Профсоюзная ул., д. 82, Москва, 117393  
Тел./факс (095) 718-78-74  
E-mail: mail@vniidad.ru  
http://www.vniidad.ru  
ОКПО 02842708, ОГРН 1027700380795,  
ИНН/КПП 7708033140/771001001

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Рис. 10. Образец углового бланка письма организации**

5. Реквизиты **01, 02, 03** располагаются на верхнем поле документа над реквизитом **05** по середине зоны, занятой этим реквизитом.

Реквизит **03** может располагаться слева на уровне реквизита **05**.

Реквизиты **05, 06, 07, 08, 09, 13**, ограничительные отметки для реквизитов **10, 11, 12** в пределах границ зон расположения реквизитов размещаются одним из способов:

- центрованным (начало и конец каждой строки реквизитов равно удалены от границ зоны расположения реквизитов);
- флаговым (каждая строка реквизитов начинается от левой границы зоны расположения реквизитов).

6. Устанавливаются следующие виды бланков документов организации:

- общий бланк;
- бланк письма;
- бланк конкретного вида документа.

Нормативными правовыми актами организации устанавливаются виды применяемых бланков и их разновидности (бланк письма структурного подразделения, бланк письма должностного лица, бланк приказа, бланк распоряжения, бланк протокола и др.).

Образцы бланков документов приведены на рисунках 9-13.

7. Общий бланк используется для изготовления любых видов документов, кроме делового (служебного) письма.

Общий бланк в зависимости от учредительных документов организации и локальных нормативных актов включает реквизиты **01 (02 или 03), 05, 06, 07, 13** и ограничительные отметки для реквизитов **10, 11, 16, 17**.

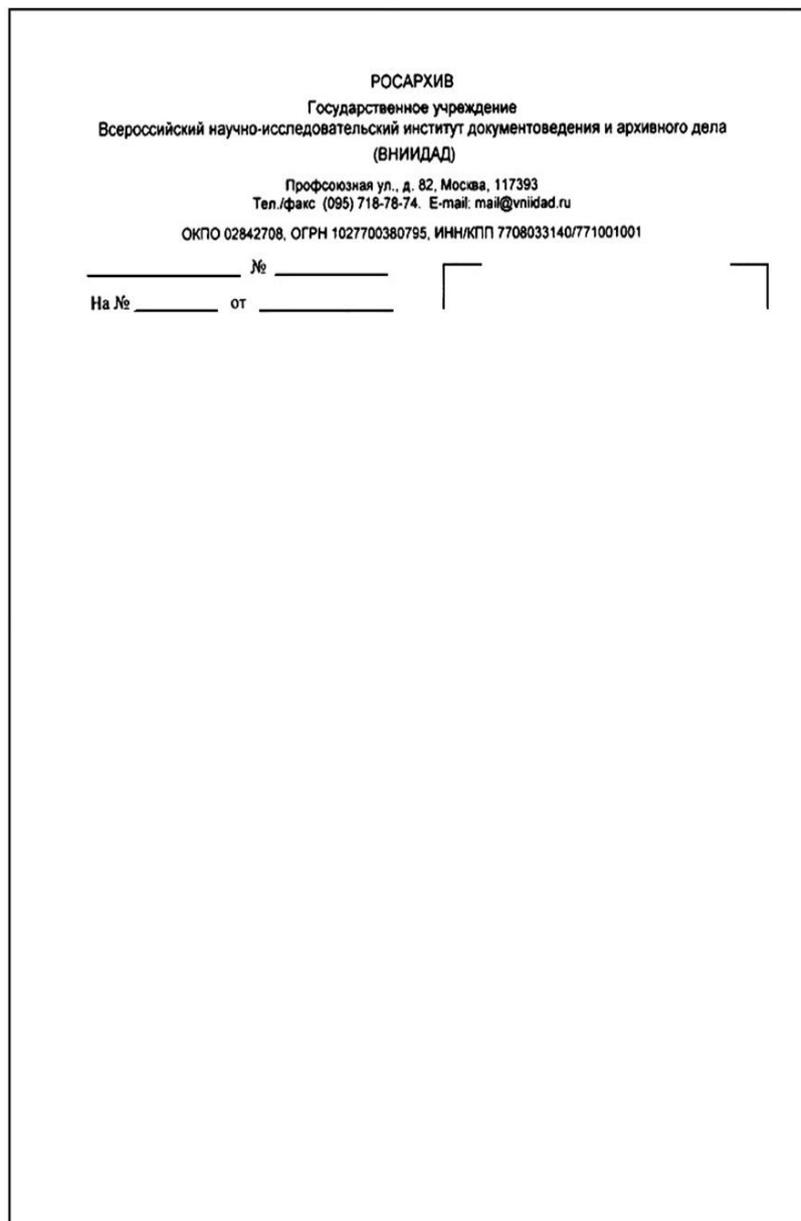
Бланк письма в зависимости от учредительных документов организации и локальных нормативных актов включает реквизиты **01 (02 или 03), 05, 08**, ограничительные отметки для реквизитов **10, 11, 12, 15, 17**. Бланк письма структурного подразделения дополнительно включает реквизит **06**, бланк письма должностного лица – реквизит **07**.

Бланк конкретного вида документа, кроме письма, в зависимости от учредительных документов организации и локальных нормативных правовых актов включает реквизиты **01 (02 или 03), 05, 09, 13** и, при необходимости, ограничительные отметки для границ зон расположения реквизитов **10, 11, 16, 17**.

РОСАРХИВ  
Государственное учреждение  
Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела  
(ВНИИДАД)  
Профсоюзная ул., д. 82, Москва, 117393  
Тел./факс (095) 718-78-74. E-mail: mail@vniidad.ru  
ОКПО 02842708, ОГРН 1027700380795, ИНН/КПП 7708033140/771001001

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_



**Рис. 11. Образец продольного бланка письма организации**

РОСАРХИВ  
Государственное учреждение  
Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения  
и архивного дела  
(ВНИИДАД)  
**ПРИКАЗ**

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Москва

**Рис. 12. Образец бланка конкретного вида документа  
организации**

Росархив  
Федеральное бюджетное учреждение  
«Всероссийский научно-исследовательский институт  
документоведения и архивного дела»  
(ВНИИДАД)  
Профсоюзная ул., д. 82, Москва, 117393  
Тел./факс (495) 718-78-74 e-mail:mail@vniidad.ru;  
<http://www.vniidad.ru>  
ОКПО 02842708; ОГРН 1027700380795;  
ИНН/КПП 7708033140/771001001  
Rosarchiv  
The Federal Budget Institution  
«The All-Russian Scientific and Research Institute for  
Archives and Records Management»  
(VNIIDAD)  
Profsoyuznaya ul., 82, Moscow, 117393  
Tel./Fax (495) 718-78-74; e-mail:mail@vniidad.ru;  
<http://www.vniidad.ru>

\_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

**Рис. 13. Образец продольного бланка письма организации  
на двух языках**

Бланк конкретного вида документа структурного подразделения дополнительно включает реквизит **06**, бланк должностного лица – реквизит **07**.

8. В органах власти и организациях республик Российской Федерации, использующих наряду с русским языком как государственным языком Российской Федерации государственный язык (государственные языки) республик, используются бланки документов на русском языке и государственном языке (государственных языках) республик:

1. *угловые* (реквизиты бланка располагаются на одном уровне: на русском языке – слева, на государственном языке (государственных языках) республик – справа);

2. *продольные* (реквизиты бланка на русском языке – сверху, реквизиты бланка на государственном языке (государственных языках) республик – ниже).

Для переписки с иностранными корреспондентами используют бланки на двух языках – русском и английском или ином иностранном языке.

#### **2.4. Юридически значимые реквизиты документа**

**Юридическое значение** – это свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством, компетенцией издавшего его органа и установленным порядком оформления.

Отсутствие необходимых реквизитов или неправильное их оформление может привести к тому, что документ не будет иметь юридического значения (например, нет подписи или даты).

Если же в нем не будет заголовка к тексту или отметки об исполнителе, то это приведет лишь к определенным трудностям в работе с документом.

**Обязательными реквизитами**, обеспечивающими юридическое значение документов, являются:

- наименование организации (должностного лица) – автора документа;
- наименование вида документа;
- дата документа;
- регистрационный номер;

- гриф утверждения документа;
- текст;
- подпись;
- печать.

**Дата документа** – один из важнейших реквизитов документа. Отсутствие даты на документе делает его недействительным.

**Регистрационный номер** является дополнительной гарантией подлинности документа.

Он свидетельствует о том, что документ прошел все стадии обработки, зарегистрирован и тем самым является официальным документом предприятия.

**Гриф утверждения** – некоторые документы приобретают юридическое значение только с момента их утверждения руководителем или вышестоящим органом.

**Гриф утверждения** – это реквизит официального документа, придающий нормативный или правовой характер его содержанию. Обязательному утверждению подлежат:

- уставы, положения о предприятиях (филиалах);
- штатные расписания;
- акты проверок, акты приема-передачи;
- должностные инструкции;
- сметы, бизнес-планы, отчеты.

**Подпись** является обязательным реквизитом любого документа. Должностное лицо, проставляя подпись в документе, берет на себя ответственность:

- за достоверность документа;
- все возможные последствия исполнения (введения в действие) документа.

Право подписи предоставляется определенным лицам и может быть закреплено:

- в уставе предприятия;
- в положении о предприятии (о структурном подразделении);
- в инструкции по делопроизводству;
- в должностной инструкции работника;
- в приказе о распределении обязанностей.

Документы организации подписывает директор или его заместители. Документы структурных подразделений подписывают их руководители. По ряду вопросов правом подписи могут обладать другие работники, например ведущие специалисты предприятия.

Подпись ставится на первом экземпляре документа, при необходимости – на других экземплярах, например при заключении контракта.

**Печать** – юридически значимый реквизит, применяемый в целях заверения подписи должностного лица на наиболее важных (или финансовых) документах.

Печать свидетельствует:

- о подлинности документа;
- принадлежности документа к указанной на печати организации.

Печать проставляется на документах, издание которых влечет за собой:

- какие-либо правовые последствия, например создание, реорганизацию предприятия;
- материальные последствия, например передачу материальных ценностей, удостоверение права организации или отдельного лица на что-либо.

### **Контрольные вопросы**

1. Понятие «унификация» и «стандартизация» документов.
2. Требования к конструированию бланков. Виды бланков.
3. Основные факторы, определяющие рациональную организацию информационно-документационного обслуживания управленческой деятельности.
4. Что относится к информационно-справочным документам?
5. Что понимается под реквизитом документа?
6. Что определяет формуляр документа и чем отличается формуляр документа от формуляра-образца?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

**Задание 1.** Охарактеризуйте предложенные реквизиты (назовите реквизит, укажите его расположение и функцию) (табл. 1).

Таблица 1

Виды реквизитов документа

№	Наименование реквизита
1	Отзыв на проект инструкции на 2 л. в 3 экз.
2	В. К. Чернышевой Отправить факс о согласии до 04.10.2018 <i>Сергеев</i> 02.10.2018
3	О семинаре «Современный офис»
4	ОАО «Русьимпорт» Вх. № 354-12 12.10.2018
5	К
6	Let115.doc
7	М.М. Макарова 931 00 17

**Задание 2.** Оформите реквизиты, используя представленную в таблице 2 информацию.

Таблица 2

Наименование реквизита и информация для его оформления

№	Информация	Реквизит, необходимый для оформления
1	Документ согласован с главным бухгалтером предприятия В. И. Рыбаковым 12 ноября 2018 г.	«Визы согласования документа»
2	Письмо адресовано директору завода «Океан», который находится в г. Мурманске, по ул. Горького, 23	«Адресат»
3	Документ утвержден директором ОАО «Звезда» В. И. Степановым 29 октября 2018 г.	«Гриф утверждения документа»

**Задание 3.** Найдите ошибки в оформлении реквизитов (табл. 3).

Таблица 3

## Ошибочное оформление реквизитов

№	Реквизит, содержащий ошибки
1	1.11.18 года
2	гор. Москва, улица Орджоникидзе д.11, 115419
3	ОПТПРОДРЫНОК
4	тел: 924-45-67, Жуков А.В.
5	Ген. Директор «Теремок» Игнатов Р. П.
6	Директору фирмы «Роснефть» Бульгину Е. М. от главбуха Чижова
7	11 марта 2019
8	Подготовить проект договора с ЗАО «Искра» к 14.05.20 г.
9	Верно: 21.12.2019
10	СОГЛАСОВАНО А. Г. Грязновым 3 декабря 2019 года
11	15 апреля 2020 года, Генеральный директор ЗАО «Керамика» Столяров С.С. УТВЕРЖДАЕТ

**4. Тесты.**

1. Определите, какие из перечисленных признаков соответствуют каким видам документов (табл. 4).

Признаки: 1) постоянно, 2) свыше 10 лет, 3) до 10 лет, 4) оригиналы (подлинники), 5) копии, 6) выписки, 7) дубликаты, 8) рукописные, 9) печатные, 10) типографские, 11) электронные, 12) срочные, 13) несрочные.

Таблица 4

## Соответствие вида документа определенным признакам

	Виды документов	Признаки
А)	по способам изготовления	
Б)	по срокам исполнения	
В)	по срокам хранения	
Г)	по степени достоверности	

2. Современный служебный документ отвечает ряду особых требований:

А) краткость, точность и профессионализм изложения, стилистическая строгость;

Б) использование общепринятой лексики; последовательность аргументации;

В) жесткое соблюдение грамматических норм, конкретность и прагматизм содержания;

Г) все выше перечисленное.

3. Какие из ниже перечисленных в таблице 5 признаков документов соответствуют следующие виды документов:

Виды документов: по форме изложения, по содержанию, по происхождению, по направленности движения.

Таблица 5

Признаки, соответствующие определенному виду документа

Признаки	Виды документов
Служебные, личные	
Входящие, внутренние, исходящие	
Индивидуальные, типовые, трафаретные	
Простые, сложные	

4. Особенность сложного документа состоит в том, что он...

А) касается одного исполнителя, посвящен одному вопросу, проблеме, для решения которой не требуется много времени;

Б) касается рассмотрения комплекса вопросов, затрагивает несколько проблем и исполнителей.

5. Для документов, подлежащих унификации, формуляр-образец устанавливает форматы, размеры полей, расположение зон для размещения информационных элементов документа, называемых в делопроизводстве:

А) дубликат;

Б) реквизит;

В) копия.

6. Наиболее достоверный экземпляр документа, подписанный, оформленный на соответствующем бланке, снабженный всеми необходимыми реквизитами:

- А) копия;
- Б) оригинал (подлинник);
- В) выписка.

*7. Реквизит – это:*

- А) специальный информационный элемент, придающий документу стандартное оформление;
- Б) систематизированный перечень заголовков и других сведений о составе и содержании дел.

*8. Постоянные реквизиты:*

- А) повторяются в обязательном порядке во всех документах данного наименования;
- Б) указываются непосредственно при подготовке конкретного документа.

*9. На каком формате бумаги исполняются служебные документы, согласно ГОСТ Р 7.097 – 2016?:*

- А) А2;
- Б) А1;
- В) А5;
- Г) А4.

*10. Сколько реквизитов предусматривает ГОСТ Р 7.097 – 2016?*

- А) 30;
- Б) 29;
- В) 31;
- Г) 28.

*11. Гриф утверждения располагается:*

- А) в правом верхнем углу документа;
- Б) в левом верхнем углу документа;
- В) в левом нижнем углу документа.

*12. Где располагается номер страницы в организационно-распорядительных документах?*

- А) вверху справа;
- Б) вверху слева;

- В) сверху в центре;
- Г) внизу справа;
- Д) внизу слева;
- Е) внизу в центре.

*13. Укажите требуемый размер правого поля в организационно-распорядительных документах:*

- А) 8 мм;
- Б) 10 мм;
- В) 15 мм;
- Г) не менее 8 мм;
- Д) не менее 15 мм.

*14. Укажите верные варианты наименований способов выравнивания реквизитов на бланке документа:*

- А) угловой;
- Б) флаговый;
- В) продольный;
- Г) центrovанный.

*15. Укажите требуемый размер левого поля в организационно-распорядительных документах:*

- А) 20 мм;
- Б) 25 мм;
- В) не менее 25 мм;
- Г) не менее 30 мм.

*16. Укажите верный размер верхнего и нижнего поля в организационно-распорядительных документах:*

- А) 15 мм;
- Б) 20 мм;
- В) 25 мм;
- Г) не менее 15 мм;
- Д) не менее 20 мм.

*17. Каким(и) из предложенных вариантов шрифта допустимо оформлять реквизит «Текст» в организационно-распорядительных документах:*

- А) Times New Roman, 13 пт.;

- Б) Arial, 14 пт.;
- В) Times New Roman, 15 пт.;
- Г) Times New Roman, не менее 13 пт.;
- Д) Arial, не менее 14 пт.

18. Ставят ли точку в конце реквизита «Заголовок к тексту»?

- А) да;
- Б) нет;
- В) иногда.

19. Как печатаются организационно-распорядительные документы сроком хранения более 3 лет?

- А) на обеих сторонах листа формата А4;
- Б) только на одной стороне листа формата А4.

20. Как дается указание на наличие приложения к распорядительному документу?

- А) с помощью реквизита «Отметка о наличии приложения»;
- Б) в тексте документа.

21. Как определить по резолюции исполнителя, ответственного за исполнение документа в целом (если указано несколько исполнителей)?

- А) фамилия ответственного исполнителя подчеркнута линией;
- Б) ответственный указан первым в списке;
- В) в тексте резолюции явно указывается, кто из списка исполнителей отвечает за контроль исполнения документа в целом.

22. Унификация – это:

- А) разнообразие в составе и формах управленческих документов, группируемых по срокам хранения;
- Б) установление единообразия в составе и формах управленческих документов, создаваемых в процессе осуществления однотипных управленческих функций и задач.

23. Сопроводительное письмо – это:

- А) письмо, указывающее на факт предложенных к письму документов и других материальных ценностей;

Б) письмо, направленное из одного источника в несколько адресов.

24. Назовите тип письма, если цель (назначение) сообщения – информирование партнёра о получении от него какого-либо отправления (документации, бандероли, груза):

- А) гарантийное письмо;
- Б) письмо-подтверждение;
- В) рекламные письма;
- Г) письмо-напоминание.

25. Письмо-предложение – это:

А) информирование получателя о готовности к сотрудничеству, заключению с ним деловой сделки;

Б) передача дополнительной информации при отправке адресату каких-либо документов, материальных ценностей, видов имущества;

В) приглашение партнера к участию в планируемых мероприятиях (конференциях, совещаниях, выставках);

Г) передача сведений информационного характера, информирование получателя о предстоящих (или прошедших) событиях, мероприятиях.

26. Целью информационного письма является:

А) информирование получателя о готовности к сотрудничеству, заключению с ним деловой сделки;

Б) передача дополнительной информации при отправке адресату каких-либо документов, материальных ценностей, видов имущества;

В) приглашение партнера к участию в планируемых мероприятиях (конференциях, совещаниях, выставках);

Г) передача сведений информационного характера, информирование получателя о предстоящих (или прошедших) событиях, мероприятиях.

### 3. ЯЗЫК И СТИЛЬ ОФИЦИАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

#### 3.1. Особенности официально-делового стиля документов

При составлении документов используется официально-деловой стиль, который уместен не в любой сфере общения (например, не используется в непринужденной, фамиллярной обстановке).

**Деловой стиль** – это арсенал лексических (словесных и грамматических) средств, которые помогают говорящему и пишущему подчеркнуть официальный характер общения. При составлении текста его автор, строя предложения, выбирая слова, не только передает информацию, но и сигнализирует адресату о её важности, о том как следует реагировать на полученное сообщение.

**Деловое письмо, приказ, заявление** – все это тексты, авторы которых преследуют конкретные практические цели. Очевидно, что для выполнения целей деловая речь должна быть ясной и убедительной.

Рассмотрим проблемы лексического и грамматического характера, которые возникают при составлении и редактировании официальных текстов.

#### **Лексика.**

##### **1) Использование терминов.**

**Термины** – слова или словосочетания, называющие специальное понятие из какой-либо области человеческой деятельности. При использовании терминов в документе должна быть уверенность в идентичном восприятии его значения автором и адресатом, либо в тексте дается расшифровка. Расшифровка термина должна быть точной, ясной и полной, при необходимости можно воспользоваться словарем.

Например, *«В договоре предусмотрены форс-мажорные обстоятельства (а именно случаи стихийных бедствий)».*

##### **2) Использование иностранных слов.**

Иностранные слова должны использоваться только при необходимости. Если стоит выбор между двумя словами, одно из которых – заимствованное, другое – русское, надо определить, существенна ли смысловая разница между ними. Если иностранный синоним имеет оттенки значения, которые важны для вашего

текста и отсутствуют у русского слова, тогда выбор будет оправдан.

Например, слова «удобный» и «комфортабельный» близки по значению, однако прилагательное английского происхождения «комфортабельный» более точно передает оттенки смысла в области гостиничного хозяйства.

Менее очевиден выбор между словами «пролонгирован» и «продлен». Значение слов идентично, единственно, что сочетание «договор пролонгирован» будет звучать весомее и солиднее, чем сочетание «договор продлен». Однако в данном случае необходимо убедиться, что заимствованный термин будет правильно истолкован адресатом.

### 3) *Сочетаемость слов.*

При составлении документа необходимо учитывать, что не все слова сочетаются друг с другом. В русском языке, как и в любом другом существуют нормы сочетаемости. Уточнить их можно по «Словарю сочетаемости слов русского языка». Например, *типичные для деловой речи сочетания слов: приказ – издается; контроль – возлагается на кого-либо, осуществляется; архив – создают, обрабатывают, сдают в ... и т.д.* А также такие словосочетания как *иметь значение; играть роль* не допускают перемены их компонентов.

**Плеоназм** (от греч. излишество) – употребление близких по смыслу, и потому излишних слов. Одна из самых распространенных проблем официально-делового стиля. Она заключается в том, что словосочетания оказываются избыточными. Например, *плеонастические сочетания* (выделены лишние слова):

а) форсировать строительство *ускоренными темпами* (глагол форсировать образован от фр. *forcer* – ускорять темп деятельности);

б) *тонкий* нюанс (существительное нюанс от фр. *nuance* – оттенок, тонкое отличие);

в) преysкурант *цен* (в слове преysкурант есть французский корень *prix* – цена). Но допустимо выражение «преysкурант розничных цен»;

г) маршрут *движения* (слово маршрут означает направление движения).

Однако существуют исключения. Некоторые *плеонастические сочетания*, несмотря на противодействие ученых-филологов,

прочно вошли в обиход и приобрели оттенки значения, которые оправдывают их существование.

На сегодня стали нормой сочетания «*реальная действительность*», «*практический опыт*», «*информационное сообщение*».

#### **Различение паронимов.**

**Паронимы** – родственные слова, близкие по звучанию, но различные по значению и сочетаемости. При работе с документами необходимо обращать внимание на паронимы.

Например:

– *оплатить* – *заплатить* (оплатить что-либо, заплатить за что-нибудь);

– *командированный* – *командировочный* (командированный – тот, кого командировали, например, командированный сотрудник; но командировочное удостоверение).

**Тавтология** – повтор однокоренных слов в пределах одного словосочетания. Эта стилистическая ошибка делает речь неблагозвучной, затрудняет понимание текста.

Например:

А) *польза от использования*, заменить на – польза от применения чего-либо;

Б) *следует учитывать следующие факторы* – необходимо учитывать следующие факторы;

В) *адресовать в адрес* – направить в адрес.

**Грамматика (морфология).** К этой области относятся правила изменения и грамматической сочетаемости слов.

**Использование предлогов.** В русском языке широкий выбор причинных предлогов: ввиду, вследствие, в силу, в связи с, из-за, по причине, благодаря. Примеры использования:

– *ввиду* – чаще о причине, ожидаемой в будущем (ввиду предстоящего проведения конференции);

– *вследствие* – чаще о свершившемся факте (прошу предоставить мне отпуск вследствие болезни);

– *благодаря* – чаще о причинах, вызвавших желаемый результат (мы справились с задачей благодаря помощи работников).

**Выбор надежа существительного при синонимичных словах.** Например:

– идентичный чему-либо, сходный с чем-либо, близкий к чему-либо;

- обращать внимание на что-либо, уделять внимание чему-либо;
- основываться на чем-либо, обосновывать чем-либо;
- превосходство над чем-либо, преимущество перед чем-либо;
- уплатить за что-либо, оплатить что-либо.

**Грамматика (синтаксис).** Для того, чтобы сделать свой текст понятным и убедительным, необходимо умело соединять между собой слова, строить словосочетания и предложения. К числу важнейших особенностей официально-делового стиля относят четкость и последовательность изложения материала, а также сочетание полноты и краткости текста. С этой целью были разработаны языковые правила, которые призваны сделать русскую речь более динамичной, ясной и выразительной.

**Порядок слов.** Русский язык относится к числу языков со свободным нефиксированным порядком слов. Автор, составляющий текст, может переставлять слова в предложении, при этом общий смысл не нарушается. Например: *вчера подписан договор; договор подписан вчера; договор вчера подписан.* Однако нельзя сказать, что все варианты равноценны. Очевидно, что порядком слов подчеркивается, акцентируется та или иная часть сообщения. И хотя в различных вариантах нет смыслового различия, один будет звучать более официально, чем другой. Такие свойства русского синтаксиса требуют от человека, работающего с текстом, языкового чутья и особого внимания к построению фразы. При этом особо следует помнить, что в письменной речи отсутствует такое важное языковое средство, как интонация. Поэтому обратить внимание адресата на ту или иную часть сообщения можно, поставив ее в конец предложения – в актуализированную позицию.

Пример.

*На вопрос: «Намерены ли вы выполнить свои обязательства и завершить работу к назначенному сроку?»*

*Правильнее ответить: «К 25 сентября работа будет завершена».*

*Если вопрос задан иначе: «В какой срок будет выполнена работа?» Надо предпочесть другой порядок слов: «Работа будет завершена к 25 сентября».*

#### **Использование деепричастных оборотов.**

Часть речи, указывающая на добавочное действие, называется *деепричастием*. Деепричастие с зависимыми словами составляет

деепричастный оборот. С одной стороны, использовать его очень удобно, он позволяет сказать в одном предложении о нескольких действиях, т. е. способствует краткости изложения.

С другой стороны, с деепричастным оборотом связаны определенные трудности: его можно употреблять только тогда, когда действия, обозначаемые им и сказуемым, осуществляются одним лицом, и когда в предложении есть подлежащее (т. е. названо действующее лицо).

Можно сказать: «*Читая эту книгу, я представляю себе, что знаком с автором*».

Однако недопустимо: «*Читая эту книгу, кажется, что был знаком с автором*» – это предложение безличное (есть сказуемое *кажется*, но отсутствует подлежащее).

Неправильно: «*Изучая проблемы развития туризма, нами были получены следующие сведения...*».

Правильно: «*Изучая проблемы развития туризма, мы получили следующие сведения...*».

#### ***Действительный, страдательный, безличный оборот.***

Русский язык предоставляет говорящему и пишущему широкие возможности выбора между близкими по смыслу грамматическими конструкциями. От этого зависит степень убедительности сообщения. По форме сказуемого можно выбрать активную и пассивную конструкции предложения. Например: «*Мы рассмотрели ваши предложения*» – активная; «*Нами рассмотрены ваши предложения*» – пассивная.

Выбор пассивной конструкции придает тексту большую официальность, подчеркивает факт осуществления действия вне зависимости от того, кто его произвел. Еще больше такую установку можно реализовать при использовании безличной конструкции: «*Предложения рассматриваются*». Пассивные и безличные обороты давно стали одной из характерных примет официального стиля. Однако они создают впечатление, что некое лицо или предприятие избегают открыто говорить о своих решениях и действиях. Сегодня не исключается использование в деловых письмах пассива и безличных предложений, однако они занимают более скромные позиции по сравнению с активной конструкцией.

***Структура сложного предложения.*** *Сложными* называются предложения, которые состоят из двух или нескольких частей, каждая из которых имеет собственную грамматическую основу.

Части соединяются с помощью союзов. В письменном тексте части сложного предложения обычно разделяются запятой или другими знаками препинания.

Для официального стиля характерно использование большого числа сложных предложений, в особенности сложноподчиненных, т. е. таких, в которых одна из частей является главной, а другая – придаточной. Например: *«Если обязательства не будут выполнены, мы примем штрафные санкции».*

Естественно, что нельзя злоупотреблять сложными предложениями в сообщении. В официальных бумагах неуместны очень длинные предложения, включающие в себя бесконечную цепь придаточных. Оптимальная конструкция для делового стиля – сложное предложение, состоящее из двух частей.

Неправильно: *«Комиссии предстоит выявить проблемы, возникшие в ходе работы, и какие меры можно принять для их устранения».*

Правильно: *«Комиссии предстоит выявить проблемы, возникшие в ходе работы, и определить, какие меры можно принять для их устранения».*

Сегодня в распоряжении работника документной сферы находится современная техника, которая значительно облегчает создание, обработку, хранение, поиск документов. Совершенствуется процесс составления и редактирования текстов. Также для составления текстов документов рекомендуется использовать специальные словари-справочники.

### **3.2. Употребление прописных и строчных букв**

В названиях органов при Президенте Российской Федерации с *прописной буквы* пишутся первое слово и имена собственные.

*Например:* Федеральное агентство правительственной связи и информации при Президенте Российской Федерации.

Все слова с *прописной буквы* пишутся в следующих названиях:

- Правительство Российской Федерации;
- Коллегия Правительства Российской Федерации;
- Совет Министров Республики Башкортостан и т.п.

В названиях министерств, государственных комитетов и других центральных органов государственного управления

Российской Федерации и республик в ее составе *с прописной буквы пишется первое слово.*

Если в словосочетание входят имена собственные или названия других учреждений, эти имена собственные и названия пишутся так же, как при самостоятельном употреблении.

Во множественном числе или не в качестве имени собственного названия указанного типа пишутся со строчной буквы: «правительство», «министерство», «республиканские министерства», «государственный комитет», «государственные комитеты».

Названия органов судебной власти принято писать так:

- Конституционный Суд Российской Федерации;
- Верховный Суд Российской Федерации;
- Высший арбитражный суд Российской Федерации.

Аналогичным образом пишутся названия соответствующих органов и должностей в республиках в составе Российской Федерации:

- Верховный Суд Республики Башкортостан;
- Высший арбитражный суд Удмурдской Республики.

Во всех остальных случаях слова «суд», «судья», «государственный арбитр» пишутся со строчной буквы.

В названиях актов высших органов государственной власти и управления Российской Федерации прописные буквы употребляются следующим образом:

- Конституция (Основной Закон) Российской Федерации;
- Конституция (но: конституции республик);
- Декларация прав и свобод человека и гражданина;
- Федеративный договор;
- Основы законодательства Российской Федерации;
- Закон Российской Федерации «О прокуратуре Российской Федерации» (но: законы);
- Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях;
- Указ Президента Российской Федерации (но: указы Президента Российской Федерации);
- распоряжение Президента Российской Федерации;
- постановление Правительства Российской Федерации;
- распоряжение Правительства Российской Федерации.

С *прописной буквы* пишутся названия должностей в системе государственной власти и управления Российской Федерации:

- Президент Российской Федерации;
- Руководитель Администрации Президента Российской Федерации;
- Советник Президента Российской Федерации;
- Председатель Правительства Российской Федерации;
- Первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации;
- Заместитель Председателя Правительства Российской Федерации;
- Председатель Конституционного Суда Российской Федерации;
- Председатель Верховного Суда Российской Федерации;
- Председатель Высшего арбитражного суда Российской Федерации;
- Министр финансов Российской Федерации;
- Председатель Государственного комитета Российской Федерации по вопросам архитектуры и строительства;
- Руководитель Аппарата Правительства Российской Федерации.

Аналогично пишутся названия должностей в системе представительной, исполнительной и судебной власти субъектов Российской Федерации. Со *строчной буквы* пишутся названия следующих должностей:

- начальник Государственно-правового управления Президента Российской Федерации;
- начальник Контрольного управления Администрации Президента Российской Федерации;
- генеральный директор Федерального агентства правительственной связи и информации при Президенте Российской Федерации;
- первый заместитель Министра внутренних дел Российской Федерации;

- заместитель Министра здравоохранения Российской Федерации;
- заместитель Председателя Государственного комитета Российской Федерации по управлению государственным имуществом;
- председатель Комитета Российской Федерации по геологии и использованию недр;
- генеральный директор Российского космического агентства;
- глава администрации Красноярского края;
- губернатор Сахалинской области;
- мэр Санкт-Петербурга;
- премьер правительства Москвы;
- председатель Военной коллегии Верховного Суда Российской Федерации;
- член коллегии Генеральной прокуратуры.

Названия должностей руководителей общественных организаций пишутся со *строчной буквы*:

- председатель Федерации независимых профессиональных союзов России;
- президент Союза арендаторов и предпринимателей России.

С *прописной буквы* пишутся такие звания, как Герой Российской Федерации. Почетные звания Российской Федерации пишутся в кавычках и с прописной буквы, в других случаях почетные звания пишутся без кавычек и со *строчной буквы*.

*Например:* «установить почетное звание «Народный артист Российской Федерации»», «присвоить почетное звание «Народный художник Российской Федерации»» (*но:* «наградить народного артиста Российской Федерации»).

Воинские звания, ученые степени и звания пишутся со *строчной буквы*:

- маршал артиллерии (*но:* Главный маршал авиации);
- генерал армии;
- адмирал;
- академик;
- действительный член Российской академии наук;

- доктор технических наук;
- член-корреспондент Российской академии наук;
- лауреат Государственной премии.

Существуют так называемые условные имена собственные. В особом стилистическом употреблении с *прописной буквы* пишутся слова «Родина», «Отчизна», «Человек» и др. Со *строчной буквы* пишется первое слово в следующих словосочетаниях:

- государственная граница Российской Федерации;
- государственная награда Российской Федерации.

Слово «Государственный» пишется с *прописной буквы* в следующих словосочетаниях:

- Государственный герб Российской Федерации;
- Государственный гимн Российской Федерации;
- Государственный флаг Российской Федерации;
- Государственная программа.

### 3.3. Наиболее употребляемые сокращения слов

Все сокращения слов и наименований должны быть общепринятыми (табл. 6). Например, сокращенно записываются название единиц измерения (при цифрах).

Таблица 6

Общепринятые сокращения слов

Слово	Сокращенная запись	Слово	Сокращенная запись
ампер	А	миллиметр	мм
атмосфера	атм	миллион	млн
гектар	га	поселок	пос. (при названии)
грамм	г	прочее	пр.
год, годы	г., гг. (при цифрах)	пункт	п.
город	г. (при названии)	район	р-н (при названии)
дом	д.	рубль	р., руб.
другой (другие)	др.	секунда	с
железнодорожный	ж.д.	село	с. (при названии)
и так далее	и т.д.	смотри	см.
и тому подобное	и т.п.	то есть	т.е.
килограмм	кг	тонна	т
копейка	к., коп.	тысяча	тыс.
метр	м	область	обл.
миллиард	млрд	центнер	ц

Официально узаконено множество сокращенных наименований учреждений, организаций.

Некоторые из них:

1) по первым буквам полного наименования (буквенные аббревиатуры), например МГУ (Московский государственный университет);

2) по слоговому принципу, например Минздрав (Министерство здравоохранения);

3) по смешанному принципу, например Гипрохолод (Государственный институт по проектированию холодильников, фабрик мороженого, заводов сухого и водного льда и жидкой углекислоты).

При этом буквенные аббревиатуры, читаемые по слогам, склоняются как обычные слова. Исключение составляют слово ГЭС и подобные, которые не склоняются.

Сокращенная запись слов полностью отвечает стремлению уместить максимальное количество информации в минимальном объеме текста.

Но сокращенные написания должны быть понятны читающему, например, сокращения «бук.», «бух.» известны только специалистам («бук.» – буксир, «бух.» – бухта).

Однако документ, в котором употреблено слово в сокращенном виде, может быть предназначен для очень широкого круга лиц. В этом случае сокращение должно быть заменено полным написанием. Необходимо учитывать и то, что насыщенность текста сокращениями снижает официальный тон документа.

Написание сокращений должно быть унифицировано. Недопустимо, например, в одном тексте сокращать слово «район» и «р.», и «р-н».

Нельзя сокращать обозначения единиц физических величин, если они употребляются без цифр. Исключение составляют единицы физических величин в таблицах и в расшифровках буквенных обозначений, входящих в формулы.

В официальных текстах не должно быть разнобоя в написании имен, географических названий, терминов, должностей, учреждений.

Так, если однажды фамилия написана с двумя инициалами, например, «Иванов В.В.», или «В.В. Иванов», она и в дальнейшем должна писаться так же.

### 3.4. Оформление дат и чисел в документах

Даты и календарные сроки в тексте проектов решений рекомендуется писать в одной строке таким образом:

- 15 мая 2019 г.,
- в мае 2019 г., но: за 8 месяцев 2019 года,
- в 2020 году,
- план на 2021 год,
- с 2015 по 2020 год,
- в 2010-2019 годах;
- в первом полугодии 2020 г., но: в I квартале 2020 г.

В названиях праздников и знаменательных дат с *прописной буквы* пишутся первое число и имена собственные:

- Восьмое марта,
- Новый год,
- День металлурга,
- День российской печати,
- Рождество Христово, но: День Победы.

Если начальное порядковое числительное в таком названии написано цифрой, с прописной буквы пишется следующее за ним слово. Порядковое числительное при этом не имеет наращенных: 1 Мая, 8 Марта. Порядковое числительное пишется словами и со строчной буквы в словосочетании типа: «представители Российской Федерации на семьдесят первом заседании Генеральной Ассамблеи ООН».

Порядковые числительные, обозначаемые *арабскими цифрами*, пишутся с наращением: 8-й ряд, 80-е годы.

Порядковые числительные, обозначаемые *римскими цифрами*, пишутся без наращенных: рабочие III разряда, II очередь строительства, специалист I категории.

Денежные выражения, обозначающие суммы более одной тысячи, в тексте проекта решения рекомендуется писать цифрами и словами: 5 тыс. рублей, 1 млн рублей. Денежные выражения в рублях следует писать так: 108 руб. Названия единиц измерения в текстах указов, постановлений и распоряжений рекомендуется писать следующим образом: 5 тыс. метров, 16 тонн, 120 кв.

метров, 60 куб. метров, 20 млн тонн; в приложениях – сокращенно: 5 тыс. м, 120 кв. м, 60 куб. м, 20 млн т.

Существительное после дробного числа согласуется с дробной его частью и ставится в родительном падеже единственного числа: 28,5 метра, 28,5 кв. метра, но: 28,5 тыс. метров.

При обозначении количества предметов, а также количества людей не употребляются слова «штук», «человек»: 10 автомобилей, 50 рабочих, а не 50 человек рабочих. Но: 100 голов скота (птицы).

Сложные существительные и прилагательные, имеющие в своем составе числительные, пишутся так: 150-летие, 3-месячный, 25-процентный, 3-дневный, 1-, 2- и 3-секционный.

Необходимо помнить, что округление числовых значений величин до первого, второго, третьего и т.д. десятичного знака для различных типоразмеров, видов, марок продукции одного названия, как правило, должно быть одинаковым.

Недопустимо использовать в тексте математический знак минус перед отрицательными значениями величин. Знак минус следует заменять словом «минус». Нельзя употреблять знаки номера и процента без цифр.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем особенности официально-делового стиля документов?
2. Каковы правила употребления прописных и строчных букв в названиях?
3. Наиболее употребляемые сокращения слов.
4. Даты в документе.
5. Требования к оформлению дат.
6. Дата как составная часть других реквизитов.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ**

### **Задание 1.**

Определите ошибочные варианты при оформлении реквизита «наименование организации»:

- 1) МГУ, РУДН, РГГУ, ВНИИсельхозмаш;
- 2) Всероссийская академия сельскохозяйственных наук им. В. И. Ленина (ВАСХНИЛ);

- 3) открытое акционерное общество «Каскад», закрытое акционерное общество «Плутон»;
- 4) фирма «Спутник», фирма «Виола», пивная компания «Церера», фабрика «Заря»;
- 5) отдел маркетинга, отдел перевозок;
- 6) Машстройсклад.

### **Задание 2.**

Выберите правильный вариант написания наименований организаций:

- 1) (С, с)анкт-(П, п)етербургский (Г, г)осударственный (Т, т)ехнический (У, у)ниверситет;
- 2) (М, м)инистерство (В, в)нутренних (Д, д)ел (Р, р)оссийской (Ф, ф)едерации;
- 3) (М, м)ежрегиональная (А, а)ссоциация «Сибирское соглашение»;
- 4) (Р, р)оссийский (С, с)оюз промышленников и предпринимателей;
- 5) (О, о)рловский нефтеперерабатывающий завод;
- 6) (Ц, ц)ентральный (Б, б)анк (Р, р)оссийской (Ф, ф)едерации;
- 7) (М, м)осковская средняя школа № 22;
- 8) (В, в)оронежский машиностроительный колледж.

### **Задание 3.**

Представьте правильный вариант написания сокращенных наименований организаций:

- 1) (Г, г)ос(ком)(стат) России;
- 2) (Г, г)ос(ком)(имущество);
- 3) (Р, р)ос(гос)(страх);
- 4) (ВНИИ)(строй)(дор)(маш).

### **Задание 4.**

Найдите ошибки при оформлении реквизита «справочные данные об организации»:

- 1) 344014 гор. Калуга, Красный пр-кт, 68-1, т. (83832) 24-32-13, расч. сч. 1467791;
- 2) 630495, гор. Саратов, ул. Седова, д. 87; тел. 39-49-57, факс 39-48-59;

3) Россия, г. Астрахань, ул. Горького, офис 45, телефон: (83832)24-32-18, факс: (83832) 24-32-13;

4) 630005, г. Орел, ул. Кр.-Гвардейцев, 35, ОАО «Роса», т. 43-17-50, Ф. 43-13-42;

5) Россия, 630076, г-д Пенза, пр-т Маркса, дом 15/а, к. 46; тел. 345-12;

6) г. С-Пб, ул. Гоголя, № 7, кв. 47, 590377, р. сч. 2465387, т. 1-23-45-12;

7) гор. Москва, Россия, улица Пушкина, д. 35-2, офис 7, телеф. 34-52-1;

8) М-ва, Россия, улица Некрасова, дом. 35, кор. 2, кварт. 7.

#### **Задание 5.**

Найдите ошибки в написании дат. Отметьте варианты случаи написания дат:

1) 1. 12. 19; 17. 07. 2019 г. ; 1. 1. 10; 09/25/2019; 12. 05 19;

2) 12 декабря 2019 г.; 17 апр. 2019; 11. декабрь/19 г. ; 13 ноября '19;

3) 17/X-19 г. ; 10/XII-19 г. ; 25.X.19;

4) с 2014 по 2020 г.г. ; 2010 по 2020 г.г. ; с 2012-2020; с 2014 года по 2020 год; с 23-25 декабря 2019;

5) 9 мая, к 3-ему января, на 1-ое марта, к 17-у февраля.

#### **Задание 6.**

«Расшифруйте» приведенный регистрационный номер:  
№ 01/04-57.

#### **Задание 7.**

Что означает следующая информация:  
на № 03-21/145 от 03.08.2009?

#### **Задание 8.**

Укажите ошибки в обозначении географических объектов:  
г. М-ва, гор. Москва, С-Петербург, г. Ростов на Дону, Москва, г. Красногорск.

#### **Задание 9.**

Как вы оформите реквизит «адресат», если адресатом является:

1) представитель строительного кооператива В. А. Соколов;  
начальник управления маркетинга ЗАО «Регата» Н. Н. Славский;  
директор школы В. С. Сергеев;

2) планово-экономическое управление Вологодского мебельно-  
го комбината; отдел маркетинга ООО «Витязь»;

3) декан исторического факультета Екатеринбургского госу-  
дарственного университета доктор исторических наук, профессор  
Е. В. Сергеев; ведущий специалист ООО «Светлана» К. Е. Пронин;  
старший инженер П. Н. Светлов;

4) директор предприятий г. Пскова;

5) администрации районов Челябинской области?

#### **Задание 10.**

Найдите ошибки в оформлении реквизита «адресат»:

1) Директор открытого акционерного общества «Прима»  
Н. Е. Сергеев;

2) Громозеко П. Р. , г. Воркута, 630075, ул. Геодезическая,  
32-12;

3) Председатель кооператива Н. И. Луговая;

4) ООО «Свет», ул. Мира, д. 35, оф. 11, г. Москва, 112031;

5) Заместителю директора фирмы «Трек» Носову Р. П.;

6) ул. Родненко, 73, г. С-Петербург, 190027, Издательский дом  
«Селенга», Винокурову П. П. (гл. инженеру).

#### **Задание 11.**

Составьте два варианта грифа утверждения:

1) инструкцию утвердил директор завода «Труд» Е. В. Круглов;

2) вышел специальный приказ директора завода об утвержде-  
нии инструкции по технике безопасности.

#### **Задание 12.**

Найдите ошибки в оформлении реквизита «гриф утвержде-  
ния»:

1) Документ утвердил директор  
завода «Ермак» А. Р. Птицын,  
03.04.2019;

2) УТВЕРЖДАЮ  
Директор ООО «Сибинвест»  
Личная подпись В. А. Жуков  
Дата;

3) УТВЕРЖДАЮ  
Ю. В. Колесников  
Начальник отдела продаж  
Дата;

4) Инструкция,  
УТВЕРЖДЕННАЯ  
Приказом ректора МГУ  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ ;

5) «Утверждаю»  
план  
глава администрации  
Томской области  
Подпись П. С. Михеев;

6) Штатное расписание  
УТВЕРЖДЕНО  
приказом ответственного секретаря  
Дата.

**Задание 13.**

Отметьте недочеты в оформлении резолюции:

- 1) А. П. Михайлову подготовить проект договора;
- 2) Срочно Подпись;
- 3) В. М. Иванова сформируйте состав делегации через пять дней;
- 4) Гусеву Д. И. Оперативно Подпись;
- 5) Т. П. Соколову к 5. 06. Подпись 2. 06. 19;
- 6) П. Р. Егорову в определенный срок поручено подготовить проект генерального соглашения с фирмой «Старт».

**Задание 14.**

Сформулируйте заголовки для указанных ниже документов:

- 1) письмо, в котором сообщается о проведении выставки новых видов товаров;
- 2) приказ, где содержится информация об увольнении П. И. Павлова, С. Д. Комарова и В. Н. Сотниковой;

- 3) положение, в котором излагаются основные принципы деятельности отдела маркетинга;
- 4) акт, в котором сообщается о результатах проведения инвентаризации;
- 5) протокол, который велся на общем собрании трудового коллектива;
- 6) должностная инструкция, где сформулированы основные права и обязанности для должности секретаря-референта.

Что в этих документах является реквизитом «наименование вида документа», а что реквизитом «заголовок к тексту»?

#### **Задание 15.**

Найдите ошибки в следующих заголовках документов:

- 1) Вопросы деятельности экспертной комиссии;
- 2) О Петрове Н. К.;
- 3) «про И. С. Самсонова»;
- 4) о нужности переговоров;
- 5) срочность проведения ревизии.

#### **Задание 16.**

Оформите реквизит «отметка о наличии приложения» в документах, составляемых в следующих ситуациях:

- 1) приложение названо в тексте;
- 2) приложение (Инструкция по делопроизводству и Отзыв на проект инструкции) не названо в тексте;
- 3) к документу прилагается другой документ, имеющий приложения;
- 4) приложение отправляется не по всем указанным адресам, а только по третьему адресу;
- 5) документ (инструкция) является приложением к распорядительному документу (к приказу об утверждении инструкции);
- 6) к документу прилагается большое количество приложений.

#### **Задание 17.**

Отметьте недочеты в оформлении реквизита «отметка о наличии приложения»:

- 1) Приложения: Каталог новых изделий; Спецификация новых видов продукции;

2) Приложение: акт экспертизы на 1 л. в 3 экз. (название прилагаемого документа указано в тексте);

3) Приложение: на 2 л. в 2 экз. (название прилагаемого документа не указано в тексте);

4) Приложение: документ на 2 л. в 1 экз.;

5) Приложение: справка, данная А. А. Иванову в том, что он работает на предприятии «Ростекстильмаш» помощником старшего инженера на 1 л. в 3 экз.;

6) Приложение: на 3 л. в 1 экз. Только директору завода «Урал-мебель».

### **Задание 18.**

Найдите ошибки в оформлении названий должностей:

- 1) И. о. дир-ра з-да;
- 2) Нач. Управления делами;
- 3) Директор типографии Пермского Государственного Университета;
- 4) Гл. бухгалтер;
- 5) Завкафедры социальной психологии МГУ.

### **Задание 19.**

Найдите ошибки в оформлении реквизита «подпись»:

- 1) Дир-р \_\_\_\_\_ Ерофеев Л. П.;
- 2) Директор «Мега-Сервиса» \_\_\_\_\_ С. Е. Смирнов;
- 3) Старший менеджер фирмы: \_\_\_\_\_ / А. Л. Булкина/;
- 4) Заведующий каф. Социологии, проф., доктор социол. наук А. К. Соколов \_\_\_\_\_.

### **Задание 20.**

Оформите подпись любого должностного лица, нескольких лиц.

### **Задание 21.**

Найдите ошибки в оформлении реквизитов «гриф согласования документа», «визы согласования документа»:

- 1) «СОГЛАСОВАНО»  
Директор ОАО «Русь»  
Подпись Г.Е. Песков;
- 2) Согласовано  
Гл. бухгалтер ООО «Восток»

02. 05. 2019 Е. Л. Анисимов;  
3) СОГЛАСОВАН  
Директор лицея № 67  
Подпись 04. 06. 2021  
П. Г. Гордеев;  
4) СОГЛАСОВАНО  
Гл. бухгалтером  
Ивановым И. Е.;  
5) Ст. Менеджер К. П. Федюкин  
со всем СОГЛАСЕН  
24. 06. 2020.

**Задание 22.**

Оформите реквизиты «гриф согласования документа», «визы согласования документа» в следующих ситуациях:

- 1) документ читал главный бухгалтер И. И. Иванов, и он согласен с его содержанием;
- 2) документ читал начальник юридического отдела А. С. Орлов, он высказал замечания;
- 3) документ имеет внешнее согласование на основе письма министерства образования;
- 4) документ согласован на заседании Совета директоров российских предприятий.

**Задание 23.**

Оформите недочеты в оформлении реквизита «отметка о заверении копии»:

- 1) Заверил инспектор отдела кадров Е. Р. Ромашов;
- 2) Все верно. Архивариус А. С. Тиунов Подпись 12. 01. 20;
- 3) Верно. Ст. инженер Подпись Дудюкин Н. Г. 14. 05. 2019;
- 4) Верно, 12. 04, 21. Н. В. Ломоруков, гл. механик Подпись.

**Задание 24.**

Оформите реквизит «отметка о заверении копии» в следующих ситуациях:

- 1) копию заверил начальник отдела кадров Т. Р. Хомутов;
- 2) выписку из протокола заверила зав. канцелярией А. С. Васильева.

## 4. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ. ДОКУМЕНТООБОРОТ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

### 4.1. Организация делопроизводства на предприятии

Все виды работ по оформлению, написанию и обработке документов охватывает *делопроизводство* – *специальный раздел управления*.

Профессиональная деятельность по разработке и оформлению документов, по организации их регистрации, учета, доставки исполнителям, поиска и хранения называется **делопроизводством**.

В зависимости от выполняемых в управлении функций, делопроизводство может быть:

- 1) административное (организационно-распорядительное);
- 2) бухгалтерское;
- 3) нотариальное;
- 4) кадровое;
- 5) техническое;
- 6) медицинское;
- 7) военное и т.п.

Под *делопроизводством* понимается деятельность аппарата управления предприятия, заключающаяся в работе с документами.

К *делопроизводству* относятся: составление, приём, регистрация, размножение, исполнение, отправка, контроль, хранение и периодическое уничтожение документов (рис. 14).



Рис. 14. Основные разделы делопроизводства

Часть делопроизводства, связанная с подготовкой и созданием документов, называется **документированием**.

Процесс движения и учета документов называется **документооборотом**.

Деятельность по организации хранения документов относят к **архивному делу**.

*Эффективность управленческой деятельности* во многом определяется *отношением руководителей* к документационному обеспечению. Любые крайности здесь опасны.

Чрезмерное увлечение документированием, стремление максимально формализовать учёт и регламентировать деятельность персонала может привести к *бюрократизации управления*.

Необоснованное пренебрежение к процедурам документирования, запущенность делопроизводства может обернуться *снижением общего порядка в организации, падением исполнительской дисциплины*.

Руководитель несёт персональную ответственность за состав, сохранность, правильное оформление управленческих, финансово-хозяйственных и кадровых документов, за состояние делопроизводства на предприятии. Эта деятельность охватывает создание документов и организацию работы с ними: организацию документооборота, контроль исполнения документов и подготовку их для передачи в архив. Значение документационного обеспечения заключается в том, что в общем объеме управленческой работы (по разным оценкам) до 60-70% занимают операции с документами. Информация, которая в них содержится, может быть использована только после проведения ряда делопроизводственных операций (фиксации, обработки, систематизации и т.п.).

Основным носителем информации в современном аппарате управления является документ, с помощью которого осуществляются деловые связи. Поэтому рационализация делопроизводства является важным направлением научной организации труда работников сферы управления. С усложнением управляемых процессов возрастает объем документооборота.

#### *Задачи и функции службы делопроизводства*

**Основной целью службы делопроизводства**, независимо от ее названия, является организация, руководство, координация,

контроль и реализация работ по документационному обеспечению. Выполнение этой цели предусматривает решение следующих **задач**:

- а) постоянное совершенствование форм и методов работы с документами;
- б) обеспечение единого порядка документирования, организации работы с документами, информационно-поисковых систем, контроля исполнения и подготовки документов к передаче в ведомственный архив в соответствии с действующими государственными нормативно-методическими документами;
- в) сокращение документооборота;
- г) разработка и внедрение нормативных и методических документов по совершенствованию документационного обеспечения в организации и в подведомственной системе, прогрессивных технологий делопроизводства.

**Функции** современной службы делопроизводства в России определяются из целей и задач ее деятельности и включают полный объем работы, которая выполняется службой.

**Типовой состав функций** следующий:

1. Разработка, внедрение и ведение табеля и альбома унифицированных форм документов организации; внесение в них изменений.
2. Разработка и проектирование бланков документов.
3. Осуществление экспедиционной обработки поступающих и отправляемых документов.
4. Регистрация входящих, исходящих и внутренних документов и выполнение информационно-справочной работы по документам.
5. Организация своевременного рассмотрения и подготовки к докладу руководству поступающих документов.
6. Контроль за правильностью оформления документов, представляемых на подпись руководству.
7. Регулирование хода исполнения документов, контроль прохождения, оформления и исполнения документов в установленный срок.
8. Организация машинописного (компьютерного) изготовления текстов документов, их копирования и оперативного размножения.

9. Разработка номенклатуры дел организации, обеспечение хранения дел и оперативного использования документной информации.

10. Организация и ведение делопроизводства по предложениям, заявлениям, жалобам граждан.

11. Организация контроля за работой с документами в структурных подразделениях.

12. Разработка (совместно с соответствующими структурными подразделениями организации) мероприятий по совершенствованию форм и методов работы с документами, а также по повышению исполнительской дисциплины.

13. Контроль за правильностью оформления и формирования дел в структурных подразделениях организации.

14. Организация работы архива учреждения (ведомственного архива) в соответствии с действующими нормативно-методическими рекомендациями Росархива.

15. Повышение квалификации работников службы делопроизводства и архива, проведение совещаний и консультирование по вопросам, относящимся к компетенции службы делопроизводства.

16. Организация рабочих мест, автоматизированных рабочих мест, условий труда сотрудников службы делопроизводства.

Этот набор функций относится к типовым, так как регламентирован в *Общих положениях Государственной системы документационного обеспечения управления*. Эти функции должны выполняться любой службой вне зависимости от ее структуры и масштабов деятельности – от секретаря до управления делами.

#### ***Функции структурных подразделений службы делопроизводства***

1. **Секретариат** – структурное подразделение, создаваемое, как правило, для обслуживания руководства организации. В его составе работают помощник руководителя, секретарь-референт, технические секретари. Секретариатом в некоторых организациях называют всю службу делопроизводства. Секретариат выполняет следующие **типовые функции**:

- предварительное рассмотрение и подготовка к докладу руководителю поступающих на его имя документов;

- подготовка по указанию руководителя проектов отдельных документов и их согласование с функциональными структурными подразделениями организации;
- организация и документационное обслуживание совещаний, проводимых руководителем. Обычно в секретариатах сосредоточено и документирование деятельности коллегиальных органов управления (составление проектов планов заседаний, подготовка материалов к заседанию, ведение и оформление протоколов, подготовка проектов решений и контроль за исполнением принятых решений);
- бездокументное обслуживание руководителей (организационно-техническое обеспечение, подготовка командировок, телефонное обслуживание, прием посетителей, организация работы приемной).

2. **Протокольная группа** создается в органах местного самоуправления в составе учреждений, имеющих в своей структуре постоянно действующий коллегиальный орган. Выполняет следующие **функции**:

- подготовка проектов нормативно-распорядительных документов (редактирование, оформление и выпуск) руководства органа местного управления, писем, справок, их согласование со структурными подразделениями;
- анализ справок и докладов структурных подразделений, подготовка заключений по ним;
- организация и проведение заседаний органа управления, документирование их деятельности;
- прием, регистрация, организация хранения и справочно-информационной работы, рассылка принятых документов и их доведение до управляемых объектов.

3. **Отдел рационализации делопроизводства** может носить названия: центр совершенствования документации (ДОУ), бюро, методический сектор и др. Его **функции**:

- разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию технологии делопроизводства;
- разработка нормативно-методического обеспечения делопроизводства (положений, инструкций, правил, регламентов, альбома унифицированных форм, памяток);

- разработка сборников типовых (трафаретных) текстов;
- разработка классификационных справочников (номенклатура дел, классификаторы, перечни документов со сроками хранения);
- организация и проведение мероприятий по совершенствованию квалификации работников службы делопроизводства и специалистов аппарата управления.

4. **Экспедиция** – специализированный участок, осуществляющий прием и отправку поступающих по почте и курьерской связи документации и корреспонденции. **Экспедиция выполняет:**

- прием поступающих документов, их сортировку и распределение по структурным подразделениям;
- доставку документов в структурные подразделения;
- обработку, упаковку и отправку отправляемых документов;
- количественный учет поступающих и отправляемых документов.

5. **Подразделение по учету и регистрации документов выполняет:**

- регистрацию входящих, исходящих и внутренних документов;
- формирование и ведение справочно-информационного массива;
- контроль за оформлением и составлением исходящих и внутренних документов (в отношении визирования, согласования, соответствия принятым правилам, юридической силы документов).

6. **Группа контроля** (может называться бюро, отдел, инспекция) **выполняет:**

- контроль за сроками исполнения документов;
- контроль за сроками исполнения устных распоряжений руководителя;
- анализ исполнительской дисциплины;
- информирование руководства о ходе выполнения документов и поручений.

7. **Группа писем** (бюро жалоб, отдел обращений населения) **ведет:**

- прием и учет предложений, заявлений и жалоб граждан;

- подготовку обращений к рассмотрению руководством;
- контроль за сроками подготовки ответных документов в структурных подразделениях учреждения или сторонних организациях;
- извещение заявителей о результатах рассмотрения их обращений;
- формирование и хранение дел с документами по обращениям;
- анализ и обобщение результатов рассмотрения документов в организации и причин обращения;
- организацию приема граждан по личным вопросам руководством организации.

**8. Машинописное бюро (Центр подготовки документов) выполняет:**

- перепечатку документов с черновики;
- считку и правку текстов документов;
- учет выполняемой работы.

**9. Копировально-множительное бюро выполняет:**

- копирование текстов;
- тиражирование текстов документов;
- подготовку рекламной продукции, буклетов, брошюр.

**10. Архив осуществляет:**

- прием от структурных подразделений обработанных и подготовленных к хранению дел, оказание им методической помощи;
- учет, систематизацию, хранение и организацию использования документов;
- контроль за соблюдением правил формирования, хранения и использования дел в структурных подразделениях;
- подготовку дел к передаче на государственное хранение.

Таким образом, служба делопроизводства берет на себя весь комплекс работ по информационно-документационному обслуживанию управленческой деятельности.

### ***Должностной состав службы делопроизводства***

Впервые наименования должностей работников, занятых в делопроизводственной службе, были официально закреплены в 1967 г. общегосударственным нормативным документом – Единой номенклатурой должностей руководителей, специалистов и служащих. Наряду с этой номенклатурой наименования должностей регламентировались в постановлениях правительства об упорядочении заработной платы в различных отраслях народного хозяйства.

В настоящее время основным нормативным документом, регламентирующим наименование должностей работников службы делопроизводства, является «ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий» (принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст).

Согласно этому нормативному документу, *служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием* делятся:

#### **1. Служащие общего профиля и обслуживающие офисную технику:**

- 1) Офисные служащие общего профиля;
- 2) Секретари (общего профиля);
- 3) Операторы клавишных машин;
- 4) Машинистки и операторы оборудования по редактированию текстов;
- 5) Служащие по введению данных.

#### **2. Служащие сферы обслуживания населения:**

- 1) Кассиры и работники других родственных занятий;
- 2) Кассиры банков и работники других родственных занятий;
- 3) Букмекеры, крупье и работники родственных занятий в сфере азартных игр;
- 4) Агенты по залогу вещей и выдаче денежных сумм в долг;
- 5) Служащие коллекторских фирм и работники родственных занятий по сбору задолженностей и платежей;

#### **3. Служащие по информированию клиентов:**

- 1) Служащие бюро путешествий;
- 2) Служащие контактных информационных центров;
- 3) Телефонисты;

- 4) Служащие, встречающие и регистрирующие клиентов в отелях (гостиницах);
- 5) Служащие по проведению опросов потребителей;
- 6) Служащие в приемной (общего профиля);
- 7) Служащие по проведению социологических опросов и изучению конъюнктуры рынка;
- 8) Служащие по информированию клиентов, не входящие в другие группы.

**4. Служащие в сфере обработки числовой информации и учета материальных ценностей:**

- 1) Служащие, обрабатывающие числовую информацию;
- 2) Служащие по бухгалтерским операциям и учету;
- 3) Служащие по обработке статистической, финансовой и страховой информации и ведению расчетов;
- 4) Служащие по учету рабочего времени и расчету заработной платы;
- 5) Служащие, занятые учетом материалов и транспортных перевозок;
- 6) Служащие, занятые учетом, приемом и выдачей товаров на складе;
- 7) Служащие, занятые диспетчерской подготовкой производства;
- 8) Служащие по транспортным перевозкам.

**5. Другие офисные служащие:**

- 1) Служащие библиотек;
- 2) Разносчики и сортировщики почты;
- 3) Кодировщики, корректоры и другие родственные служащие;
- 4) Регистраторы и копировщики;
- 5) Служащие по ведению кадровой документации;
- 6) Офисные служащие, не входящие в другие группы.

## **4.2. Понятие документооборота**

**Документооборот** – движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения или отправки.

Организация документооборота имеет много общего с организацией механического конвейера (рис. 15).



Рис. 15. Документооборот на предприятии

В свое время введение конвейерной сборки наряду с типизацией продукции и стандартизацией деталей привело к значительному росту производительности труда, снижению стоимости процесса производства и положило начало массовому производству. Правда, при этом ритм, задаваемый конвейером, привел к увеличению интенсивности труда и нервного напряжения работников. Организация документооборота основана на тех же принципах, что и механический конвейер: движение документов должно иметь минимальные возвраты на предыдущие ступени, документы должны направляться исполнителям в соответствии с их обязанностями, чтобы избежать дублирования операций.

Различают *внешний* и *внутренний контуры документооборота* (рис. 16).

Внешний контур начинается с входящих (внешних) документов, которые поступают на предприятие извне. Это могут быть распоряжения вышестоящих органов, приказы, постановления, письма от партнеров и заказчиков. Полученные документы регистрируются секретарями и затем поступают на исполнение.

**Входящая документация** – это документация, поступающая на предприятие от других организаций. **Исходящие документы** – это документы, которые предприятие (организация) отправляет другим предприятиям.

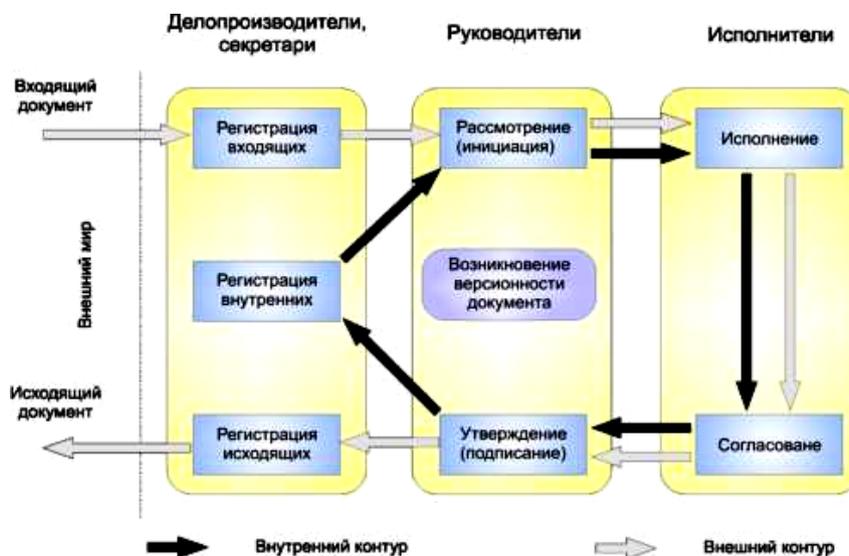


Рис. 16. Схема документооборота

**Исходящая документация** – это документы, которые несут в себе информацию, выработанную на предприятии в целях передачи ее в другие организации: письма, справки, отчеты, приказы, телеграммы, телефонограммы. Если документ создается в самой организации, то возникает внутренний контур прохождения документа (инициация - исполнение - согласование - утверждение - регистрация). Именно на внутреннем контуре прохождения документа часто возникает его версия (т.е. документ существует в разных версиях). Например, на этапе согласования, когда появляются замечания от разных лиц. Важной задачей делопроизводства является отслеживание, накопление и управление версиями документов, а также контроль за изменением документа.

Каждый документ в процессе движения должен проходить через три операции: регистрация, контроль, направление в дело. Во избежание путаницы с документами каждая операция должна выполняться один раз.

*Главное правило документооборота* – оперативное движение документов по наиболее перспективному пути с минимальными затратами времени и труда. Основу документооборота дают организационные документы: Устав, положения о структурных

подразделениях, положения о службе ДООУ, приказы о распределении обязанностей, инструкции по работе с документами, инструкции по делопроизводству, схемы документопотоков, пути прохождения отдельных видов документов.

Документооборот как технологический процесс делится на несколько частей – потоков. Они осуществляют прямую и обратную связь в управлении. Они различаются по направлению и по отношению к управленческому объекту.

*По направлению:*

- *горизонтальные* – связывают организации одного уровня;
- *вертикальные* – нисходящие, восходящие – связывают организации различных уровней (восходящие – входные, поступающие в вышестоящие организации от подчинённых организаций. Нисходящие – направляются вышестоящими органами власти подчинённым организациям).

*По отношению к управленческому объекту* документооборот образуют потоки *входящих* (поступающих из других организаций), *исходящих* (отправляемых в другие организации) и *внутренних* (созданных и действующих в пределах организации) документов.

Схема распределения секретарем входящих документов в России и за рубежом представлена на рисунке 17.

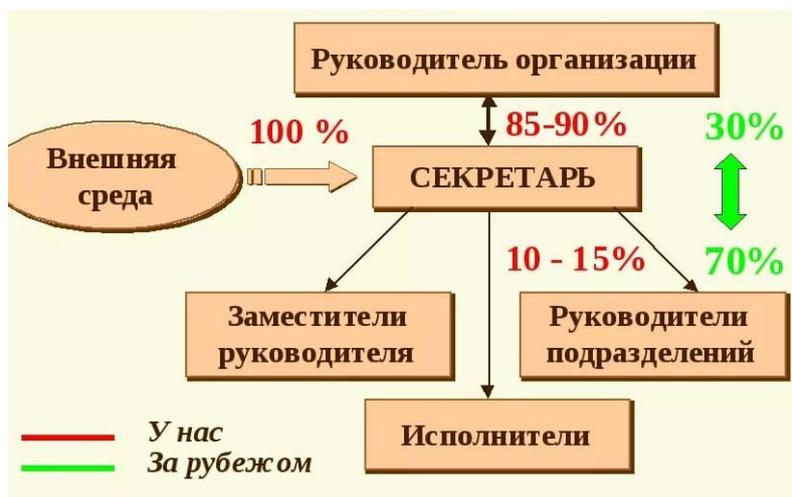


Рис. 17. Схема распределения секретарем входящих документов

При расчете **объема документооборота** учитываются только подлинники документов или их заверенные копии.

Методы сокращения объема документооборота показаны на рисунке 18.



**Рис. 18. Методы сокращения объема документооборота**

Любой документ, доставленный в организацию, должен быть зарегистрирован и обработан. Обработка входящих документов должна включать регистрацию в журнале. После рассмотрения руководителем и регистрации документы передаются исполнителям. Документ находится у исполнителя до окончательного решения вопроса. После исполнения документ должен подшиваться к делу.

**Дело** – это совокупность документов, относящихся к определенному вопросу, папка или картотека, внутри которой документы расположены в определенном порядке. По истечении установленного срока дела передаются на хранение в архив.

### 4.3. Автоматизация документооборота

**Автоматизация документооборота** как направление делопроизводства является следствием роста числа официальной документации, сопровождающей деятельность любой компании.

Система автоматизации или система электронного документооборота (СЭД) обеспечивает сопровождение управленческих процессов, позволяет автоматизировать работу с документами. Ее объектами являются не только электронные и бумажные документы, но и бизнес-процессы, находящие отражение в их движении.

Практически в любой компании сотрудники тратят массу времени на то, чтобы найти нужную информацию, и статистика красноречиво говорит о том, что на это уходит приблизительно половина рабочего времени.

Также бывает и так, что приходится воссоздавать заново вместо повторного применения какие-то документы, которые существуют «где-то».

Вполне стандартной является ситуация, при которой исходный текст какого-нибудь договора находится у юриста в компьютере, а бухгалтерские проводки по бумагам, сопровождающим исполнение контрактов, выполняются в бухгалтерской системе, счета и акты содержатся в финансовом отделе в бумажном виде, а переписка касательно проведения договорных работ находится в почтовых электронных ящиках работников.

Подобная «разбросанность» информации крайне вредит безопасности, целостности и непротиворечивости, именно в таких ситуациях становится актуальной автоматизация документооборота.

В процессе эволюции документооборота можно условно выделить *четыре стадии* (табл. 7): бумажный документооборот, бумажный документооборот с использованием автономных ПК, смешанный и безбумажный документооборот.

Таблица 7

Эволюция форм документооборота

1. Бумажный документооборот. Средство подготовки документа – печатная машинка	2. Компьютер – средство подготовки документа, регистрации и хранения
3. Компьютеры, объединенные в локальную сеть, служат для подготовки и хранения документов	4. Безбумажный обмен. Юридическую силу документам придает электронная цифровая подпись

**1. Бумажный документооборот** означает, что все этапы документ проходит в бумажной форме. Еще полтора десятка лет назад данный вид документооборота был доминирующим. Для регистрации бумажных документов использовались большие журналы или листы большого формата, в которые вписывались вновь зарегистрированные документы. По истечении определенного срока журналы и листы сдавались в архив. Когда появились компьютеры, они заменили журналы и листы, положив начало бумажному документообороту с использованием автономных ПК.

**2. Бумажный документооборот с использованием автономных ПК** означает, что ПК используется для подготовки и регистрации документов.

Собственно, на данном этапе и возникает понятие *электронного документа*, т.е. такого документа, который хранится исключительно в компьютере, или, как говорят, «на машинных носителях». Однако преимущества электронного документа при отсутствии локальной сети могут быть реализованы лишь в незначительной степени. Передача, согласование и утверждение документов на этой стадии осуществляется в бумажном виде.

**3. Смешанный документооборот** (рис. 19) предполагает, что компьютеры, объединенные в локальную сеть, служат для подготовки, передачи и хранения документов, однако юридическую силу документ имеет только в бумажном виде.

Согласование и утверждение финансовых и юридических документов осуществляется в бумажном виде. Подготовка проекта документа ведется в электронном виде (пункт 1 на рис. 19), затем документ поступает секретарю, который регистрирует его, распечатывает и передает руководителю на утверждение (пункт 2 на рис. 19). Руководитель вносит правку и отдает документ исполнителю на доработку (пункт 3 на рис. 19). После того как документ утвержден, он рассылается по локальной сети всем исполнителям (пункт 4 на рис. 19).

**4. Безбумажный документооборот** означает, что все операции с документами производятся в электронном виде.

За счет внедрения специализированных информационных систем решается преимущественное большинство проблем. К примеру, некоторые системы бюджетирования предоставляют возможность создания системы взаимосвязанных бюджетов

с последующим формированием и хранением разных версий таких документов, а также указанием их статусов.

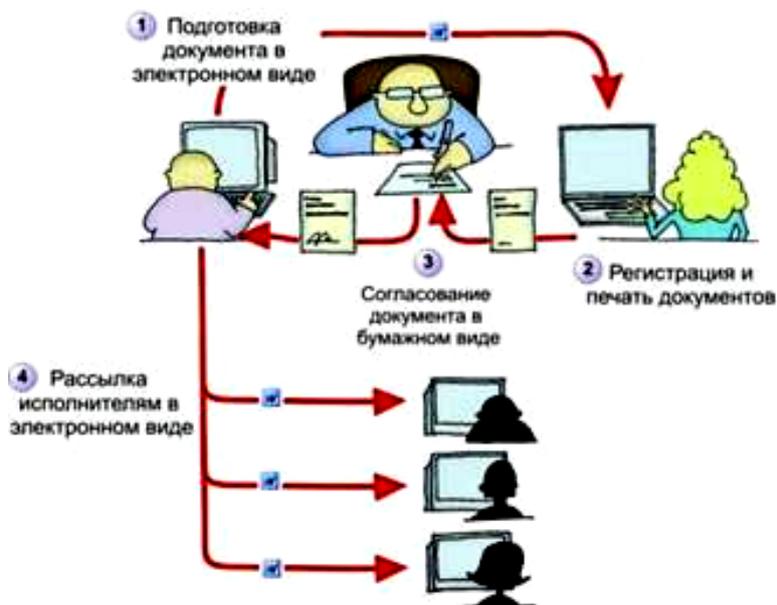


Рис. 19. Смешанный документооборот

Таким образом, частично решается проблема бюджетного документооборота за счет использования таких систем. Однако не стоит забывать о том, что современные бюджетные базы, а также бухгалтерские и ERP-системы в преимущественном большинстве случаев работают со структурированной информацией, то есть теми данными, которые можно создать и хранить в форме таблицы.

По словам большинства экспертов, в общем объеме данных любого современного бизнеса структурированной информации приводится всего 20 %, в то время как остальная часть включает в себя электронную переписку, тексты документов, всевозможные протоколы переговоров и встреч, изображения. Достаточно часто, не проводя изучение неструктурированной информации, просто нет возможности сделать оценку контекста, в котором уже присутствует структурированная.

Хранение, сбор и последующая обработка таких данных обеспечивается именно использованием такой меры, как автоматизация документооборота, или системами управления информационным содержанием компании (рис. 20).

При помощи системы электронного документооборота обеспечивается организация любого взаимодействия между сотрудниками той или иной организации на основе предоставленных документов.

В ИС документооборот предусматривает создание документов, возможность их перемещения по организации, а также сохраняет контроль над исполнением документов и процессов, описывающихся с их помощью. Таким образом, электронный документооборот обеспечивает компании огромное количество преимуществ, переводя ее работу фактически на новый уровень.



Рис. 20. Схема автоматизации работы с документами

Каждый отдельный документ в такой электронной системе отличается наличием целого набора реквизитов, которые его однозначно характеризуют (довольно часто принято называть такие наборы карточками). Карточка может содержать в себе самую разную информацию, включая тип документа, дату формирования и изменения, имя автора, а также место хранения и многое другое. В дальнейшем система документооборота будет предусматривать хранение и поиск нужной документации в соответствии с теми реквизитами, которые были указаны в данной карточке.

Вне зависимости от того, насколько крупным является то или иное предприятие, система документооборота позволяет проводить оперативное изменение форм документов. К примеру, для изменения формы заявки на какие-либо расходы по различным центрам ответственности достаточно просто внести определенные корректировки в шаблон той заявки, которая уже хранится в системе. После этого сотрудники, которые заполняют такие заявки, уже не смогут использовать документацию устаревшей формы, так как заявка заполняется и передается через эту систему.

Каждый документ, который будет сдаваться и обрабатываться на любом предприятии, в обязательном порядке проходит несколько установленных стадий. К примеру, если речь идет о корпоративном бюджете, то его сначала нужно составить, а потом утвердить и исполнить в определенные сроки. После этого различные фактические и плановые показатели данного бюджета подвергаются тщательному анализу и отправляются в архив.

В ИС документооборот предусматривает жесткий контроль над жизненным циклом документации, учитывая основные требования корпоративной среды, а также различные нормы законодательства и отраслевые стандарты бизнеса данной компании.

Система электронного документооборота обеспечивает гораздо более простую организацию коллективной работы над документами, причем в ней могут участвовать специалисты, которые находятся в различных офисах или даже в разных городах.

В системе хранится достаточно большое количество версий одного документа, а помимо прямого изменения, они позволяют аннотировать данные, то есть добавлять к ним определенные комментарии и примечания, не затрагивая при этом основную информацию, которую он должен донести.

Достаточно важной особенностью таких систем является то, что в той же ИС документооборот может подписываться через специальную электронную подпись с последующей шифровкой. Благодаря этому при необходимости можно не только подтвердить подлинность той или иной информации, но еще и однозначно определить с автором, а также добиться максимально эффективной безопасности хранения различных данных.

Для обеспечения максимальной целостности информации, которая обращается внутри определенной компании, электронный документооборот на предприятии предусматривает интеграцию установленной системы с другими – финансовыми, производственными, аналитическими. За счет таких возможностей интеграции современные системы документооборота достаточно часто принято использовать в виде своеобразного связующего звена между несколькими видами программного обеспечения. Документы из всех систем, логически связанных с данной информацией, принято называть контекстом. Он может включать в себя содержимое бумажной или электронной переписки, факсы, платежные документы, протоколы проводимых мероприятий, видео- или аудиозаписи и еще массу другой информации. Контекст к документу можно добавить вручную или полностью автоматизировать этот процесс в зависимости от предпочтений и нужд руководства. К примеру, современная система автоматизации документооборота в процессе формирования и последующего изменения бюджетов позволяет использовать ряд другой контекстной информации: всевозможные маркетинговые исследования рынка, включая не только собственные, но и те, которые были получены из внешних источников; различные договоры с контрагентами (покупателями или же поставщиками); специальная нормативно-справочная документация; дополнительная документация, которая отражает в себе какие-либо ограничения или предположения (в качестве примера можно привести темп инфляции, валютные курсы и прочие данные); протоколы совещаний, проводившихся для обсуждения каких-либо версий составляемого бюджета, а также включающие в себя всевозможные рабочие комментарии и замечания участников процесса (зачастую такая документация пересылается между всеми сотрудниками при помощи электронной почты и хранится отдельно от файлов с бюджетной информацией).

Пользователь, который ведет работу с бюджетом, в любой момент при необходимости может просматривать какие-то вышеперечисленные документы, так как современные технологии автоматизации документооборота позволяют ему это сделать без каких-либо продолжительных поисков.

Одними из наиболее распространенных программных решений, которые можно встретить в российских компаниях, можно назвать комбинацию утилит Microsoft Outlook вместе с Microsoft Exchange Server. Первое приложение в принципе установлено практически на каждом компьютере, в то время как Exchange Server довольно часто принято использовать в качестве полноценного сервера электронной почты.

Несмотря на то что в компаниях, где уже относительно давно было проведено внедрение электронного документооборота, такие программы используются только как платформа для работы с электронной почтой, после некоторых централизованных настроек даже это программное обеспечение может использоваться в качестве довольно функционального средства автоматизации документооборота практически для любых организаций. На данный момент российский рынок наполнен десятками различных систем, с помощью которых обеспечивается автоматизация управления документооборотом, и подобное обеспечение предлагают не только западные, но и отечественные разработчики.

Даже компания Microsoft, помимо указанных выше программ, предлагает еще такие утилиты, как Content Management Server или же SharePoint Portal Server. Наиболее мощной среди всех существующих систем принято считать Documentum, но в основном только крупные компании используют такой процесс автоматизации.

Документооборот некоторых компаний автоматизирован за счет программного пакета Lotus Notes, но многие называют его своеобразным «конструктором для программистов», так как создать на его базе полноценную систему достаточно сложно.

В преимущественном большинстве случаев в качестве приоритетного направления автоматизации являются процессы, относящиеся к согласованию документов, к примеру, процесс первоначального составления и дальнейшей реализации бюджетов. Однако во многих командах теперь используется автоматизация

делопроизводства и документооборота, то есть процедур регистрации исходящей и входящей документации.

Введение системы автоматизации документооборота в любом случае предусматривает создание некоего корпоративного хранилища, в котором будет храниться вся документация. Логическая структура такого хранилища, разработка и дальнейшая реализация политики безопасности, а также иерархия хранения документов требует максимальной тщательности.

При этом нужно учитывать, что функция хранения может разворачиваться еще в начале проектирования, поэтому уже на начальном этапе можно осуществлять перемещение всех документов из нынешних мест хранения в единое корпоративное хранилище. За счет этого пользователи могут ознакомиться с какими-либо основными функциями системы, а параллельно освоиться и с ее применением. Ускорить адаптацию сотрудников к внедряемым системам можно за счет применения сервисных функций наподобие оповещения о внесении изменений в документацию, о появлении новых документов. Таким образом, автоматизация документооборота требуется любому современному предприятию, которое стремится к развитию и улучшению своей работы.

#### **4.4. Систематизация документов на предприятии. Регистрация документов с помощью «Номенклатуры дел».**

**Систематизировать** – значит распределить элементы объекта (документной информации) по признакам родства, сходства, т. е. классифицировать и типизировать их.

На практике простейшей классификацией документов является группировка их в определенные предметные комплексы, так называемые «дела».

**Систематизация документов** – процесс трудоёмкий. Но именно он помогает в дальнейшем значительно упростить работу с большим количеством документов и превратить обращение к нужной документации из энерго- и время затратной процедуры в элементарную.

Для четкой организации документационного обеспечения управления документы в период их подготовки и в процессе исполнения должны быть систематизированы, а для повторного

использования, подготовки управленческих решений, выдачи справок социального и служебного характера – сохранены.

Систематизация и система хранения должны обеспечивать быстрый и точный доступ к необходимым документам.

В специальной литературе в качестве терминологических приняты следующие *признаки группировок документной информации*:

- 1) номинальный;
- 2) предметно-вопросный;
- 3) авторский;
- 4) корреспондентский;
- 5) географический;
- 6) хронологический;
- 7) экспертный.

**Номинальный признак** – это группировка в одно дело документов одного вида. Примером такого рода может служить организационно-распорядительная документация (приказы, протоколы, акты).

**Предметно-вопросный признак** – это совокупность документной информации, ее объединение по типизированному виду. Например: папки, файлы с документами о строительстве промышленного объекта.

**Авторский признак** является приоритетным при подборе документов одного автора, единого творческого коллектива (статьи, диссертации, патенты, тезисы докладов и сообщений).

**Корреспондентский признак** превалирует при формировании переписки с конкретным юридическим или физическим лицом (к примеру, с областным комитетом по управлению имуществом).

**Географический признак** целесообразен при группировке документов нескольких корреспондентов на территории данного региона (например, переписка с предприятиями-потребителями продукции Волгоградской области).

**Хронологический признак** уместен при формировании документов по конкретным временным параметрам (к примеру, балансовые отчеты предприятия за 2015-2020 годы).

**Экспертный признак** учитывает сроки хранения документов (например, постоянного хранения – свыше 10 лет и временного хранения – до 10 лет).

При классификации документов, однако, используют несколько признаков в различных сочетаниях (с обязательным учетом экспертного).

Таков, например, заголовок (рубрика) дела (файла): «Организационно-распорядительная документация предприятия за 2019 год», сочетающий в себе номинальный, корреспондентский и хронологический признаки.

### *Понятие номенклатуры дел*

**Номенклатура дел** – систематизированный перечень наименований дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке.

Номенклатура предназначена:

- для группировки исполненных документов в дела;
- учета и обеспечения сохранности дел;
- оперативного поиска документов в делах.

Номенклатура дел подразделяется:

- на типовую;
- примерную;
- конкретного предприятия.

**Типовая номенклатура дел** составляется для однородных по характеру деятельности и структуре организаций (предприятий), например типовая номенклатура дел школ. Она устанавливает единый состав дел с одинаковой нумерацией их и является нормативным документом.

**Примерная номенклатура дел** составляется для однородных по характеру деятельности, но имеющих разную структуру организаций (предприятий). Примерная номенклатура носит рекомендательный характер.

**Номенклатура дел конкретного предприятия** составляется для отдельного предприятия и отражает его специфику. На предприятиях с разветвленной организационной структурой, как правило, составляются номенклатуры дел структурных подразделений, которые объединяются в сводную номенклатуру дел предприятия.

## *Содержание номенклатуры дел*

**Разделами номенклатуры** являются наименования структурных подразделений организации.

Первым разделом номенклатуры является «секретариат» («дирекция», «отдел документационного обеспечения управления»). Другие структурные подразделения располагаются после секретариата по степени значимости.

Каждое подразделение (отдел) получает свой порядковый номер (секретариат – 1, бухгалтерия – 2).

Внутри разделов номенклатуры располагаются заголовки дел с присвоением им соответствующих индексов, например в индексе 1-2 (1 соответствует секретариату, а 2 – порядковому номеру дела, заведенному в секретариате).

Заголовок дела в номенклатуре должен состоять из элементов, расположенных в следующей последовательности:

- название вида документов (приказы, контракты, протоколы);
- краткое содержание;
- дата (период), к которому относятся документы дела.

В ряде случаев можно использовать термин «Документы» с расшифровкой в скобках их видов.

Срок хранения каждого дела в номенклатуре определяется по «Перечню документов с указанием сроков хранения» со ссылкой на соответствующую статью перечня. Этот вопрос решается архивистом предприятия.

В графе «Примечание» проставляются отметки о заведении (не заведении) дел, об ответственных за эти дела, о передаче дел в другое подразделение или другому лицу, о делах, переходящих на следующий год, изъятых или утерянных делах и т. п.

В графе «Примечание» при большом объеме хранящихся документов указывается против каждого дела номер шкафа и номер полки, где оно хранится. Количество дел в номенклатуре указывается, как правило, по окончании года. При заведении второго тома какого-либо дела рекомендуется сразу же заполнить эту графу.

### *Порядок составления*

Номенклатура дел составляется делопроизводственной службой, секретарем-референтом или специалистом, ответственным за работу с документами, при непосредственном участии архивиста

предприятия. Номенклатура дел подписывается ответственным составителем, архивистом, согласовывается с экспертной комиссией и утверждается руководителем предприятия.

Номенклатура составляется, как минимум, в трех экземплярах: один хранится в деле; второй является рабочим и вывешивается на внутренней стенке шкафа, сейфа с делами; третий передается в архив предприятия. Номенклатура дел составляется ежегодно, как правило, в конце года и вводится в действие с 1 января нового года.

#### **4.5. Формирование и оформление дел**

**Формирование дела** – группирование исполненных документов в дело в соответствии с номенклатурой дел и систематизация документов внутри дела.

**Делом** называют совокупность документов (в отдельных случаях – документ), относящихся к одному вопросу или участку деятельности, помещенных в отдельную обложку.

Правильное формирование дел способствует:

- оперативному поиску необходимых документов;
- обеспечивает их сохранность;
- устанавливает порядок в организации делопроизводства.

При формировании дел необходимо придерживаться следующего порядка:

- 1) в дело помещаются документы, работа по которым завершена;
- 2) документы, подшитые в дело, являются подлинниками или заверенными копиями;
- 3) документы разных сроков хранения формируются в разные дела; документы, касающиеся одного вопроса, помещаются в одно дело;
- 4) в дело включается, как правило, один экземпляр документа;
- 5) каждый документ, помещенный в дело, должен быть правильно оформлен (иметь дату, подпись, отметку об исполнении);
- 6) в дело формируются, как правило, документы одного года;
- 7) в дело не должны подшиваться проекты, варианты документов, не подписанные или не утвержденные руководителем;

8) документы внутри дела чаще всего располагаются в обратной хронологической последовательности т.е. только что исполненные документы будут подшиты в папке сверху;

9) устав предприятия и другие учредительные документы формируются в самостоятельное дело;

10) протоколы общих собраний акционеров формируются отдельно от протоколов заседаний совета директоров, приложения и другие дополнительные документы подшиваются к тем протоколам, к которым они относятся;

11) приказы по основной (производственной) деятельности формируются отдельно от приказов по личному составу;

12) документы по личному составу предприятия (личные дела, личные карточки) формируются по алфавиту фамилий сотрудников;

13) документы ограниченного доступа с грифом «Коммерческая тайна» или «Для служебного пользования» формируются отдельно от остальных документов предприятия;

14) переписку предприятия делят на две папки: с полученной (входящие документы) и отправленной (исходящие документы) корреспонденцией; если в деятельности предприятия составляются или поступают единичные документы, которые не подходят ни в одно из дел, заводят специальную папку для подобных документов с заголовком «Документы по различным вопросам за 2018 г.» и составляют внутреннюю опись дела.

### ***Правила оформления дел***

На обложке дела указывается: наименование организации; структурное подразделение; номер папки по номенклатуре дел; заголовок дела; год заведения; срок хранения.

#### **4.6. Оперативное хранение дел**

**Оперативным** называется хранение дел в местах их формирования до передачи на архивное хранение.

За сохранность документов несут ответственность:

- руководители структурных подразделений;
- работники службы делопроизводства.

Дела хранятся:

- в шкафах, на стеллажах (обычные документы);

- в сейфах (документы с грифом «Для служебного пользования», «Конфиденциально»).

Располагают дела в соответствии с номенклатурой дел структурного подразделения.

Номенклатуру дел размещают на внутренней стороне шкафа, сейфа:

- для удобства поиска необходимого дела;
- проверки наличия дел.

При рациональной организации оперативного хранения и правильного оформления обложек дел (в некоторых случаях внутренних описей дел) поиск любого исполненного документа не превышает 5 минут.

### ***Проверка наличия документов***

Проверка наличия дел при оперативном хранении проводится:

- для обеспечения сохранности дел;
- установления пропавших дел (документов);
- поиска пропавших дел (документов);
- восстановления документов, не найденных в результате поиска.

Проверка наличия проводится комиссией, созданной по указанию руководителя, с периодичностью, устанавливаемой службой делопроизводства или инструкцией по делопроизводству предприятия, но не реже одного раза в год.

### ***Особенности хранения документов***

Дела считаются заведенными с момента включения в них первого исполненного документа. Они формируются в структурных подразделениях и хранятся в них до передачи в архив учреждения. В небольшой фирме дела хранятся секретарем.

Дела должны размещаться в запирающихся шкафах, сейфах или элеваторных картотеках, что обеспечивает их сохранность и защиту от пыли и света. Для обеспечения быстрого поиска нужного дела они располагаются на полках вертикально. На внутренней дверце шкафа прикрепляется номенклатура дел. На корешке каждого дела указывается его индекс по номенклатуре. Последовательность расположения дел на полках должна точно соответствовать последовательности расположения дел в номенклатуре.

При поиске документа сначала находят нужный номер дела по номенклатуре, а затем по номеру дела – нужную папку с документами.

Для дел, содержащих особо ценные документы или сформированных по видам и сложных по содержанию, а также для дел с документами ограниченного доступа составляется и постоянно дополняется внутренняя опись, в которую вписывается каждый подшиваемый документ. Она помещается в начале дела и содержит указание индекса документа, его даты, содержания и номера листа. Документы, уже включенные в дело, могут в течение года потребоваться работнику учреждения, фирмы. В этих случаях они могут быть вынуты из дела только ответственным за формирование и хранение дел, а на их место закладывается лист-заместитель, в котором указано, когда, кому и на какой срок выдан документ.

Если требуется выдать дело целиком, заполняется карта-заместитель, в которой указываются номер выданного дела, дата выдачи, кому выдано дело, на какой срок, подписи в получении и приеме после возвращения документов.

Карта-заместитель помещается на месте выданного дела. При такой системе сразу видно, какие дела выданы и у кого они находятся.

После завершения делопроизводственного года выдача сотрудникам отдельных документов из дела не допускается. При необходимости во временное пользование может быть выдано дело целиком. Выдача дел в другие организации разрешается лишь руководителем организации.

Изъятие документов из дел по требованию компетентных органов (например, прокуратуры, суда) может производиться только на основании письменного распоряжения этих органов и с разрешения руководства с обязательным составлением акта об изъятии подлинника и подшивкой в дело на его место заверенной копии.

### ***Порядок выдачи дел***

Во время оперативного хранения дела могут выдаваться:

- сотрудникам предприятия (по указанию руководителя структурного подразделения);
- сторонним организациям (по указанию руководителя предприятия).

Выдача дел сотрудникам подразделений для работы осуществляется под расписку.

На дело, выданное сотрудникам своего предприятия, заводят карту-заместитель дела, в которой указывают:

- номер дела;
- дату выдачи;
- кому выдано (Ф. И. О.);
- структурное подразделение;
- подпись исполнителя;
- срок возврата;
- отметку о возврате;
- примечание.

Дела выдаются во временное пользование сотрудникам структурных подразделений на срок не более одного месяца.

После истечения указанного срока дело должно быть возвращено на место его хранения. Сторонним организациям дела выдаются по их письменному запросу и разрешению руководителя организации-автора документов.

В карте-заместителе дела указывают дополнительно наименование организации. При выдаче составляется акт приема-передачи дела. Срок оперативного хранения дел составляет от 1 года до 3 лет. Исключение составляют документы с временными сроками хранения 5 и 10 лет. Как правило, на архивное хранение такие документы не передаются и они продолжают храниться в структурных подразделениях. После оперативного хранения завершенные дела постоянного и временного (свыше 10 лет) сроков хранения сдаются в архив.

### **Контрольные вопросы**

1. Как называется деятельность аппарата управления по работе с документами?
2. Что такое документооборот?
3. Систематизация документов на предприятии.
4. Регистрация документов с помощью «Номенклатуры дел».
5. Что такое автоматизация документооборота?
6. Каким образом происходит формирование дел?
7. Что такое оперативное хранение дел?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### 1. Тесты.

#### *1. Документ – это:*

А) правовой акт руководителя организации или его заместителей, содержащий обязательные поручения для подчиненных структурных подразделений, должностных лиц и рядовых работников;

Б) материальный объект, содержащий информацию в зафиксированном виде и специально предназначенный для её передачи во времени и пространстве;

В) совокупность формальных элементов в составе сделки или документа, отсутствие которых лишает сделку или документ юридической силы;

Г) модель построения документа, устанавливающая область применения, форматы, размеры полей, требования к построению конструкционной сетки и основные реквизиты.

#### *2. Документопоток исходящих документов составляют:*

А) ответные и инициативные письма;

Б) письма, акты, приказы;

В) постановления, решения, распоряжения, приказы, письма;

Г) документы подведомственных организаций, присылающих первичную отчетно-учетную документацию и различного рода запросы.

#### *3. Объем документооборота – это:*

А) максимально рациональное сокращение количества чего-либо путем стандартизации к единой форме;

Б) материальный объект, содержащий информацию в зафиксированном виде и специально предназначенный для её передачи во времени и пространстве;

В) установление количества и состава архивных документов в единицах учета и фиксация принадлежности каждой единицы учета к определенному комплексу и общему их количеству в учетных документах;

Г) количество документов, поступивших в организацию и созданных ею в течение определенного периода времени, как правило, года.

*4. Делопроизводство – это:*

А) отрасль деятельности, охватывающая вопросы хранения и использования архивных документов;

Б) отрасль деятельности, обеспечивающая документирование и организацию работы с официальными документами;

В) дисциплина, изучающая структуру и общие свойства научной информации, а также закономерности её создания, преобразования, передачи и использования в различных сферах человеческой деятельности;

Г) наука об обществе, системах, составляющих его, закономерностях его функционирования и развития, социальных институтах, отношениях и общностях.

*5. Кто может осуществлять первоначальный прием и обработку документов:*

А) секретарь;

Б) директор;

В) начальник отдела кадров;

Г) специальное подразделение;

Д) службы ДОУ;

Е) работник службы ДОУ или секретарь руководителя.

*6. Нормативный акт, издаваемый руководителями организаций, предприятий, учреждений, действующий на основе единоначалия:*

А) приказ;

Б) реквизит;

В) справка.

*7. Делом называется:*

А) свод правил, регламентирующих и регистрирующих деятельность организаций, учреждений и граждан;

Б) права и обязанности в определенной сфере государственной или хозяйственной деятельности;

В) совокупность служебных документов, собранных по некоторому признаку, помещенных в твердую обложку (папку), оформленную по установленным правилам.

*8. Как называется официальный документ, фиксирующий основные моменты коллективного обсуждения важных вопросов,*

составленный по итогам совещательного мероприятия (собрания акционеров, заседания совета директоров, заседания ученого совета):

- А) акт;
- Б) протокол;
- В) справка.

9. К распорядительным документам относятся:

- А) решения, распоряжения, приказы;
- Б) справки, инструкция, положение;
- В) акты, личные карточки, устав;
- Г) протоколы, контракты, заявления.

10. Положение – это:

- А) документ, отражающий весь трудовой путь человека, все этапы его профессиональной и должностной карьеры;
- Б) нормативный акт, устанавливающий порядок образования, функции, компетенцию какой-либо организации, службы, структурного подразделения предприятия или учреждения;
- В) официальный документ, содержащий сведения о тех или иных фактах, событиях производственной жизни, который выдается по запросу вышестоящей организации или по личной просьбе работника.

11. Положения бывают:

- А) типовые и личные;
- Б) индивидуальные и типовые;
- В) смешанные и личные.

12. Какое из приведенных определений соответствует пониманию УСТАВА:

- А) это нормативный акт, устанавливающий порядок образования, функции, компетенцию какой-либо организации, службы, структурного подразделения предприятия или учреждения;
- Б) свод правил, регламентирующих и регистрирующих деятельность организаций, учреждений и граждан, их взаимоотношения, права и обязанности в определенной сфере государственной или хозяйственной деятельности;
- В) нормативный документ, издаваемый органом государственного управления в целях установления официальных правил,

регулирующих различные стороны деятельности предприятий, должностных лиц и граждан.

*13. Текст приказа состоит из частей:*

- А) констатирующей, распорядительной;
- Б) основной, договорной;
- В) вступительной, заключительной.

*14. Какие из перечисленных документов обеспечивают распорядительное воздействие?*

- А) приказы;
- Б) нормы обслуживания;
- В) распоряжения;
- Г) ГОСТы по делопроизводству.

*15. Документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его организационные обязанности, права, ответственность и форму поощрения:*

- А) должностная инструкция;
- Б) договор о материальной ответственности;
- В) штатное расписание.

*16. Что содержит должностная инструкция?*

- А) ответственность, которую несет работник на данной должности;
- Б) требования к работнику по данной должности;
- В) творческие навыки.

*17. Письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, носящее характер предписания, называется в менеджменте...*

- А) инструктаж;
- Б) приказ;
- В) просьба;
- Г) директива.

*18. По назначению доверенности делятся:*

- А) на служебные, личные;
- Б) личные, производственные;
- В) разовые, специальные, генеральные.

*19. Информационно-справочные документы:*

- А) контракты, трудовые книжки, заявления;
- Б) чертежи, схемы, бизнес-планы, технические инструкции;
- В) письма, телеграммы, справки, акты;
- Г) контракты, бизнес-планы, заявления.

*20. Докладная записка – это:*

- А) документ, адресованный непосредственному руководителю и поясняющий какую-либо нестандартную производственную ситуацию;
- Б) информационно-справочный документ, адресованный руководителю своей или вышестоящей организации. В ней содержится краткое изложение конкретной производственной проблемы, а также содержатся выводы и предложения составителя;
- В) документ, представляющий собой соглашение двух или нескольких сторон об установлении, изменении или прекращении каких-либо отношений.

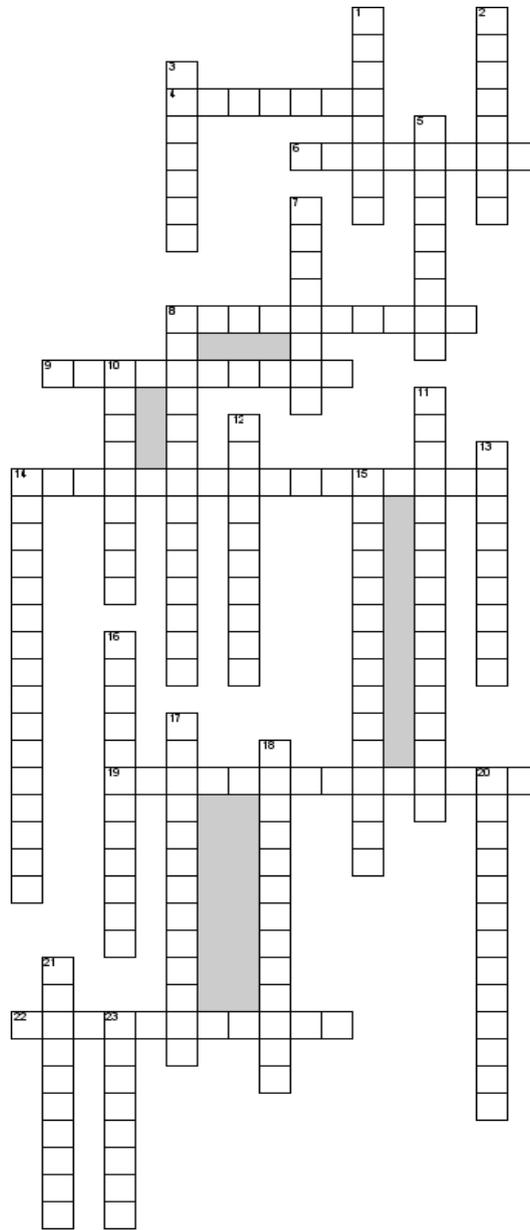
*21. Официальный документ, содержащий конкретную деловую информацию, пересылаемый получателю по почте – это:*

- А) служебное письмо;
- Б) докладная записка;
- В) объяснительная записка.

**2. Кроссворд (рис. 21).**

**По горизонтали:**

- 4.** Денежные средства или ценные бумаги, помещаемые на хранение в кредитные учреждение-банк, нотариальную контору и подлежащие возврату внесшему их лицу по наступлении определенных условий;
- 6.** Материальный объект, содержащий информацию в зафиксированном виде и специально предназначенный для её передачи во времени и пространстве;
- 8.** Подтверждение соответствия качественных характеристик товара стандартам качества;
- 9.** Официальное сообщение государственным органам данных о доходах, количестве производимого товара или наличном имуществе, необходимых для установления величины налогов, пошлин;



**Рис. 21. Кроссворд по теме: «Систематизация и хранение документов. Документооборот и автоматизация делопроизводства»**

14. Деятельность, обеспечивающая создание официальных документов и организацию работы с ними;

19. Периодическое пополнение архива документами структурных подразделений данной компании и других источников, к которым относятся подведомственные организации и физические лица;

22. Объединение людей, совместно выполняющих комплекс программных задач, либо стремящихся к одной цели, действующих в соответствии с определенными условиями и предписанными процедурами.

**По вертикали:**

1. Отчетный документ, в котором четко зафиксирован ход обсуждения вопросов и принятых решений на официальных мероприятиях;

2. Первоначальный экземпляр, который является исходным материалом для копирования;

3. Человек или организация, которым адресованы почтовое отправление, почтовый перевод денежных средств, телеграфное или иное сообщение;

5. Самая распространенная форма делопроизводства, при которой, как правило, регистрация входящей и исходящей документации и архивное хранение остаются в ведении специализированного подразделения, а создание, систематизация и обработка документации перед сдачей в архив выполняются в каждом структурном подразделении;

7. Обязательный элемент документа;

8. Процесс установления и применения стандартов, под которыми понимается «образец, эталон, модель, принимаемые за исходные для сопоставления с ними других подобных объектов»;

10. Архивный справочник, в котором сведения о содержании документов архива отражены на карточках;

11. Эта форма делопроизводства предполагает, что в организации существует специализированное делопроизводственное подразделение (канцелярия, общий отдел, отдел делопроизводства) и все операции по обработке, поиску и хранению документов сосредотачиваются преимущественно в этом;

12. Установление единого комплекса видов документов

и разновидностей для аналогичных управленческих ситуаций;

**13.** Документ, адресованный руководителю своей организации или в вышестоящую организацию и информирующий его о сложившейся ситуации, имевшем место явлении или факте;

**14.** Фиксация информации на материальных носителях в установленном порядке это ...;

**15.** Движение документов с момента их создания или получения до завершения исполнения, помещения в дело и (или) отправки;

**16.** Систематизированный перечень документов, образующихся в делопроизводстве с указанием сроков хранения;

**17.** Исполнительно-распорядительный орган в государственной системе. Также данное слово часто используется для обозначения государственной управленческой деятельности;

**18.** Способ организации правового регулирования общественных отношений посредством наделения их участников субъективными юридическими правами и обязанностями;

**20.** Уникальный признак объекта, позволяющий отличать его от других объектов;

**21.** Реквизит, указывающийся непосредственно при подготовке конкретного документа;

**23.** Человек или организация, которые адресуют почтовое отправление, почтовый перевод денежных средств, телеграфное или иное сообщение.

## **5. ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ И ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ**

### **5.1. Понятие электронного документа**

**Электронный документ** – документ, в котором информация представлена в электронной форме, с реквизитами, необходимыми для признания его действительным.

Электронный документ должен соответствовать следующим требованиям:

- создаваться, обрабатываться, храниться, передаваться и приниматься с помощью программных и технических средств;
- содержать реквизиты, позволяющие подтвердить его подлинность и целостность;
- быть отображенным (воспроизведенным) в форме, понятной для восприятия.

Электронный документ может быть воспроизведен в виде и форме, понятных для восприятия:

- на экране дисплея;
- на бумажном носителе;
- на ином отделимом от машинного носителя материальном объекте в доступном для визуального обозрения виде.

При использовании электронного документа не требуется предоставления его копии на бумажном носителе, за исключением случаев, предусмотренных нормативными правовыми актами РФ или соглашением сторон.

### **5.2. Преимущества и недостатки электронного документа**

Преимущества использования электронных документов:

- компьютерная обработка электронных документов (например, заявок на товары) выполняется значительно быстрее, чем обработка бумажных документов;
- ускоряется и упрощается сбор, обработка, систематизация и поиск любой информации;
- с помощью электронной почты осуществляется оперативная передача документов на любые расстояния;

- хранение электронных документов позволяет сохранить на малых носителях большое количество информации и поэтому не требуется больших площадей для архивов;

- технология работы с документами становится эффективнее на каждом участке;

- возможность использования полученной информации для подготовки другого документа (отчета, сводки, обзора);

- компьютерный набор документов сводится к минимуму при использовании готовых образцов, содержащихся в памяти ПК.

Согласование проекта электронного документа имеет следующие преимущества:

- прочтение документа на экране ПК без вывода на бумагу; исправления вносятся в проект документа;

- одновременная рассылка проекта документа сразу нескольким визирующим.

К недостаткам электронных документов можно отнести:

- недолговечность хранения по сравнению с бумажными документами;

- необходимость наличия технических средств для прочтения;

- возможность внесения несанкционированных изменений (при отсутствии электронной цифровой подписи (ЭЦП) или других средств защиты).

### **5.3. Электронный документооборот**

**Электронный документооборот** – процесс движения, обработки, хранения и обмена электронными документами.

Участники обмена электронными документами – физические и юридические лица, органы государственной власти РФ, органы местного самоуправления, участвующие в обмене электронными документами.

Отправитель электронного документа – участник обмена электронными документами, который составляет электронный документ, подписывает его своей ЭЦП и направляет его в адрес получателя непосредственно или через информационного посредника.

Получатель электронного документа – участник обмена электронными документами, в адрес которого поступил электронный документ.

Посредник в обмене электронными документами (информационный посредник) – юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, который выполняет услуги, связанные с обменом электронными документами между отправителями и получателями электронных документов.

При обмене электронными документами должны использоваться средства защиты информации в соответствии с требованиями нормативных правовых актов РФ.

Электронный документ подлежит проверке для подтверждения его подлинности средствами проверки ЭЦП.

Подтверждение подлинности электронного документа осуществляется получателем электронного документа с использованием средств проверки ЭЦП, предоставленных ему отправителем или распространителем средств проверки ЭЦП.

Подлинность электронного документа считается подтвержденной, если в результате выполнения получателем электронного документа процедур, предусмотренных средствами проверки ЭЦП, устанавливается неизменность всех его реквизитов.

Электронный документооборот регулируется **нормативными актами:**

- государственными;
- межотраслевыми;
- отраслевыми;
- локальными (предприятия).

Правовое регулирование в сфере обращения электронных документов направлено:

- на реализацию единой государственной политики в сфере обращения электронных документов;
- обеспечение безопасности и защиты информации при ее создании, обработке, хранении, передаче и приеме;
- обеспечение прав и законных интересов пользователей электронных документов;
- правовое обеспечение технологии создания, обработки, хранения, передачи и приема электронных документов.

Работа с электронными документами, посылаемыми по электронной почте, проводится аналогично работе с документами на бумажных носителях.

Каждому абоненту в электронной почте выделяется индивидуальный почтовый ящик, которому присваивается код

пользователя, и обмен электронными сообщениями осуществляется через эти почтовые ящики.

Отправитель электронного документа создает файл сообщения, указывает его имя, дату, время отправления и запускает программу отправки электронной почты.

Электронные документы передаются адресатам в соответствии с указанием на рассылку.

Адресат получает документ на экран ПК, который при необходимости можно перенести на бумажный носитель.

С помощью ПК происходит регистрация электронных документов.

Руководитель, получив электронный документ, проставляет на нем резолюцию, и по внутренней сети документ пересылается на ПК исполнителю (исполнителям).

Процесс исполнения электронных документов аналогичен исполнению документов на бумажных носителях.

Электронный документооборот постоянно возрастает, особенно в связи с развитием Интернет-торговли.

Срок хранения электронных документов такой же, как и у бумажных (например, извещения банков и переводные требования – 5 лет). Хранение файлов в течение такого срока может привести к их утрате, поэтому рекомендуется формировать специальные архивы электронных документов на компакт-дисках.

При хранении электронных документов в электронном архиве должны обеспечиваться:

- защита электронных документов от несанкционированного доступа и искажений;
- возможность предоставления заинтересованным лицам доступа к хранимым электронным документам в порядке, предусмотренном нормативными актами;
- возможность подтверждения подлинности электронных документов в течение всего срока их хранения;
- возможность представления хранимых электронных документов в виде копии на бумажном носителе.

В перспективе развитие электронного документооборота ориентировано на максимальное использование электронных документов, что предполагает изменение существующих отечественных традиций делопроизводства и постепенный отказ от бумажных носителей информации.

#### **5.4. Юридическое значение электронного документа**

Для придания юридического значения электронному документу используется электронная цифровая подпись.

Электронный документ признается юридически значимым только при положительном результате проверки подлинности электронной цифровой подписи.

**Электронная цифровая подпись (ЭЦП)** – реквизит электронного документа, предназначенный для защиты данного электронного документа от подделки, полученный в результате криптографического преобразования информации с использованием закрытого ключа электронной цифровой подписи и позволяющий идентифицировать владельца сертификата ключа подписи, а также установить отсутствие искажения информации в электронном документе.

ЭЦП в электронном документе равнозначна собственноручной подписи в документе на бумажном носителе при соблюдении следующих условий:

- сертификат ключа подписи, выданный удостоверяющим центром, действует в момент подписания электронного документа;
- подтверждена подлинность электронной цифровой подписи в электронном документе;
- электронная цифровая подпись используется в соответствии со сведениями, указанными в сертификате ключа подписи.

Благодаря этой технологии получается электронный документ:

- имеющий юридическое значение;
- подтверждающий авторство документа;
- подтверждающий отсутствие искажения информации в документе.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое электронный документ?
2. Каково юридическое значение электронного документооборота?
3. Преимущества и недостатки электронного документа.
4. Кто является участниками обмена электронными документами?
5. Что такое электронная цифровая подпись?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### 1. Тесты.

*1. Электронный документооборот – это:*

- А) материальный объект, содержащий информацию в зафиксированном виде и специально предназначенный для её передачи во времени и пространстве;
- Б) движение документов в организации с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки адресату или сдачи на хранение;
- В) система автоматизированных процессов обработки электронных документов, реализующая концепцию «безбумажного делопроизводства»;
- Г) отрасль деятельности, охватывающая вопросы хранения и использования архивных документов.

*2. На какие документопотоки делится документация:*

- А) письма, распоряжения, договоры;
- Б) договоры, документы органов власти;
- В) входящие, исходящие, внутренние документы;
- Г) обращения граждан (жалобы, предложения и заявления).

*3. Регистрация электронных документов – это:*

- А) установление количества и состава архивных документов в единицах учета и фиксация принадлежности каждой единицы учета к определенному комплексу и общему их количеству в учетных документах;
- Б) важнейший этап работы с документами, который определяется как запись учетных данных о документе по установленной форме, фиксирующая факт его создания, отправления или получения;
- В) максимально рациональное сокращение количества документов;
- Г) организация документооборота, хранения и использования документов в текущей деятельности учреждения.

*4. Учет документов – это:*

- А) важнейший этап работы с документами, который определяется как запись учетных данных о документе по установленной

форме, фиксирующая факт его создания, отправления или получения;

Б) движение документов в организации с момента их получения или создания до завершения исполнения, отправки адресату или сдачи на хранение;

В) установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определённой области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности, для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности;

Г) установление количества и состава архивных документов в единицах учета и фиксация принадлежности каждой единицы учета к определенному комплексу и общему их количеству в учетных документах.

*5. Какие формы регистрации документов существуют?*

А) журнальная, карточная и автоматизированная;

Б) централизованная, децентрализованная, смешанная;

В) учет документов, контроль за их исполнением, справочная работа по документам;

Г) альбомная, книжная.

## **2. Кроссворд (рис. 22).**

### **По горизонтали:**

4. Собираемое название для носителей информации, выполненных в виде дисков, чтение с которых ведётся с помощью оптического излучения;

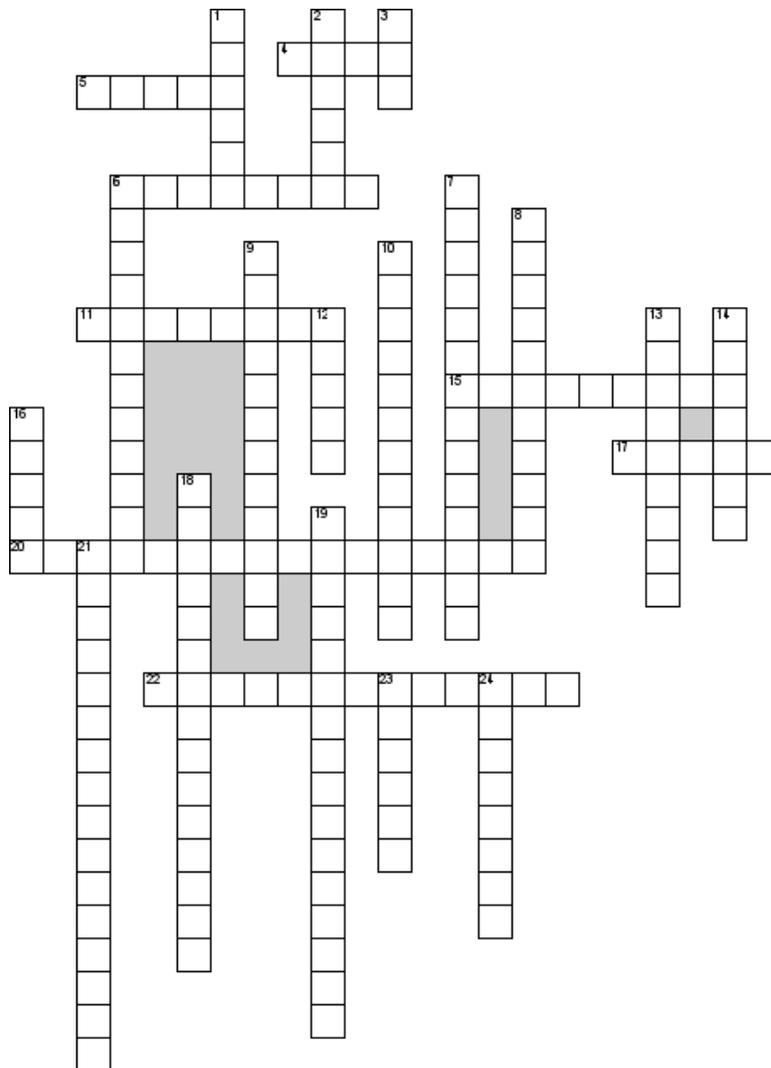
5. Применяется для передачи данных от одного компьютера другому посредством телефонных линий;

6. Компьютерная программа, предназначенная для создания и изменения текстовых данных и текстовых файлов;

11. Объект изучения дисциплины «Электронное делопроизводство»;

15. Программа, которая осуществляет защиту компьютера от различных вредоносных программ;

17. Общее число страниц (листов) документа, включая отдельные листы иллюстраций, карты, приложения;



**Рис. 22. Кроссворд по теме: «Электронный документ и электронный документооборот»**

**20.** Технология, позволяющая людям видеть и слышать друг друга, обмениваться данными и совместно обрабатывать их в интерактивном режиме;

**22.** Документ, подтверждающий факт свершения хозяйственной операции и объединяющий в себе счет-фактуру и первичный документ.

**По вертикали:**

**1.** Волокнистый материал с минеральными добавками в виде листов для письма, рисования, упаковки и прочего, получаемый из целлюлозы: растений, а также вторсырья;

**2.** Текстовое или мультимедийное сообщение, отправляемое через электронную почту;

**3.** Документ, составленный несколькими лицами и подтверждающий установленные факты или события;

**6.** Распорядительный документ, издаваемый руководителем или его заместителями для решения оперативных вопросов, по вопросам информационно-методического характера, а также по вопросам, связанным с организацией исполнения приказов, инструкций и других актов;

**7.** Правила хранения создаваемой в организации информации, ее поиска и использования для поддержки принятия управленческих решений и деловых процедур;

**8.** Присвоение документу регистрационного номера и внесение данных о документе в регистрационно-учетную форму;

**9.** Документооборот, который возникает в процессе обслуживания клиентов банка;

**10.** Изобразительный или аудиовизуальный документ, созданный фотографическим или электронным (цифровым) способом;

**12.** Электронный... – электронные (машиночитаемые) данные, хранящиеся на любых электронных носителях, доступные для использования в компьютерных программно-технических устройствах и системах;

**13.** Процесс создания и преобразования документов;

**14.** Кассета с гибким магнитным диском;

**16.** Электронный ... – это программно-аппаратный комплекс, обеспечивающий структурированное хранение документов в электронном виде;

**18.** Отрасль деятельности, обеспечивающая документирова-

ние и организацию работы с официальными документами;

**19.** Деятельность, связанная с созданием документов, организацией движения и хранения документов;

**21.** Фиксация информации на материальном носителе, т.е. процесс создания документа;

**23.** Документ, представляющий собой трафаретный текст, содержащий вопросы по определенной теме и место для ответов (или ответы) на них;

**24.** Материальная составляющая документа.

## **6. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ, СОДЕРЖАЩИМИ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ**

### **6.1. Защита конфиденциальности сведений, содержащих коммерческую тайну**

Правовой базой охраны внутренних секретов организаций является Федеральный закон «О коммерческой тайне» от 29.07.2004 №98-ФЗ (Далее Закон).

Закон направлен на решение следующих вопросов:

- отнесение информации к коммерческой тайне;
- регулирование передачи информации;
- охрану конфиденциальности информации;
- предупреждение недобросовестной конкуренции;
- определение сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну.

Информация составляет служебную или коммерческую (предпринимательскую) тайну в случае, когда информация имеет реальную или потенциальную коммерческую ценность для организации в силу неизвестности её третьим лицам, к ней нет свободного доступа и обладатель предпринял для её защиты меры, предусмотренные Законом (ввел режим «коммерческой тайны»).

К *коммерческой тайне* можно отнести научно-техническую, конструкторско-технологическую, производственную, финансово-экономическую и некоторую другую информацию. Перечень сведений, которые не могут считаться коммерческой тайной, установлен Законом.

Согласно статье 5 Закона «О коммерческой тайне» *режим коммерческой тайны не может быть установлен* в отношении следующих данных и сведений:

- 1) содержащихся в учредительных документах юридического лица и документах, дающих право на осуществление предпринимательской деятельности;
- 2) о загрязнении окружающей среды, состоянии противопожарной безопасности, санитарно-эпидемиологической и радиационной обстановке, безопасности пищевых продуктов и других негативных факторах;

3) о составе имущества государственного или муниципального унитарного предприятия, государственного учреждения и об использовании ими средств соответствующих бюджетов;

4) о численности, составе работников, системе оплаты труда, условиях труда, в том числе об охране труда, о показателях производственного травматизма и профессиональной заболеваемости и о наличии свободных рабочих мест. Это же касается и некоммерческих организаций;

5) о задолженности работодателей по выплате заработной платы и по иным социальным выплатам;

6) о нарушениях законодательства Российской Федерации и фактах привлечения к ответственности за совершение этих нарушений;

7) о должностных лицах, которые могут действовать от имени юридического лица без доверенности;

8) об условиях конкурсов или аукционов по приватизации объектов государственной или муниципальной собственности.

Следует подчеркнуть, что к коммерческой тайне не могут быть отнесены бухгалтерская и налоговая отчетность, сведения, необходимые для проверки правильности исчисления и уплаты налогов (все первичные документы), документы об уплате налогов и документы, подтверждающие платежеспособность организации.

В целях введения в организации режима коммерческой тайны, защиты конфиденциальности соответствующей информации необходимо:

1. Установить круг вопросов, составляющих коммерческую тайну.

2. Осуществить необходимые организационные, технические и иные меры по охране конфиденциальной информации.

При введении режима коммерческой тайны следует определить:

- какие сведения, документы нуждаются в защите;
- для каких конкурентов они могут представлять интерес;
- какие элементы информации являются наиболее уязвимыми;
- как долго сведения, составляющие коммерческую тайну, будут востребованы;
- во что обойдется защита конфиденциальной информации с финансовой и организационной точек зрения.

Определив перечень сведений, подлежащих защите от несанкционированного доступа, разглашения их содержания, утраты, в организации следует осуществить следующие мероприятия:

1) Подготовить приказ по организации охраны конфиденциальной информации и об установлении режима коммерческой тайны с перечислением сведений, составляющих коммерческую тайну, и перечнем лиц, допущенных к работе с соответствующей информацией.

2) Разработать правила, регламентирующие порядок обращения с информацией, составляющей коммерческую тайну, в том числе предусматривающие порядок присвоения и снятия грифа «Коммерческая тайна» с документов организации.

3) Обеспечить необходимые условия для учёта, хранения, обращения документов с грифом «Коммерческая тайна» и повседневной работы с ними.

Документы, содержащие конфиденциальную информацию, обозначаются грифом: «Коммерческая тайна. Экз. №\_\_», наносимым в правом верхнем углу документа специальным штампом.

Документы и информация, конфиденциальные в целом (документация отдела персонала (кадров), службы безопасности), как правило, не грифуются, поскольку они в полном объёме обладают ограничением доступа к ним. Работа по обеспечению сохранности документов с грифом «Коммерческая тайна» на малых предприятиях может быть возложена на секретаря-референта, на средних и крупных – на руководителя службы документационного обеспечения управления (заведующего канцелярией).

Ответственность за организацию и ведение соответствующей работы в структурных подразделениях организации, где обращаются конфиденциальные документы, должны нести руководители структурных подразделений.

Для нормальной работы сотрудников с документами, содержащими конфиденциальную информацию, необходимо обеспечить следующие *три условия*:

1) работа с содержащими конфиденциальную информацию документами должна производиться в отдельном, специально для этого оборудованном помещении. Доступ в такие помещения предоставляется ограниченному числу сотрудников. Работа с такими документами, их хранение за пределами соответствующих помещений не допускается;

2) выдача содержащих конфиденциальную информацию документов во временное пользование (на срок свыше одного рабочего дня) производится под расписку сотрудника, имеющего доступ к закрытой информации;

3) передача документов с грифом «Коммерческая тайна» в другую организацию (а внутри организации из подразделения в подразделение) производится только с разрешения руководителя организации.

Документы конфиденциального характера учитываются и хранятся отдельно от других документов – в специальных помещениях или в запираемых металлических шкафах. Наиболее важные документы надлежит хранить в закрытых и опечатанных негорюемых шкафах или сейфах (в отдельных случаях под охраной и с соответствующей сигнализацией).

Документы с грифом «Коммерческая тайна» регистрируются в специальном журнале. Движение документов с грифом «Коммерческая тайна» должно тщательно фиксироваться секретарем-референтом (другим ответственным лицом) в «Журнале учёта выдачи документов с грифом «Коммерческая тайна».

Руководители подразделений должны обучать своих подчиненных, допускаемых к работе с конфиденциальной информацией, правилам обращения с документами закрытого характера. Вновь принятые на работу сотрудники, которые будут по роду своей деятельности связаны с конфиденциальной информацией, подписывают «Обязательство о неразглашении служебной (коммерческой) тайны» по принятой в организации форме. Все эти сотрудники предупреждаются о возможной уголовной, административной и иной ответственности в соответствии с законодательством.

По окончании рабочего дня документы закрытого характера проверяются и сдаются на хранение. Об утрате таких документов немедленно сообщается работодателю (руководителю организации).

## **6.2. Защита персональных данных работника**

Согласно ст. 23 Конституции РФ каждый имеет право на неприкосновенность частной жизни, личную, семейную тайну, защиту своей чести и доброго имени. Реализация данного права обеспечивается положением ст. 24 Конституции,

устанавливающим, что сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни лица без его согласия не допускаются. Всеобщая декларация прав человека (ст. 12) провозглашает, что никто не может подвергаться произвольному вмешательству в его личную и семейную жизнь, произвольным посягательствам на неприкосновенность его жилища, тайну его корреспонденции или на его честь и репутацию. Каждый человек имеет право на защиту закона от такого вмешательства или таких посягательств. Аналогичное правило содержится в Международном пакте о гражданских и политических правах (ст. 17).

Нормы, регламентирующие порядок защиты персональных данных работника, впервые появились в отечественном трудовом законодательстве только с принятием Трудового кодекса РФ. Они содержатся в гл. 14 ТК РФ, входящей в раздел «Трудовой договор». Включение в Кодекс понятия «персональные данные работника» обусловлено необходимостью упорядочения отношений по получению и использованию работодателем информации о работнике личного характера, формирования четких правил защиты данной информации от ее неправомерного использования.

### ***Понятие персональных данных работника, общие требования при обработке персональных данных и гарантии их защиты***

Согласно ст. 85 ТК РФ под персональными данными работника понимается информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

Указанное определение основано на положениях Конвенции Совета Европы «О защите физических лиц при автоматизированной обработке персональных данных» от 28.01.1981 (ст. 2) которой под «персональными данными» понимается информация, касающаяся конкретного или могущего быть идентифицированным лица (субъекта данных).

Статья 3 Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (далее – Закон о персональных данных) определяет персональные данные как любую информацию, относящуюся к определенному или определяемому на основании такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных).

При этом под информацией, согласно Федеральному закону от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных

технологиях и защите информации», понимаются любые сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления.

Персональные данные работников могут быть двух видов:

1) данные, представляющие собой факты, не подлежащие субъективной оценке (например, специальность работника, приобретенная им по окончании учебного заведения);

2) данные оценочного характера, которые могут, в частности, содержаться в характеристике работника, заключении аттестационной комиссии.

Все сведения, составляющие информацию о работнике, по срокам их получения и нахождения у работодателя могут быть подразделены на три группы:

1) сведения, представляемые работником при приеме на работу;

2) сведения, создаваемые и получаемые работодателем в период трудовой деятельности работника;

3) сведения о работнике, хранящиеся у работодателя после прекращения с ним трудовых отношений.

Под **обработкой персональных данных** Конвенция от 28.01.1981 понимает накопление данных, проведение логических и (или) арифметических операций с такими данными, их изменение, стирание, восстановление или распространение.

Статья 85 ТК РФ в принципе аналогично определяет понятие **обработки персональных данных работника** – как получение, хранение, комбинирование, передача или любое другое использование персональных данных работника.

Как видно, законодатель определил четыре формы обработки персональных данных в сфере трудовых отношений – получение, хранение, использование и передача.

**Персональные данные работников** – это любая информация, относящаяся к определенному или определяемому на основании такой информации физическому лицу (субъекту персональных данных), в том числе его фамилия, имя, отчество, год, месяц, дата и место рождения, адрес, семейное, социальное, имущественное положение, образование, профессия, доходы, другая информация.

В связи с этим в ТК РФ закрепляются принципы, лежащие в основе обработки персональных данных работника, положения о порядке их хранения и использования в организации, о передаче персональных данных, правах работника по их защите,

об ответственности лиц за невыполнение требований норм, регулирующих обработку и защиту персональных данных работника.

В соответствии со ст. 7 Закона о персональных данных и п. 1 Перечня сведений конфиденциального характера, утвержденного Указом Президента РФ от 6.03.1997 № 188, персональные данные работника как сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни гражданина, позволяющие идентифицировать его личность, относятся к числу сведений конфиденциального характера. Такой правовой режим персональных данных работника предполагает особый порядок работы с указанными данными и особый режим их охраны.

Конвенция Совета Европы «О защите физических лиц, при автоматизированной обработке персональных данных» предъявляет достаточно жесткие требования к работе с персональными данными. Персональные данные должны: быть получены и обработаны добросовестным и законным образом; накапливаться для точно определенных и законных целей и не использоваться в противоречии с этими целями; быть адекватными, относящимися к делу и не быть избыточными применительно к целям, для которых они накапливаются; быть точными и при необходимости обновляться; храниться в такой форме, которая позволяет идентифицировать субъектов данных не дольше, чем этого требует цель, для которой они накапливаются.

Основные принципы обработки персональных данных в Российской Федерации соответствуют требованиям указанной Конвенции и содержатся в ст. 5 Закона о персональных данных. К ним относятся: законность целей и способов обработки персональных данных; соответствие целей обработки данных целям, заранее определенным и заявленным при сборе персональных данных, а также полномочиям оператора; соответствие объема и характера обрабатываемых персональных данных и способов их обработки целям обработки персональных данных; достоверность персональных данных, их достаточность для целей обработки, недопустимость обработки данных, избыточных по отношению к целям, заявленным при сборе персональных данных; недопустимость объединения созданных для несовместимых между собой целей баз данных информационных систем персональных данных.

Кроме того, установлено, что обработка персональных данных может осуществляться оператором только с согласия

субъектов персональных данных, за исключением случаев, предусмотренных ч. 2 ст. 6 указанного Закона.

В ст. 86 ТК РФ содержатся следующие требования к российским работодателям и их представителям, направленные на обеспечение прав и свобод человека и гражданина при обработке персональных данных работника:

**1. Обработка персональных данных работника может осуществляться исключительно в целях:** обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов; содействия работникам в трудоустройстве, обучении и продвижении по службе; обеспечения личной безопасности работников.

**2. При определении объема и содержания обрабатываемых персональных данных работника работодатель должен руководствоваться Конституцией РФ, Трудовым кодексом и иными федеральными законами.**

Так, согласно ст. 65 ТК РФ при приеме на работу работодатель получает о работнике следующую информацию: о трудовом стаже, подтверждаемом трудовой книжкой; о регистрации работника в системе обязательного пенсионного страхования, подтверждаемую соответствующим страховым свидетельством; о состоянии работника на воинском учете, подтверждаемую документами воинского учета; об образовании, квалификации работника, наличии у него специальных знаний (при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки); о возрасте работника, дате и месте его рождения, месте регистрации, подтверждаемую паспортом или иным документом, удостоверяющим личность; о наличии или отсутствии у работника семейных обязанностей, что подтверждается паспортом.

Перечень стандартизированных персональных данных работника, получаемых от него работодателем, можно также определить на основании постановления Госкомстата РФ от 5.01.2004 № 1, которым, в частности, утверждена форма личной карточки работника. К сведениям, содержащимся в карточке, кроме перечисленных выше относятся данные о знании иностранного языка, иных ближайших родственниках (кроме супруга и детей), фактическом адресе места жительства, номере домашнего телефона. Но поскольку получение указанной информации не предусмотрено федеральным законом, отказ работника от ее предоставления не может повлечь для него неблагоприятных последствий.

В силу своих обязанностей налогового агента работника (ст. 24 Налогового кодекса РФ) работодатель также должен иметь информацию об идентификационном номере налогоплательщика – физического лица (если такой номер имеется), а также информацию, на основании которой производятся налоговые вычеты (инициативу в ее предоставлении, как правило, проявляет сам работник).

В отдельных случаях, установленных федеральными законами, работодатель может получать информацию о состоянии здоровья работника путем проведения медицинского освидетельствования при заключении трудового договора, периодических и внеочередных медицинских осмотров (ст. 213 ТК РФ), и информацию о дактилоскопической регистрации работников.

**3. Все персональные данные работника следует получать у него самого.** Если персональные данные работника возможно получить только у третьей стороны, то работник должен быть уведомлен об этом заранее и от него должно быть получено письменное согласие.

Работодатель должен сообщить работнику о целях, предполагаемых источниках и способах получения персональных данных, а также о характере подлежащих получению персональных данных и последствиях отказа работника дать письменное согласие на их получение.

Извещение работника о предполагаемом получении его персональных данных у иного лица обычно осуществляется в форме соответствующего уведомления, предъявляемого работнику под расписку. При отказе работника составляется акт.

**4. Работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника о его политических, религиозных и иных убеждениях и частной жизни.** В случаях, непосредственно связанных с вопросами трудовых отношений, работодатель вправе получать и обрабатывать данные о частной жизни работника только с его письменного согласия.

Информация о религиозных убеждениях работника может иметь крайне существенное значение при заключении работником трудового договора с религиозной организацией, если его трудовая функция предполагает участие в совершении религиозных обрядов.

Данные о частной жизни предоставляются непосредственно работником в целях реализации его трудовых прав и интересов. К информации о частной жизни относятся прежде всего данные о семейных обязанностях работника, наличии или отсутствии детей, их возрасте.

**5. Работодатель не имеет права получать и обрабатывать персональные данные работника о его членстве в общественных объединениях или его профсоюзной деятельности, за исключением случаев, предусмотренных ТК РФ или иными федеральными законами.**

Так, Трудовой кодекс обязывает работодателя перед увольнением работника, являющегося членом профсоюза, в определенных случаях испросить мотивированное мнение органа первичной профсоюзной организации (ст. 82). Соответственно, Кодекс фактически обязывает работодателя собирать и обрабатывать информацию о членстве работника в конкретном профсоюзе и о его профсоюзной деятельности, а профессиональный союз – предоставлять такую информацию по запросу работодателя.

**6. При принятии решений, затрагивающих интересы работника, работодатель не имеет права основываться на персональных данных работника, полученных исключительно в результате их автоматизированной обработки или электронного получения.**

Указанное правило введено в связи с тем, что базы данных, хранящиеся в электронном виде, в большей мере, чем информация, содержащаяся на бумажном носителе, доступны для неправомерного внедрения и изменения или для корректировки, осуществляемой в результате сбоя в компьютерной программе.

**7. Защита персональных данных работника от неправомерного их использования или утраты должна быть обеспечена работодателем за счет его средств в порядке, установленном ТК РФ или иными федеральными законами.**

Защита персональных данных, как и защита любой информации, согласно ст. 16 Федерального закона «Об информации, информационных технологиях и защите информации», представляет собой принятие правовых, организационных и технических мер, направленных: на обеспечение защиты информации от неправомерного доступа, уничтожения, модифицирования, блокирования, копирования, предоставления, распространения, а также иных

неправомерных действий; соблюдение конфиденциальности информации ограниченного доступа; предотвращение угроз безопасности личности, общества, государства; реализацию права на доступ к информации.

Защите подлежат любые персональные данные работника, неправомерное обращение с которыми может причинить ущерб как ему (собственнику информации), работодателю (владельцу информации), пользователю информацией, так и иному лицу.

Основные принципы защиты данных личного характера получили закрепление в Конвенции Совета Европы 1981 г. «О защите физических лиц при автоматизированной обработке персональных данных» и Кодексе практики по защите личных данных о работнике, разработанном и одобренном МОТ в 1996 г.

**8. Работники и их представители должны быть ознакомлены под подпись с документами работодателя, устанавливающими порядок обработки персональных данных работников, а также об их правах и обязанностях в этой области.**

В соответствии со ст. 87 ТК РФ порядок хранения и использования персональных данных работников устанавливается работодателем с соблюдением требований Трудового кодекса и иных федеральных законов. Персональные данные работника хранятся в документированной форме, характер которой также определяется работодателем. Стандартизированный перечень документации по учету труда и его оплаты установлен постановлением Госкомстата РФ от 5.01.2004 № 1. Документы, содержащие информацию о конкретном работнике, формируют его личное дело. Сроки хранения персональных данных работников определяются на основании Перечня типовых управленческих документов, образующихся в деятельности организаций, с указанием сроков хранения, утвержденного руководителем Федеральной архивной службы России 6.10.2000.

Как полагают специалисты, работодатель должен разработать специальный локальный нормативный правовой акт, который должен включать: перечень сведений, относящихся к персональным данным работника по различным категориям должностей; порядок получения персональных данных у третьих лиц, включая последствия для работника в случае его отказа дать согласие на их получение; порядок обработки, хранения и использования персональных данных с установлением индивидуальных обязанностей

представителей работодателя и ответственности за их нарушение; права и обязанности работников на защиту своих персональных данных; порядок ознакомления с актом всех работающих, а также вновь принятых на работу работников.

**9. Работники не должны отказываться от своих прав на сохранение и защиту тайны.** Отказ от указанных прав может нарушить неприкосновенность частной жизни работников, их личную и семейную тайну, причинить моральный и материальный ущерб.

**10. Работодатели, работники и их представители должны совместно выработать меры защиты персональных данных работников.**

В частности, представители работников могут участвовать в разработке локального нормативного акта, регламентирующего порядок хранения и использования персональных данных работников.

### **6.3. Примерный перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия**

**Коммерческая тайна предприятия** – это охраняемое законом право предпринимателя на засекречивание сведений, не являющихся государственными секретами о деятельности предприятия, связанные с производством, технологией, управлением, финансами, разглашение которых могло бы нанести ущерб его интересам.

Сведения, составляющие коммерческую тайну:

**1) По производству:** сведения о производственных мощностях (конкуренты не должны знать насколько быстро предприятие может отреагировать на изменение рыночной ситуации); сведения о запасах сырья, материалов, комплектующих, готовой продукции (нельзя допустить скупку конкурентами комплектующих с целью блокирования производства).

**2) По управлению:** сведения об оригинальных методах управления производством; сведения о подготовке и принятии стратегических решений по производственным, коммерческим, научно-техническим и другим вопросам; сведения о фактах проведения, целях, предмете и результатах совещаний и заседаний органов управления предприятием (за исключением общего

собрания акционеров); сведения о планах расширения или свертывания производства различных видов продукции и их технико-экономические обоснования; сведения о расширении или свертывании закупок, продаж и инвестиций.

**3) По финансам:** сведения первичной бухгалтерской отчетности; сведения о финансовых операциях; сведения о состоянии банковских счетов и производимых по ним операциях; сведения об обороте предприятия и доходах его работников; сведения о себестоимости отдельных видов выпускаемой продукции.

**4) По рынку:** сведения о рыночной стратегии предприятия; сведения о применяемых предприятием оригинальных методах изучения рынка; сведения о применяемых предприятием оригинальных методах осуществления продаж; сведения об эффективности коммерческой деятельности предприятия.

**5) Партнеры:** систематизированные сведения о заказчиках, поставщиках, потребителях, спонсорах, посредниках и т.п.; сведения о конкурентах, которые не содержатся в открытой печати; сведения о переговорах с деловыми партнерами предприятия и намечаемых сделках; сведения, условия конфиденциальности которых отражены в договорах и контрактах.

**6) Цены:** сведения о методах расчета, структуре и уровне цен на продукцию и размерах скидок; торги и аукционы, проводимые предприятием, или в которых принимает участие предприятие.

**7) Техника и технология:** сведения о тематике, целях, задачах, программах перспективных научных исследований; ключевые идеи научно-исследовательских разработок; сведения об используемых материалах; сведения о защите продукции и товарных знаков от подделки; сведения об особенностях используемых и разрабатываемых технологий и специфики их применения; сведения об условиях экспериментов.

**8) Безопасность:** сведения о порядке защиты коммерческой тайны предприятия; сведения о порядке охраны и пропускном режиме, системы сигнализации.

**Не могут составлять коммерческую тайну предприятия:** учредительные документы; устав предприятия; лицензии на право ведения хозяйственной деятельности; регистрационные удостоверения; сведения о наличии свободных рабочих мест; документы об уплате налогов и платежеспособности; сведения о загрязнении окружающей среды.

### **Перечень способов получения информации о конкурентах:**

- Публикации и сообщения в средствах массовой информации, написанные журналистами.
- Отчеты об исследованиях, опубликованные в открытой печати, написанные сотрудниками фирмы.
- Сведения, приводимые публично сотрудниками фирмы.
- Обзоры рынков и доклады консультантов и инженеров-аналитиков.
- Финансовые отчеты, например к общему собранию акционеров.
- Устраиваемые конкурентами выставки, презентации и издаваемые ими проспекты.
- Анализ изделий конкурентов.
- Отчеты коммивояжеров и специалистов закупочных отделов.
- Приглашение на работу специалистов, работающих у конкурента, и заполнение ими специальных вопросников.
- Вопросы, осторожно задаваемые специалистам конкурентов на конгрессах, симпозиумах, выставках.
- Непосредственное тайное наблюдение.
- Фиктивное (притворное) предложение работы служащим конкурента с целью выведывания у них необходимой информации.
- Фиктивные (притворные) переговоры с конкурентом, якобы для приобретения лицензии на один из патентов.
- Использование профессиональных промышленных шпионов.
- Посягательство на собственность конкурентов.
- Подкуп сотрудников конкурента.
- Засылка своих сотрудников к конкуренту, обставленная как переход на работу.
- Подслушивание телефонных переговоров.
- Взлом компьютерных сетей.
- Похищение чертежей, образцов, моделей и документов.
- Шантаж и различные способы давления.

Основным параметром, определяющим степень и способы защиты информации является ее ценность, то есть затраты на

мероприятия по охране секретов производства должны быть меньшими, чем ущерб от ее разглашения.

**Основными этапами организации защиты фирменных секретов можно выделить:**

1. Определение перечня сведений, подлежащих защите. Составляется перечень сведений, разглашение которых может нанести ущерб фирме или ее партнерам. Определяются источники информации, персонал, имеющий доступ к ним. Необходимо регулярно пересматривать данный перечень: во-первых, сведения могут устаревать и поэтому терять актуальность, мероприятия по их защите влекут неоправданные издержки. Во-вторых, могут появиться новые секретные сведения, требующие защиты.

2. Определение возможных каналов утечки фирменных секретов. Определяются возможные легальные и нелегальные способы доступа к секретным сведениям. Принимаются меры против промышленного шпионажа.

3. Перекрытие легальных каналов утечки информации.

Принимаются меры по предупреждению небрежности персонала, когда сотрудники по рассеянности, недисциплинированности, незнанию и другим причинам разглашают конфиденциальную информацию. Такое разглашение возможно как в неформальной обстановке, так и при проведении конференций, выставок, проведении переговоров. Следует внимательно относиться к запросам заказчиков по поводу приобретения лицензий и другим запросам. Субподрядчики также должны быть информированы о конфиденциальности предоставляемых им сведений.

### **Контрольные вопросы**

1. Какой закон является правовой базой охраны внутренних секретов организации?

2. Защита конфиденциальности сведений, содержащих коммерческую тайну.

3. Примерный перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия.

4. Каким образом осуществляется защита персональных данных работника?

5. Для каких целей осуществляется обработка персональных данных работника?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### 1. Тесты.

1. *Какие из перечисленных экономических показателей будут составлять коммерческую тайну фирмы?*

- А) структура продукции и услуг;
- Б) структура себестоимости реализуемой продукции;
- В) показатели прибыли.

2. *Защищаемые банками сведения о вкладах и счетах своих клиентов, банковских операциях по счетам и сделках в интересах клиента, относятся к тайне:*

- А) государственной;
- Б) личной;
- В) банковской;
- Г) коммерческой.

3. *Утрата документов, содержащих государственную тайну – это:*

- А) злоупотребление должностным положением;
- Б) выход документов, содержащих государственную тайну, из владения лица, имеющего допуск к государственной тайне;
- В) получение взятки;
- Г) служебный подлог.

4. *Осуществлением единой государственной политики в области засекречивания сведений занимается...:*

- А) правительство Российской Федерации;
- Б) органы исполнительной власти Российской Федерации;
- В) парламент Российской Федерации;
- Г) межведомственная комиссия по защите государственной тайны.

5. *Совокупность категории сведений, в соответствии с которыми сведения относятся к государственной тайне и засекречиваются на основаниях и в порядке, установленном федеральным законодательством, составляют:*

- А) перечень документов с грифом секретности;

- Б) перечень сведений, составляющих государственную тайну;
- В) документы общего учета;
- Г) перечень документов, относящихся к служебной тайне.

*6. Неправомерный доступ к информации – это:*

- А) самовольное получение информации без разрешения ее собственника или владельца;
- Б) продажа информации по инициативе владельца;
- В) аренда информации пользователем;
- Г) покупка информации с разрешения собственника.

*7. Защита компьютерной информации введена:*

- А) Уголовным кодексом Российской Федерации;
- Б) Гражданским кодексом Российской Федерации;
- В) Конституцией Российской Федерации;
- Г) Семейным кодексом РФ.

*8. Информационная безопасность – это:*

- А) установленная законом процедура доступа к соответствующим сведениям и ответственность за разглашение этих сведений;
- Б) защищаемая законом конфиденциальная информация, ставшая известной в государственных органах;
- В) определенный порядок реализации полномочий различных субъектов в области производства;
- Г) состояние защищенности национальных интересов страны в информационной сфере от внутренних и внешних угроз.

*9. Государственная измена – это:*

- А) организации массовых беспорядков;
- Б) получение сведений от представителей иностранных государств;
- В) посягательство на суверенитет государства;
- Г) умышленное сообщение иностранному государству гражданином Российской Федерации сведений, составляющих государственную тайну.

*10. К способам неправомерного доступа к информации относится:*

- А) разрешение владельца на доступ к информации;

- Б) доступ к компьютеру с разрешения собственника;
- В) представление фиктивных документов на право доступа к информации;
- Г) пользование информацией с разрешения собственника.

*11. Степень секретности сведений, составляющих государственную тайну, должна соответствовать:*

- А) тяжести ущерба, который может быть нанесен безопасности Российской Федерации;
- Б) тяжести возможного морального вреда;
- В) предусмотренной уголовной ответственности;
- Г) упущенной выгоде.

*12. Гриф секретности – это:*

- А) данные Правительства Российской Федерации;
- Б) данные о документе;
- В) реквизиты, свидетельствующие о степени секретности сведений;
- Г) данные об авторе документа.

*13. Перечень сведений, составляющих государственную тайну утверждается:*

- А) указом Президента РФ;
- Б) федеральным законом;
- В) постановлением правительства РФ;
- Г) межведомственной комиссией.

*14. Служебные сведения, доступ к которым ограничен органами государственной власти, именуется:*

- А) служебной тайной;
- Б) коммерческой тайной;
- В) медицинской тайной;
- Г) тайной следствия.

*15. В случае причинения вреда в результате распространения сведений, порочащих честь и достоинство, деловую репутацию, осуществляется:*

- А) компенсация морального вреда;
- Б) подача гражданского иска;

- В) уголовное преследование;
- Г) привлечение к административной ответственности.

*16. Не подлежат отнесению к государственной тайне и засекречиванию сведения:*

- А) о размерах золотого запаса;
- Б) содержании стратегических и оперативных планов;
- В) силах и средствах гражданской обороны;
- Г) финансовой или денежно-кредитной деятельности.

*17. Если информация имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет доступа на законном основании, то она называется:*

- А) коммерческой тайной;
- Б) конфиденциальной информацией;
- В) государственной тайной;
- Г) документированной информацией.

*18. Федеральный орган исполнительной власти, уполномоченный в области обеспечения информационной безопасности, именуется:*

- А) федеральной службой безопасности;
- Б) министерством внутренних дел РФ;
- В) правительством РФ;
- Г) администрацией муниципального образования.

*19. Правовой базой сохранения нотариальной тайны является:*

- А) конституция РФ;
- Б) закон РФ «О государственной тайне»;
- В) федеральный закон «О банках и банковской деятельности»;
- Г) гражданский кодекс.

*20. Не является основанием для отказа гражданину в допуске к государственной тайне:*

- А) его временная нетрудоспособность;
- Б) признание судом гражданина недееспособным;
- В) признание его особо опасным рецидивистом;

Г) наличие у гражданина судимости.

21. Лицо, самостоятельно создавшее информацию либо получившее на основании закона или договора право разрешать или ограничивать доступ к информации, именуется:

- А) обладателем информации;
- Б) распространителем информации;
- В) информационным агентом;
- Г) специалистом.

22. Технологическая система, предназначенная для передачи по линиям связи информации, доступ к которой осуществляется с использованием средств вычислительной техники, представляет собой:

- А) информационно-телекоммуникационную сеть;
- Б) электронное сообщение;
- В) конфиденциальную информацию;
- Г) распространение информации.

23. Возможность получения информации и ее использования именуется \_\_\_\_\_ информации:

- А) доступом к;
- Б) конфиденциальностью;
- В) оперативностью;
- Г) распространением.

24. Безопасность учреждений РФ, находящихся за пределами ее территории, и командированных за границу граждан РФ, имеющих допуск к государственной тайне, осуществляет:

- А) служба внешней разведки РФ;
- Б) министерство внутренних дел РФ;
- В) министерство иностранных дел;
- Г) федеральная миграционная служба.

## ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ

### 1. Общая характеристика документационного обеспечения управления (стр. 18-19).

№ вопроса	ответ	№ вопроса	ответ
1	События окружающего мира	5	Б
2	А	6	В
3	Б	7	А
4	В		

### 2. Основные требования к оформлению организационно-распорядительных документов (стр. 79-84).

1.

	Виды документов	Признаки
А)	по способам изготовления	8), 9), 10), 11)
Б)	по срокам исполнения	12), 13)
В)	по срокам хранения	1), 2), 3)
Г)	по степени достоверности	4), 5), 6), 7)

3.

Признаки	Виды документов
Служебные, личные	по происхождению
Входящие, внутренние, исходящие	по направленности движения
Индивидуальные, типовые, графаретные	по форме изложения
Простые, сложные	по содержанию

№ вопроса	ответ	№ вопроса	ответ
2	Г	15	Г
4	Б	16	Д
5	Б	17	Г
6	Б	18	Б
7	А	19	Б
8	А	20	А
9	Г	21	Б
10	А	22	Б
11	А	23	А
12	В	24	Б
13	Б	25	А
14	А, В	26	Г

**4. Систематизация и хранение документов. Документооборот и автоматизация делопроизводства (стр. 134-138).**

№ вопроса	ответ	№ вопроса	ответ
1	Б	12	Б
2	А	13	А
3	Г	14	А,В
4	Б	15	А
5	Е	16	А
6	А	17	Б
7	В	18	В
8	Б	19	В
9	А	20	Б
10	Б	21	А
11	Б		

**5. Электронный документ и электронный документооборот (стр. 147-148).**

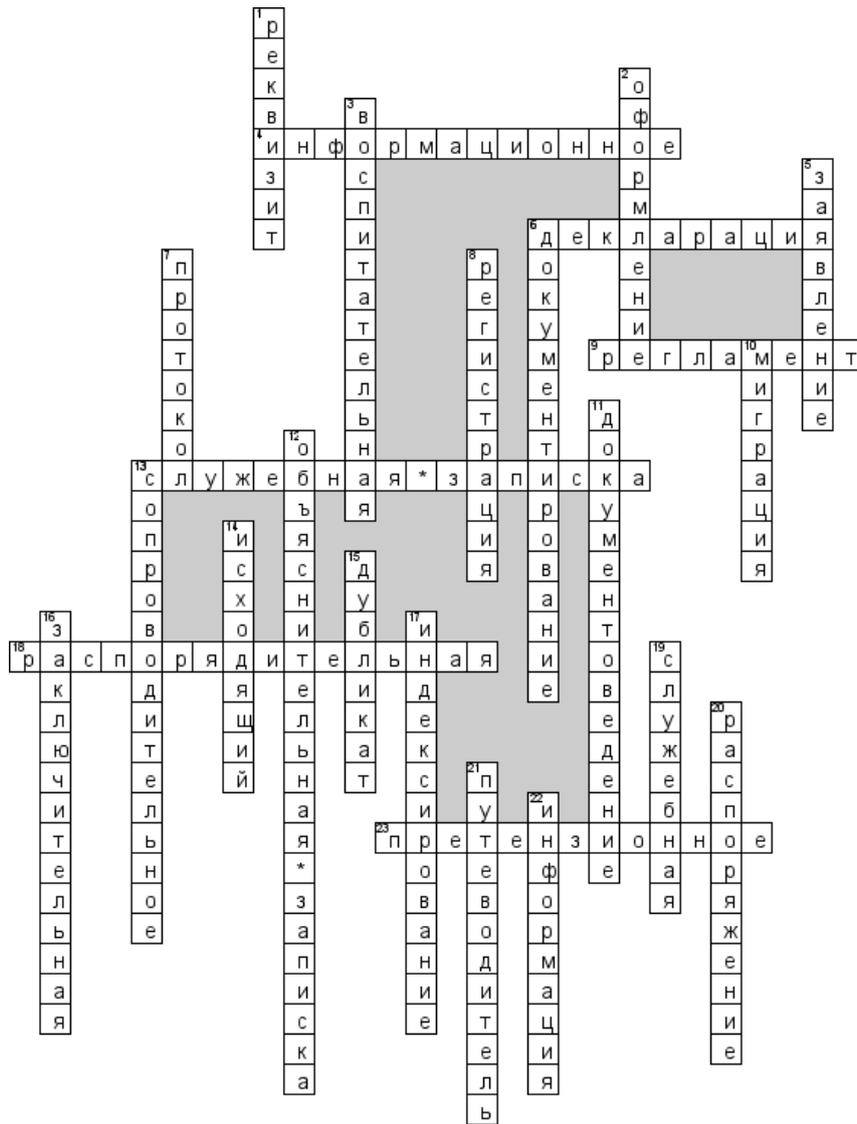
№ вопроса	ответ	№ вопроса	ответ
1	В	4	Г
2	В	5	А
3	Б		

**6. Особенности работы с документами, содержащими коммерческую тайну (стр. 167-171).**

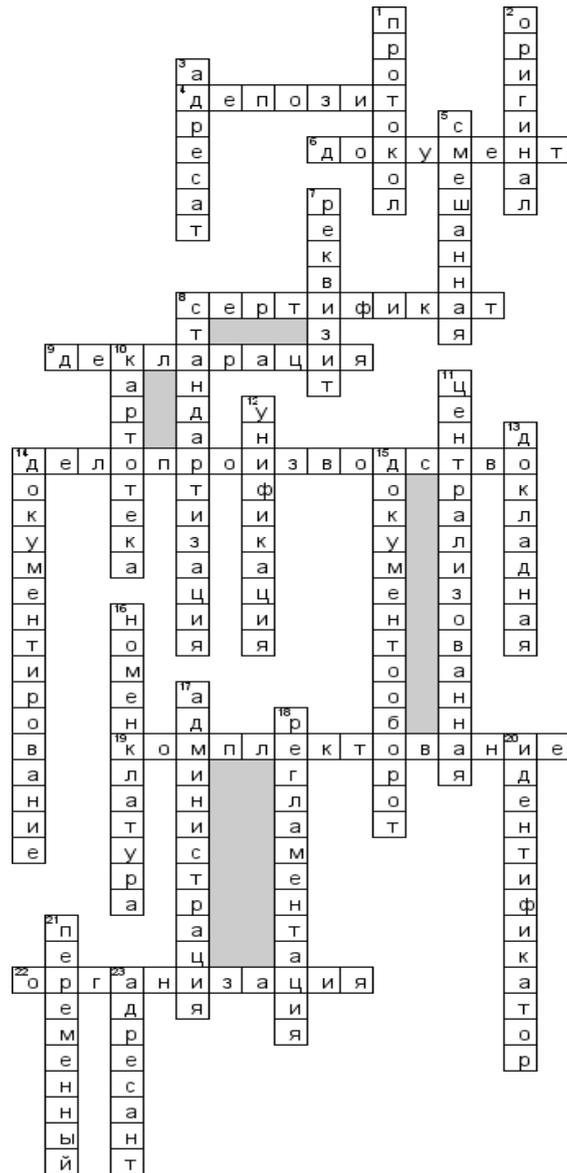
№ вопроса	ответ	№ вопроса	ответ
1	Б, В	14	А
2	В	15	А
3	Б	16	А
4	А	17	А
5	Б	18	А
6	А	19	А
7	Б	20	А
8	А	21	А
9	Г	22	А
10	В	23	А
11	А	24	А
12	В	25	А
13	А	26	А

## ОТВЕТЫ НА КРОССВОРДЫ

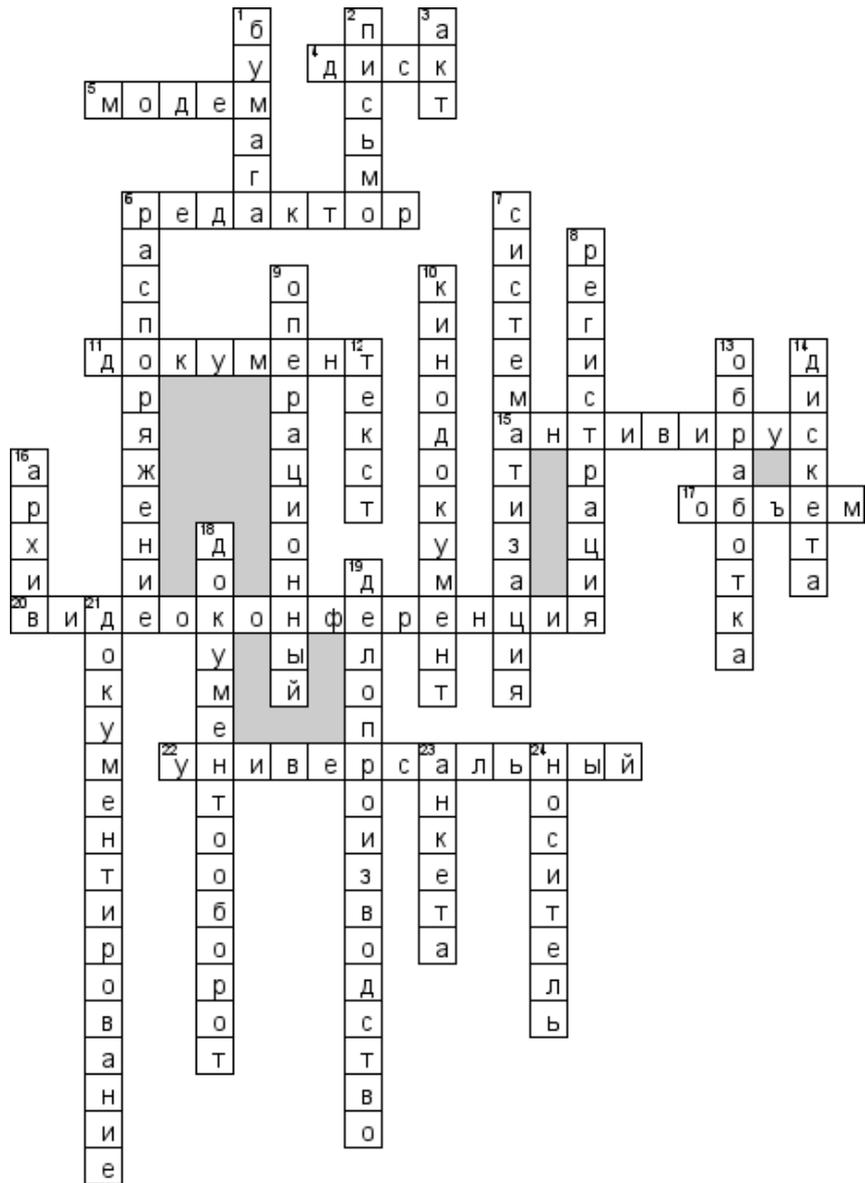
### 1. Общая характеристика документационного обеспечения управления (стр. 20).



4. Систематизация и хранение документов. Документооборот и автоматизация делопроизводства (стр. 138).



5. Электронный документ и электронный документооборот (стр. 148).



## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. ГОСТ Р 7.0.97-2016. Новые требования к оформлению организационно-распорядительных документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ecm-journal.ru/docs/GOST-R-7097-2016-vmesto-GOST-R-630-2003-Novye-trebovaniya-k-oformlenijudokumentov-ORD.aspx>
2. Ахмадулина, А. Т. Кадровое делопроизводство и архивы документов по личному составу : методические указания / А. Т. Ахмадулина. – Оренбург : ОГУ, 2015. – 29 с.
3. Барихин, А. Б. Кадровое делопроизводство : практическое пособие / А. Б. Барихин. – М. : Книжный мир, 2009. – 192 с.
4. Беляева, Л. Н. Основы делопроизводства : методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов. – Самара : ИУТАР, 2013. – 36 с.
5. Документационное обеспечение управления : учебник / А. С. Гринберг [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 392 с.
6. Елаев, А. А. Принятие и исполнение государственных управленческих решений / А. А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2015. – 204 с.
7. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления и делопроизводство : учебник для бакалавров. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 576 с.
8. Кузнецов, И. Н. Деловое общение. Деловой этикет : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 432 с.
9. Кривокора, Е. И. Деловые коммуникации : учеб. пособие. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 190 с.
10. Мантурова, Н. С. Кадровое делопроизводство : учебное пособие / Н. С. Мантурова. – Челябинск : Челябинская ГАКиИ, 2013. – 100 с.
11. Паневчик, В. В. Делопроизводство. Документационное и оргтехническое обеспечение управления : практикум. – Минск : БГЭУ, 2003. – 347 с.
12. Рогожин, М. Ю. Документационное обеспечение управления : учеб.-практ. пособие. – М. : Проспект, 2006. – 384 с.
13. Сахнюк, Т. И. Деловые коммуникации : учебное пособие для студентов экономических специальностей / Т. И. Сахнюк. – Ставрополь : СтГАУ, 2013. – 92 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Автоматизация документооборота 118, 121  
Архивное дело 106, 111  
Бланк документа 43, 68-74  
Вид письменного документа 44  
Виды служебных документов 27, 28  
Дело 117, 132, 133  
Деловой стиль документов 85  
Делопроизводство 7, 106, 108  
Документ 4, 5  
Документационное обеспечение управления (ДОУ) 7  
Документирование 7, 105, 106  
Документооборот 7, 105, 106, 113-120  
Защита персональных данных работника 155, 161  
Информация 4, 12  
Коммерческая тайна 152, 155, 164  
Номенклатура дел 127, 128  
Нормативно-правовая база ДОУ 9  
Обработка персональных данных работника 159-163  
Объем документооборота 117  
Оперативное хранение дел 130, 133  
Оперативное хранение документов 7  
Организационные структуры службы делопроизводства 16  
Оформление делового письма 29, 37  
Паронимы 87  
Персональные данные работников 156, 157  
Плеоназм 86  
Процесс управления 4  
Реквизит документа 43  
Система ДОУ 8  
Систематизация документов 125  
Служебное (деловое) письмо 28  
Служебный документ 25, 27  
Состав реквизитов документа 48  
Стандарт 11, 24  
Стандартизация 24  
Стандартизация документов 24  
Структура делового письма 29  
Схемы расположения реквизитов документа 46, 47  
Тавтология 87  
Унификация 23  
Унификация документов 23  
Управление предприятием 4  
Формирование дела 129  
Формуляр-образец 50, 51  
Формы организации работы с документами 14, 15  
Функции документа 5, 6  
Электронная цифровая подпись (ЭЦП) 146  
Электронный документ 142  
Электронный документооборот 143  
Элементы процесса коммуникации 14  
Юридическое значение документа 75

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ.....	4
1.1. Документ и его функции .....	4
1.2. Общая структура и значение документационного обеспе- чения управления.....	7
1.3. Коммуникативная и управленческая деятельность посред- ством документов .....	12
2. ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОРГАНИЗА- ЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ.....	23
2.1. Унификация и стандартизация управленческих документов	23
2.2. Виды служебных документов.....	25
2.2.1. Служебные (деловые) письма.....	28
2.3. Правила оформления организационно-распорядительных документов.....	43
2.3.1. Бланки документов.....	68
2.4. Юридически значимые реквизиты документа.....	75
3. ЯЗЫК И СТИЛЬ ОФИЦИАЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ.....	85
3.1. Особенности официально-делового стиля документов.....	85
3.2. Употребление прописных и строчных букв.....	90
3.3. Наиболее употребляемые сокращения слов.....	94
3.4. Оформление дат и чисел в документах.....	96
4. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ. ДОКУМЕНТООБОРОТ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ДЕЛОПРОИЗ- ВОДСТВА.....	105
4.1. Организация делопроизводства на предприятии.....	105
4.2. Понятие документооборота.....	113
4.3. Автоматизация документооборота.....	118
4.4. Систематизация документов на предприятии. Регистрация документов с помощью «Номенклатуры дел».....	125
4.5. Формирование и оформление дел.....	129
4.6. Оперативное хранение дел.....	130
5. ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ И ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУ- МЕНТООБОРОТ.....	142
5.1. Понятие электронного документа.....	142
5.2. Преимущества и недостатки электронного документа.....	142
5.3. Электронный документооборот.....	143
5.4. Юридическое значение электронного документа.....	146
6. ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ, СОДЕРЖА- ЩИМИ КОММЕРЧЕСКУЮ ТАЙНУ.....	152

6.1. Защита конфиденциальности сведений, содержащих коммерческую тайну.....	152
6.2. Защита персональных данных работника.....	155
6.3. Примерный перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия.....	163
ОТВЕТЫ НА ТЕСТЫ.....	172
ОТВЕТЫ НА КРОССВОРДЫ.....	174
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	177
АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....	178

Учебное издание

**Галенко Наталья Николаевна**

# **ОСНОВЫ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА**

*Учебное пособие*

Подписано в печать 6.05.2019. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 10,52, печ. л. 11,31.

Тираж 100. Заказ №133.

Отпечатано с готового оригинал-макета в редакционно-издательском  
отделе ФГБОУ ВО Самарского ГАУ  
446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2  
E-mail: ssaariz@mail.ru



УДК 658.1(075)  
ББК65.050.9(2)24 я7  
К92

*Рецензенты:*

канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
ФГБОУ ВО Самарской ГСХА

*А. Г. Волконская;*

д-р экон. наук, проф. кафедры «Менеджмент организации»

Тольяттинского ГУ

*А. А. Руденко*

**Купряева, М. Н.**

**К92** Стратегический менеджмент : учебное пособие /  
М. Н. Купряева, И. Н. Сотникова. – Кинель : РИЦ СГСХА,  
2015. – 128 с.

**ISBN 978-5-88575-395-1**

Учебное пособие включает основные выводы и теоретические положения по дисциплине «Стратегический менеджмент». В пособии рассматривается методология стратегического менеджмента на примере практических ситуаций и упражнений.

Пособие адресовано студентам, обучающимся по направлениям подготовки: 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а также магистрам, аспирантам.

УДК 658.1(075)  
ББК 65.050.9(2)24 я7

**ISBN 978-5-88575-395-1**

© Купряева М. Н., Сотникова И. Н., 2015  
© ФГБОУ ВО Самарская ГСХА, 2015

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Лучшая стратегия – всегда быть сильнейшим;  
сначала в общем, затем – в определяющих пунктах...

Нет закона более высокого и более простого,  
чем необходимость концентрировать свои силы...

Кратко первый принцип гласит:  
действуй с определенной концентрацией.

*Карл фон Клаузевиц*

В период спада и оживления, в период стабильного функционирования менеджеры стремятся обеспечить своим организациям динамичное развитие, что предполагает выстраивание перспективных планов, которые часто называют стратегическими. Изменения, обусловленные российскими экономическими реформами, побуждают руководителей разрабатывать стратегию поведения в условиях развития, что делает актуальной разработку стратегии организации, определение содержания стратегии и проработку вопросов, связанных с внесением стратегических изменений.

Понятие «стратегическое управление» вошло в профессиональный оборот отечественных менеджеров и руководителей организаций всего лишь десятилетие назад, но за это время накопилось достаточно опыта и знаний, чтобы переосмыслить подходы к стратегическому управлению с позиций разных школ как стратегического управления, так и анализа различных формальных моделей.

В теоретическом плане интерес представляют вопросы, связанные с алгоритмом разработки стратегии организации – формированием философии бизнеса и на основе анализа стратегических проблем организации и ее конкурентного положения, а также создания команды управления на уровне организации.

Прикладные вопросы разработки стратегии заключаются не только в определении параметров, влияющих на выбор варианта разработки стратегии и самих методов, за которыми следуют модели детализации стратегии, но и в осуществлении реальных стратегических изменений.

Для рассмотрения отмеченных аспектов при подготовке пособия использованы труды известных зарубежных ученых, таких как И. Ансофф, К. Боумен, Х. Виссема, П. Дойль, Б. Карлоф,

Дж. Куинн, Г. Минцберг, А. Томпсон, А. Стрикленд, а также достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области – О. С. Виханского, А. П. Градова, В. С. Ефремова, В. Л. Лунева, А. И. Люкшинова, С. А. Попова, А. И. Пригожина, В. Г. Смирновой, Э. А. Уткина, В. Д. Шапиро.

Цель пособия – помочь студентам разбираться в области стратегического управления организациями, а также уметь применять полученные знания в практической деятельности.

Предлагаемый в учебном пособии подход основан на систематизации различных направлений в стратегическом управлении организациями. Пособие содержит также новые варианты использования результатов SWOT-анализа, «матричный метод» разработки стратегии и совокупность графических моделей, позволяющих формализовать процесс разработки и детализации стратегии развития организации.

Содержание пособия направлено на формирование у студентов знаний основ стратегического управления организациями и развитие способности к обобщению опыта, связанного с функционированием организационных систем.

# **1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Предпосылки стратегического управления**

Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960-1970 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде.

Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1) Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.

2) Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3) Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4) Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

## **1.2. Понятие стратегического управления**

*Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном*

*которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.*

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. **Стратегия** – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад, представлены на рисунке 1.

С учетом отмеченных особенностей *стратегическое управление – это управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.*

### **1.3. Функции стратегического управления**

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

- 1) Планирование стратегии.
- 2) Организация выполнения стратегических планов.
- 3) Координация действий по реализации стратегических зад
- 4) Мотивация на достижение стратегических результатов
- 5) Контроль за процессом выполнения стратегии.

*Планирование стратегии* предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет

выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

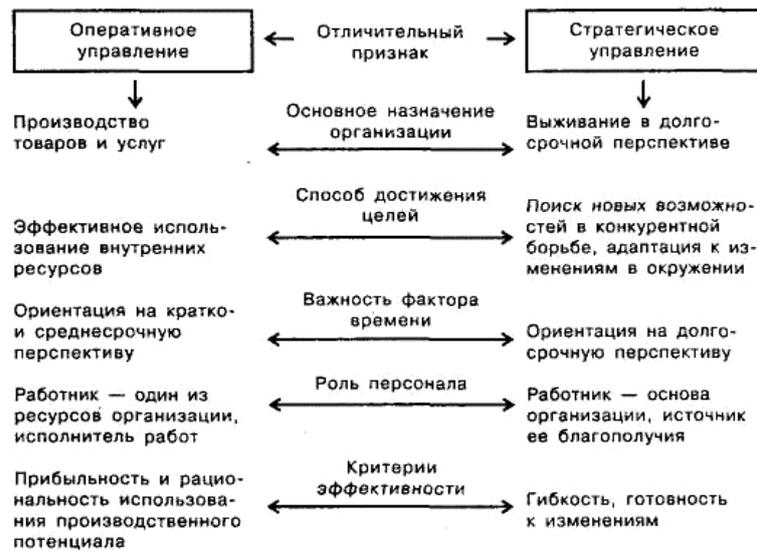


Рис. 1. Характеристики оперативного и стратегического управления

*Организация выполнения стратегических планов* предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

*Координация действий* менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стра-

тегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

*Мотивация* как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов.

*Контроль* состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

**Определение сущности стратегического управления.** Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяют сущность стратегического управления.

Таким образом, *сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.*

**Особенности стратегических решений.** Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения – это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а

также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т.д.).

#### 1.4. Этапы развития стратегического управления

В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии корпоративного управления выделяют следующие этапы:

- бюджетно-финансовый контроль;
- управление на основе экстраполяции;
- предвидение изменений;
- управление на основе гибких экстренных решений. Первый этап, 1900-1950 гг. – *управление на основе бюджетно-финансового контроля (постфактум)*, для которого характерны:
  - внутренняя направленность отчетности и плановой информации;
  - отсутствие системной информации о внешних условиях деятельности предприятия.

Бюджетный контроль осуществляется путем внесения поправок в объем и структуру доходов/расходов, производства и сбыта по мере изменения текущей ситуации на рынке при условии сохранения основных направлений деятельности предприятия. Такая реакция на изменения наиболее естественна для предприятия, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы. В условиях нарастания темпов изменений такой тип управления неприемлем.

Второй этап, 1951-1960 гг., – *управление на основе экстраполяции*. Бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

Третий этап, 1961-1980 гг., – *управление на основе предвидения изменений* и определение реакции на них путем выработки со-

ответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны:

- отход от экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

Четвертый этап, с начала 1980-х гг. по настоящее время, – *управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление)*, когда многие важные задачи, возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть. Отличительные черты такой системы управления:

- акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

### **1.5. Характеристика процесса и основных этапов стратегического управления организации**

#### **Составляющие стратегического управления.**

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 2).

1) *Видение* – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.

2) *Сфера бизнеса* – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.

3) *Миссия, или общественно значимая роль*, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.

4) *Стратегия* – интегрированная модель действий, предназначенная для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5) *Программы и планы* – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

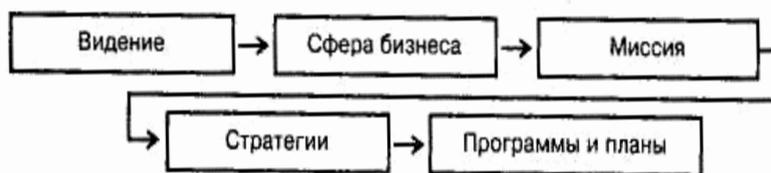


Рис. 2. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия

*Этапы стратегического управления.* Основные этапы стратегического управления:

- анализ среды;
- определение миссии и целей организации;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль выполнения стратегии.

*Анализ среды* является исходным процессом в стратегическом управлении, так как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия).

Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ).

*Процесс определения миссии и целей* состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

*Формулирование и выбор стратегии* предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

*Реализация стратегии* является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

*Результаты* реализации стратегии *оцениваются*, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов.

Последовательность взаимосвязанных работ по стратегическому анализу, выбору и реализации стратегии составляет процесс стратегического управления (рис. 3). Как видно из схемы, процесс разработки стратегии является итеративным (циклическим). Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе

анализа внешней среды, а оценка стратегии потребует дополнительного внешнего анализа.

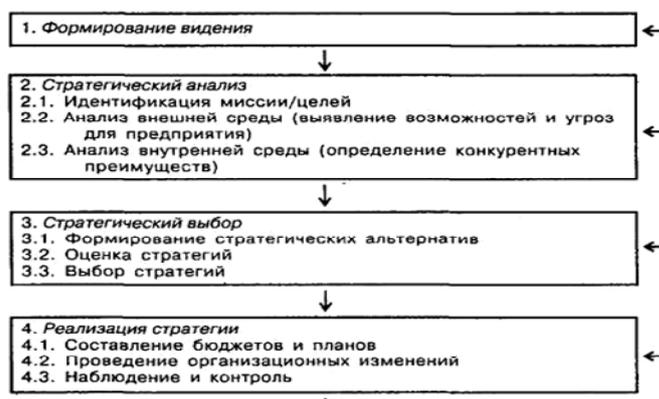


Рис. 3. Модель процесса стратегического управления

Кроме того, изменение стратегии приводит к необходимости мониторинга и ежегодной корректировки стратегических решений и планов.

### 1.6. Объекты стратегического управления

#### **Характеристика объектов стратегического управления.**

Выделяют три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия:

1) *Предприятие в целом* (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика).

2) *Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса)*, т.е. совокупность продуктово-рыночных сегментов и видов деятельности предприятия, выделенных для проведения самостоятельной производственной, технической, коммерческой и региональной политики. Стратегическое поле бизнеса крупных многопродуктовых предприятий, как правило, дробится на стратегические единицы бизнеса. Стратегическая единица бизнеса – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Концепция стратегических единиц бизнеса оказала существенное влияние на формирование систем управления в крупных

фирмах всего мира и поэтому рассматривается как важный элемент стратегического менеджмента.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. *Сегмент – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия.* Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора. Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Основная задача стратегической единицы бизнеса – достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции и др.).

1) *Функциональная сфера деятельности, или подразделение*, – структурные подразделения предприятия, ориентированные на выполнение определенных функций и обеспечение успешной деятельности стратегических единиц бизнеса и предприятия в целом (НИОКР, производство, маркетинг финансы и др.).

*Концепция стратегического управления Венсила-Лагранжа.* Авторы этой концепции на основе дифференциации уровней стратегий смогли представить в единой форме процесс, носителей и уровни стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования, по мнению авторов, включает четыре этапа:

- структуризацию целей и определение расхождения между намеченными целями и реальными возможностями (анализ пробелов);
- определение необходимых ресурсов и разработку вариантов действий по преодолению выявленных разрывов;
- распределение ресурсов (составление планов и бюджетов);

- наблюдение и контроль за ходом выполнения намеченных планов и программ.

Содержание этапов стратегического управления по уровням принятия решения (А – корпоративный уровень, В – бизнес-уровень, С – функциональный уровень) приведено на рисунке 4. Таким образом, формирование стратегии развития организации является итеративным процессом и осуществляется на всех уровнях иерархии.



Рис. 4. Модель процесса стратегического управления (Vencil R.T./P.Lagrange):

1 – уяснение корпоративных целей и структуризация; 2 – прогноз будущей деятельности на основе текущей стратегии и определение расхождения (разрыва) между прогнозами и целями; 3 – установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями предприятия; 4 – корректировка стратегических целей по результатам анализа пробелов и внутренних возможностей; 5, 6 – разработка вариантов стратегий на функциональном уровне и бизнес-уровнях; 7 – консолидация стратегических планов бизнес-единиц и функциональных подразделений; 8 – выделение ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей; 9, 10 – распределение ресурсов на соответствующих уровнях стратегии; 11, 12 – наблюдение и контроль за использованием ресурсов

### Задание 1. Ответьте на вопросы теста.

1. Какие характеристики, помогают понять, что для достижения успеха организацией нужно управлять?

- А) Ресурсы.
- Б) Зависимость от внешней среды.
- В) Горизонтальное разделение труда.
- Г) Подразделения.
- Д) Вертикальное разделение труда.
- Е) Необходимость управления.
- Ж) Общие факторы в работе руководителей.

- З) Управленческая деятельность.  
И) Роли руководителя.
2. Когда идет речь о целевом начале в поведении организации?  
А) Когда есть хотя бы миссия.  
Б) Когда есть две составляющие: миссия и цели.  
В) Когда есть хотя бы цель (и).
3. Что подразумевается под понятием «иерархия целей» в экономической организации и какую роль оно играет в менеджменте?  
А) Подчинение одной цели другой.  
Б) Дерево целей, посредством которого описывается их упорядоченная иерархия (осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели).
4. Каковы главные критерии качества целей организации?  
А) Квалифицированный персонал.  
Б) Конкретность и измеримость.  
В) Горизонт планирования.  
Г) Достижимость.  
Д) Непротиворечивость.
5. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?  
А) Создание ценности и ее превращение в прибыль.  
Б) Стоимость бизнеса или прибыль акционера.  
В) Предполагаемый уровень знания о бизнес среде.  
Г) Наличие капитала.
6. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры миссий.  
А) Миссия – это цель предприятия.  
Б) Миссия – это философия бизнеса.  
В) Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель.
7. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?  
А) Устойчивость.  
Б) Отличительность.  
В) Предложение конкурентного преимущества.  
Г) Использование связей между организацией и окружающей средой.  
Д) Видение.  
Е) Знание стратегии конкурента.  
Ж) Высокий уровень подготовки менеджеров и руководителей.

8. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.

А) Маркетинг – ежегодно предлагать на рынок новый товар; расширить число потребителей на  $X\%$ .

Б) Финансы – увеличить рентабельность с  $X1$  до  $X2\%$  к концу года.

В) Кадры – ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

Г) Маркетинг – изучение рынка и спроса.

9. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?

А) Культура корпорации.

Б) Сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации.

10. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия.

А) Диагностика причин возникновения проблем.

Б) Оценка важности возникших проблем, а так же поиск путей их решения.

В) Подбор кадров для реализации стратегии компании.

Г) Весь процесс управления организацией.

11. Стратегический менеджмент – это:

А) процесс принятия решений;

Б) наука об управлении сложными объектами;

В) наука и технология стратегического управления;

Г) искусство.

12. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

А) Планирование, организацию, руководство и контроль.

Б) Прогнозирование, планирование, организацию, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию.

В) Социальное планирование, координацию, контроль и мотивацию.

13. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

А) Организационные.

Б) Социальные.

В) Экономические.

Г) Юридические.

Д) Исследование и развитие.

Е) Политические.

14. Основными элементами цикла стратегического менеджмента являются:
- А) Структура организации.
  - Б) Выбор и обоснование миссии.
  - В) Анализ результатов и выполнение решений.
15. Цели организации должны:
- А) Задавать общие направления функционирования организации.
  - Б) Четко и конкретно фиксировать конечное состояние.
  - В) Иметь конкретные сроки выполнения.
  - Г) Определять ответственных за достижение определенных целей.
16. Миссия организации – это:
- А) Основная характеристика продукции бизнеса.
  - Б) Качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений.
  - В) Концепция смысла существования организации.
17. Философия организации – это:
- А) Основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации.
  - Б) Качественные цели организации
  - В) То же, что и миссия.
18. Стратегии организации нацелены в основном на стадии:
- А) Поведение на рынке.
  - Б) Внутреннее совершенствование.
  - В) Организационно-функциональное развитие в сочетании с продуктово-рыночным.
19. Стратегический менеджмент относится только:
- А) К высшему руководству организации.
  - Б) К уровням стратегических зон хозяйствования.
  - В) Ко всем уровням руководства (менеджмента) организации.
20. Целеполагание организации включает:
- А) Установление основных целей.
  - Б) Определение бизнеса, основных целей и корпоративной философии.
  - В) Процессы разработки миссии, целей и стратегий организации.

**Задание 2. Проведите сравнительный анализ этапов развития стратегического управления, данные представьте в форме таблицы 1.**

Таблица 1

Этапы развития стратегического управления

Этап развития	Годы зарождения	Ключевые положения	Основные задачи

### **Контрольные вопросы**

1. Назовите четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления?
2. Назовите отличительные признаки оперативного управления от стратегического?
3. Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих функциях.
4. Главная цель стратегического управления.
5. Назовите основные этапы стратегического управления.
6. Основная задача стратегической единицы бизнеса.
7. Объекты стратегического управления.
8. Стратегическая единица бизнеса.

## 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ БИЗНЕСА И СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Виды стратегий организации

**Управление на основе решения стратегических задач.** Управление путем ранжирования стратегических задач ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах деятельности.

Ни одна совершенная стратегия не может учесть всех ситуаций, которые возникают в результате изменений во внешней среде, а также развития самой организации. В ответ на их появление предприятие формирует и решает стратегические задачи, с помощью которых осуществляется необходимая корректировка его деятельности (проводимой политики, планов). Примером таких задач является достижение высоких темпов роста, улучшение внутреннего климата в коллективе, привлечение новых партнеров и клиентов и т.д.

Управление на основе решения стратегических задач используется в том случае, когда события, которые могут произойти, полностью или частично предсказуемы, но для реакции на них менять общую линию поведения предприятия невозможно или нецелесообразно. Решая стратегические задачи, организация имеет возможность своевременно предотвратить возникновение неблагоприятной ситуации, в значительной степени смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой для себя использовать открывающиеся возможности.

Алгоритм выявления стратегических задач представлен на рисунке 5. Существует два источника, генерирующих возникновение стратегических задач (рис. 5):

- тенденции изменений во внешней среде организации;
- внутренние тенденции, характеризующие развитие организации.

Внешние тенденции отражают политические (военные действия), экономические (состояние рыночной конъюнктуры), технологические (появление и распространение новых видов технологии) и социальные (усиление требований поддержания уровня занятости) аспекты среды функционирования предприятий.



Рис. 5. Управление путем ранжирования стратегических задач

Внутренние тенденции по своей природе аналогичны внешним. Они могут быть естественными (рост заболеваемости персонала, нарушающий нормальный ход работы), технологическими (устаревание оборудования, технологии), экономическими (диверсификация производства, рост капиталоемкости и финансовой нестабильности), социальными (развитие механизма мотивации трудовой деятельности).

Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач предусматривает:

- Постоянное наблюдение за всеми тенденциями.
- Анализ и обнаружение опасностей и новых возможностей.
- Оценку важности и срочности решения вновь возникающих задач на основе их классификации: а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного решения; б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие собой ложную тревогу и не заслуживающие внимания.
- Подготовку решений (ее осуществляют специально созданные оперативные группы).
- Принятие решений с учетом возможных стратегических и тактических последствий (осуществляет руководство).
- Обновление списка проблем и их приоритетности.

**Управление по слабым сигналам.** Очевидные и конкретные проблемы, выявленные в результате наблюдения, называют *сильными сигналами*. Другие проблемы, известные по ранним и неточным признакам, принято называть *слабыми сигналами*. Чем сильнее сигнал, тем меньшим временем располагает предприятие для ответной реакции.

По сильному сигналу предприятие может действовать решительно, например прекратить дальнейшее наращивание мощностей и переориентироваться на использование их по другому назначению. Ответная реакция на слабый сигнал может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала.

Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем показан на рисунке 6.

**Характер мер по направлению действенности сигнала**

Уровень сигналов	Определение силы сигнала	Постоянное наблюдение	Снижение стратегической уязвимости	Повышение гибкости реагирования	Разработка подготовительных планов и программ	Планы практических мероприятий и их осуществление
	1. Опасность или новая возможность осознается					
	2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны					
	3. Масштабы опасности или новой возможности принимают конкретные очертания					
4. Пути решения проблемы установлены, результаты намеченных контрмер предсказуемы						

Рис. 6. Действия предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем

Из схемы видно, что при наличии неточных признаков опасности (уровень 1) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала. Когда источники опасности или новой возможности становятся ясными (уровень 2), принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия (например, в случае угрозы снижения спроса из-за создания товара-заменителя разрабатываются предварительные меры по уходу на другой рынок, расширению ассортимента и т.д.). Дальнейшее усиление сигнала (уровень 3) позволяет оценить

масштабы опасности (например, спрос на продукцию в краткосрочном периоде будет быстро уменьшаться) или уровень новых возможностей. Такой сигнал свидетельствует о необходимости приступить к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий. Наконец, когда сущность проблемы раскрыта и пути ее решения установлены (уровень 4), разрабатываются планы практических мероприятий и начинается их осуществление.

#### **Управление в условиях стратегических неожиданностей.**

Система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно; когда поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту, и отсутствие решений (например) приводит к крупному ущербу.

Эта система предполагает следующие действия:

- использование коммутационной сети связей для чрезвычайных ситуаций;
- перераспределение обязанностей высшего руководства: контроль и сохранение морального климата; обычная работа с минимальным уровнем срывов; принятие чрезвычайных мер; создание групп гибкого ранжирования из наиболее опытных специалистов, наделенных необходимыми полномочиями; в их обязанности входит постоянное наблюдение, анализ и оценка ситуации, выработка необходимых оперативных решений с учетом их возможных последствий; такие группы
- имеют особый статус и действуют вразрез с существующей в организации иерархией.

Рассмотренные системы (виды) стратегического управления не заменяют друг друга. Каждая из них применяется в определенных условиях, зависящих от степени нестабильности внешней среды.

Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

Эффективность управления в условиях стратегических неожиданностей зависит от понимания сути *происходящих событий*, правильной оценки ситуации, *способности руководства вовремя распознать* надвигающуюся опасность.

## 2.2. Принципы стратегического управления

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основные из них:

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. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

2) *Целенаправленность стратегического управления.* Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

3) *Гибкость стратегического управления.* Подразумевает возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

4) *Единство стратегических планов и программ.* Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов, увязки покупателей всех разработанных программ.

5) *Создание необходимых условий для реализации стратегии.* Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен

включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

**Задание. Ответьте на вопросы теста.**

1. Назовите основные виды стратегий организаций.
  - А) Стратегия низких издержек.
  - Б) Стратегия дифференциации.
  - В) Стратегия оптимальных издержек.
  - Г) Стратегия нападения.
  - Д) Стратегия низких цен.
  
2. Дайте характеристику и назовите отличия конкурентных стратегий бизнеса и корпоративных стратегий.
  - А) Корпоративная стратегия является более сложной категорией управления.
  - Б) Корпоративная компания представляет собой план управления для диверсифицированной компании.
  - В) С помощью корпоративной стратегии фирмы формализуют и утверждают свои принципы в тех отраслях бизнеса где они диверсифицированы.
  
3. Выделите основные отличия корпоративной и деловой стратегии фирмы.
  - А) Деловая стратегия отражает функциональную стратегию.
  - Б) Деловая стратегия отражает действия и планы руководства по работе в разнообразных условиях отрасли, связанные с решением стратегической проблемы.
  - В) Деловая стратегия затрагивает вопрос о том, как проводить конкуренцию.
  
4. Дайте характеристику функциональных и операционных стратегий.
  - А) Функциональная стратегия – стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом.
  - Б) Операционная стратегия – более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов (внутри функциональных направлений).
  - В) Функциональная стратегия – для каждого функционального направления определенной сферы деятельности.
  - Г) Операционная стратегия – для каждого отдельного вида деятельности компании.

5. Назовите отличия функциональных и операционных стратегий организаций.

А) Функциональная стратегия – во главе руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения).

Б) функциональная стратегия – действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения, обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.

В) функциональная стратегия – решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов.

Г) операционная стратегия – действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения.

Д) операционная стратегия – руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов).

6. Покажите взаимосвязь между следующими стратегиями: корпоративной, деловой, функциональной, операционной.

А) Соответствие между деловой стратегией, функциональной и операционной наступает при переходе от организационного взаимодействия к целям. Функциональные или операционные менеджеры несут ответственность за установление целей работы и предпринимают стратегические действия, которые будут помогать достижению целей хозяйственных подразделений и улучшать выполнение деловой стратегии.

Б) Корпоративная стратегия – действия и подходы, направленные на улучшение деятельности групп предприятий.

7. Какова роль функциональной стратегии?

А) Функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.).

Б) Функциональная стратегия – это стратегия управления компанией.

В) Функциональная стратегия – стратегия управления более конкретными стратегическими инициативами и подходами в руководстве ключевыми оперативными единицами.

8. Дайте характеристику инвестиционной, инновационной и производственной стратегиям.

А) Инновационная стратегия формирует комплекс научных разработок, направленных на удовлетворение запросов потребителей и развитие научно-технического и производственного потенциала предприятия.

Б) Инвестиционная стратегия – система долгосрочных целей инвестиционной деятельности организации.

В) Производственная стратегия – подход, вытекающий из общей стратегии, его задача – направлять производственную деятельность компании.

Г) Производственная стратегия – это стратегия по развитию производства.

Д) Инновационная стратегия – стратегия по внедрению инноваций в рабочий процесс.

Е) Инвестиционная стратегия – комплекс действий по привлечению инвестиций.

9. Роль стратегического маркетинга в стратегическом менеджменте.

А) Стратегический маркетинг никак не связан со стратегическим менеджментом,

Б) Стратегический маркетинг играет значительную роль, так как указывает фирме на такие возможности, которые обеспечивают потенциал для ее роста и рентабельности,

В) Стратегический маркетинг и стратегический менеджмент имеют общие цели, задачи и пути их реализации.

10. На кого из персонала предприятия возлагается главная ответственность за формирование функциональной и операционной стратегии?

А) Операционная стратегия – руководители подразделений, функциональная – руководитель предприятия.

Б) Функциональная стратегия – руководители среднего звена, операционная – руководители на местах.

В) Только на руководителя предприятия.

11. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

А) Деловой уровень.

Б) Корпоративный уровень.

В) Функциональный уровень.

12. Основными типами конкурентных стратегий являются:

А) Стратегия низких издержек.

Б) Стратегия дифференциации производства.

В) Наступательная стратегия.

Г) Оборонительная стратегия

Д) Стратегия вертикальной интеграции

Е) Стратегия горизонтальной интеграции.

13. Назначение стратегии диверсификации фирмы – это:

А) Усиление своей привлекательности.

Б) Многопрофильное развитие.

- В) Повышение доходности.
  - Г) Расширение ассортимента конкретного изделия.
  - Д) Получение дополнительных выгод.
  - Е) Расширение сферы своей деятельности.
14. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:
- А) Портфельная.
  - Б) Текущая.
  - В) Деловая (конкурентная).
  - Г) Функциональная.
15. Основной целью функциональной стратегии является:
- А) Разработка миссии организации.
  - Б) Разработка целей и задач в подразделениях организации.
  - В) Определение сроков реализации продукции.
  - Г) Выявление потребностей персонала.
16. Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии:
- А) Реализации.
  - Б) Обсуждения.
  - В) Планирования.
17. Менеджеры среднего звена управления – составная часть команды по разработке...
- А) Бизнес-плана.
  - Б) Миссии предприятия.
  - В) Стратегии корпорации.
  - Г) Стратегии бизнеса.
18. В чем заключается разница между сильной и слабой деловой стратегией?
- А) В умении разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить солидное конкурентное преимущество.
  - Б) В умении обеспечить солидное конкурентное преимущество.
  - В) В умении разрабатывать различные меры и подходы.
19. При разработке стратегии в компании необходимо учитывать:
- А) Интересы всей компании, а не только пожелания отдельных структурных подразделений.
  - Б) Только пожелания отдельных структурных подразделений.
  - В) Интересы топ-менеджеров компании.

20. На кого ложится главная ответственность за разработку операционных стратегий?

- А) На руководителей предприятий.
- Б) На топ-менеджеров.
- В) На руководителей среднего звена.
- Г) На менеджеров.

#### **Контрольные вопросы**

1. Назовите основные источники, генерирующие возникновение стратегических задач.
2. Перечислите основные принципы стратегического управления.
3. Что должен включать в себя процесс стратегического управления?
4. Функциональная стратегия.
5. В каких случаях используется управление на основе решения стратегических задач?
6. В чем заключается смысл гибкости стратегического управления?
7. Какому принципу должен подчиняться стратегический анализ и формирование стратегии? Почему?
8. Назовите основные виды стратегий организаций?
9. Назначение стратегии диверсификации фирмы.

### **3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1. Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды**

**Значение и цели внутреннего анализа.** При разработке стратегии предприятия менеджеры должны использовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри предприятия. Необходимо идентифицировать те внутренние переменные, которые могут рассматриваться как сильные и слабые стороны предприятия, оценить их важность и установить, какие из этих переменных могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится анализ внутренней среды предприятия.

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. По сути анализ внутренней среды предприятия является второй частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности организации.

Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон.

В зависимости от конкретной ситуации стратегический анализ внутренней среды предприятия может быть в той или иной степени уникальным, но при этом должно соблюдаться главное условие – полнота стратегического анализа, его качество и конечная эффективность.

**Принципы внутреннего анализа.** В основе анализа внутренней среды предприятия должны лежать следующие принципы:

- системность – означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);
- комплексность – предполагает анализ всех составляющих частей предприятия;

- сопоставимость – требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- уникальность, или специфические цели предприятия.

### 3.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия

**Оценка сильных и слабых сторон.** Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе. Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

Существует множество источников сильных и слабых сторон деятельности предприятия, часть из которых рассмотрена при анализе отрасли. Так, к числу сильных сторон можно отнести серьезные и явные потребительские предпочтения, возможность экономии на масштабах. Слабой стороной предприятия являются серьезная зависимость от внутреннего рынка объема прямых продаж, неспособность удовлетворять потребности новых сегментов рынка и др.

Определение сильных и слабых сторон следует проводить по всем направлениям деятельности предприятия:

- организация и общие управления;
- производство;
- маркетинг;
- финансы и учет;
- управление кадрами и др.

**Определение главных достоинств.** Стратегия предприятия должна учитывать сильные, слабые стороны бизнеса и опираться на его главные достоинства.

Главные достоинства характеризуют исключительную компетенцию (уникальные преимущества) предприятия в решении поставленных задач.

Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся на осязаемые и неосязаемые.

*Осязаемые ресурсы* – это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные

средства, запасы, денежные средства и т.д.). Они определяют техническую компетенцию предприятия.

*Неосязаемые ресурсы* – это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:

- не связанные с людьми неосязаемые активы – торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;
- неосязаемые человеческие ресурсы – специальные знания: персонала, опыт, известность управленческой команды.

В отличие от сильных и слабых сторон, для которых возможна внутренняя оценка, уникальные преимущества предприятия должны восприниматься потребителями как таковые, т.е. представлять для них известную ценность.

### 3.3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ. Цепочка ценностей отдельного предприятия показана на рисунке 7.

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства.

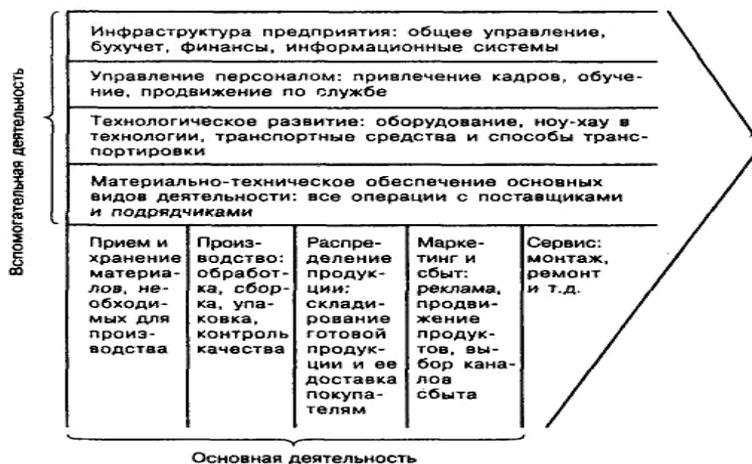


Рис. 7. Цепочка ценностей отдельного предприятия

Ш. М. Портер ввел понятия «ценность товара» и «цепочка ценностей». Стоимость товара в понимании Портера – это сумма, которую потребители согласны уплатить за товар или услуги, предоставляемые им производителем. Традиционное понятие стоимости как общественно необходимых затрат труда на производство единицы продукции в этом случае не действует.

«Цепочка ценностей» дает представление о стратегически связанных видах деятельности предприятия и позволяет проследить процесс создания стоимости. В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа:

- *основная* – связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;
- *вспомогательная* – обеспечивающая основные процессы. Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей» следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями. Связи внутри цепочки определяют способы взаимного воздействия отдельных видов деятельности друг на друга и в значительной степени влияют на их эффективность. Поэтому они могут служить дополнительным источником преимуществ предприятия.

***Задание. Ответьте на вопросы теста.***

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

А) SWOT-анализ – это анализ внешней и внутренней среды. Он устанавливает влияние сред на предприятие и коллектив.

Б) SWOT-анализ – это изучение сред обитания предприятия и коллектива и их влияние на процесс развития предприятия.

В) SWOT-анализ – это широко признанный подход, позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Он устанавливает связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

2. Реализация стратегии предусматривает:

- А) Активизацию менеджеров всех уровней.
- Б) Выделение средств на реализацию стратегии.
- В) Введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии.
- Г) Стимулирование выполнения стратегического замысла.

- Д) Формирование корпоративной культуры.
- Е) Периодическую отчетность о выполнении стратегии.

3. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:

- А) Информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации.
- Б) Информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации.
- В) Изучение специфики товара конкурента.

4. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации – это:

- А) Уровень специализации поставщика.
- Б) Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами.
- В) Темпы инфляции и нормы налогообложения.

5. Диагностика предприятия – это:

- А) Анализ финансовых и производственных показателей.
- Б) Количественная и качественная оценка предприятия по отношению к внешней среде, а так же анализ организационных, финансовых, производственных, управленческих, кадровых аспектов деятельности
- В) Анализ места предприятия в конкурентной среде.

6. Оценка бизнеса и компании – это:

- А) Оценка эффективности деятельности предприятия.
- Б) Оценка эффективности управленческой деятельности на предприятии.
- В) Оценка рыночной стоимости компании и бизнеса.

7. Ситуационный анализ – это:

- А) Анализ ситуации, сложившейся внутри организации.
- Б) Анализ влияющих факторов и места предприятия в окружающем бизнес – пространстве.
- В) Анализ деятельности, проводимый в зависимости от сложившейся ситуации.

8. Анализ сегментов рынка – это:

- А) Анализ разбиения рынка сбыта по видам продукции.
- Б) Анализ потребительского рынка, обслуживаемого предприятием.
- В) Анализ конкурирующей продукции на рынке.

9. Сегментация стратегических зон хозяйствования – это:
- А) Выбор перспективных рынков для организации.
  - Б) Деление сферы деятельности организации на крупные блоки, соответствующие отдельным, важным и прибыльным для организации направлениям.
  - В) Разделение рынков сбыта продукции для предприятия.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.
2. Что такое конкурентоспособность товара, технологии, производства, фирмы, отрасли, страны?
3. В чем заключается принцип действия закона конкуренции?
4. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
5. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?
6. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности, приведите примеры из российской практики.
7. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий?
8. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?
9. Какие угрозы могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей?
10. В чем сущность SWOT-анализа?
11. Какими конкурентными преимуществами и недостатками обладает российская экономика?

## 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Основные факторы внешней среды, влияющие на стратегическое развитие организации. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия

**Цели внешнего анализа.** Основное назначение анализа внешней среды – выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

III Внешний анализ является частью SWOT-анализа. SWOT – это аббревиатура четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны, W – Weaknesses (слабые стороны), O – Opportunities (возможности), T – Threats (угрозы).

Под *возможностями* понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями для предприятия являются, например, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов и т. д.

*Угрозы* – это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус. К числу угроз можно отнести снижение покупательной способности населения, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования.

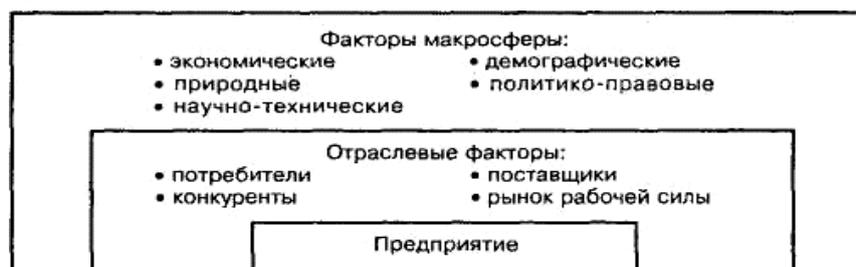
Внешний анализ направлен на выявление реальных возможностей и угроз, связанных с изменением внешней среды предприятия.

**Факторы внешней среды.** *Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию.*

По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющих макросферу;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Совокупность всех факторов внешней среды предприятия представлена на рисунке 8.



**Рис. 8. Факторы внешней среды предприятия**

Как показано на рисунке 8, микросреда (ближнее окружение) включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют на основную деятельность предприятия или зависят от ее результатов. Это поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые не оказывают влияния на краткосрочную деятельность предприятия, не могут влиять на его долгосрочные решения.

#### **4.2. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации. PEST-анализ микросреды предприятия**

*Общие положения. PEST-анализ состоит в выявлении оценки влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.*

Для стратегии предприятия выделяют четыре группы наиболее существенных факторов:

- политико-правовые;
- экономические;
- социокультурные;
- технологические.

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

*Политический фактор* внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ *экономического аспекта* внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение *социального компонента* внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ *технологического компонента* позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

*Порядок проведения PEST-анализа.* Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1) Разработка перечня внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2) Оценка значимости (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, так как обеспечивается нормированием.

3) Оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4) Определение взвешенных оценок путем умножения фактора на силу его воздействия, и подсчет суммарной взвешенной оценки для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

### 4.3. Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли

**Цель и содержание отраслевого анализа.** *Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков.* Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При проведении отраслевого анализа основным объектом исследования служит *хозяйственная отрасль* – совокупность предприятий, конкурирующих на одном потребительском рынке с аналогичными товарами или услугами. Хозяйственная отрасль охватывает сферы производства, распределения и потребления определенных товаров и услуг.

Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

- определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- оценка степени конкуренции;
- выявление движущих сил конкуренции;
- определение ключевых факторов успеха;
- заключение о степени привлекательности отрасли.

**Определение экономических характеристик отраслевого окружения.** Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- размеры рынка;
- масштабы конкуренции (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- темпы размеров рынка (%) и стадия жизненного цикла отрасли (подъем, быстрый рост, зрелость, насыщение, застой, спад);
- структура конкуренции;
- количество конкурентов и их относительные рыночные доли; число потребителей и их финансовые возможности; степень вертикальной интеграции («вперед» – с потребителями продукции, «назад» – с поставщиками сырья);
- темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
- степень продуктовой дифференциации;

- отраслевая капиталоемкость;
- среднеотраслевая прибыль.

**Оценка степени конкуренции.** Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или факторами конкуренции.

- 1) Соперничество среди конкурирующих предприятий.
- 2) Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
- 3) Угроза появления новых конкурентов.
- 4) Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
- 5) Экономические возможности и торговые способности покупателей.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. Сильная конкуренция приводит к снижению прибыльности отрасли. В краткосрочном периоде факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия. В долгосрочной же перспективе отдельные из них могут служить основой для достижения успеха. Поэтому главная задача предприятия – выбор стратегии, которая бы обеспечила защиту от действия конкурентных сил и (или) дала возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия.

**Модель пяти сил конкуренции** разработана профессором Гарвардской школы бизнеса Майклом Е. Портером в 1980 г.:

1) *Соперничество между существующими предприятиями.* Конкуренция среди производителей возникает в связи с тем, что у одного или нескольких предприятий появляется возможность лучше других удовлетворять запросы потребителей или необходимость улучшить свою деятельность. Стратегия конкуренции представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции.

Взаимодействие соперничающих предприятий имеет следующие черты:

- конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию. При этом соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;
- стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;
- каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;
- действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.

Конкуренция среди соперничающих предприятий может иметь разные формы и проходить с различной степенью интенсивности. Интенсивность конкуренции зависит от многих факторов: числа предприятий и их размеров, специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; наличия барьеров выхода из отрасли. Усиление конкуренции предприятий-соперников приводит к снижению прибыльности отрасли, так как увеличивает затраты на рекламу, совершенствование продукции и др.

2) *Возможности появления новых конкурентов в отрасли* зависят от так называемых барьеров входа в отрасль.

*Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.* Барьерами входа в отрасль могут быть:

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над клиентами сбыта;
- экономия на масштабе производства;

переходные затраты (одноразовые затраты, связанные, например, со сменой поставщика);

- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, ограничение доступа к источникам сырья.

3) *Угроза появления товаров-заменителей* зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену. Примером угрозы товара-заменителя может быть замена натуральной кожи на кожзаменитель в производстве сумок и обуви.

Наличие этого фактора конкуренции приводит к появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели

переориентируются на товары-заменители. Указанное явление необходимо учитывать в ценовой политике предприятия.

4) *Экономические возможности поставщиков.* Поставщики представляют собой реальную рыночную силу в том случае, если поставляемый ими товар составляет существенную часть издержек отраслевой продукции, критически важен для производственного процесса и(или) в значительной степени влияет на качество отраслевого продукта. Поставщики могут влиять на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико в следующих ситуациях:

- доминирует несколько предприятий-поставщиков;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;
- от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.

5) *Экономические возможности покупателей* определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки. Влияние покупателей велико в нескольких ситуациях:

- отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;
- число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;
- продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;
- покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

**Движущие силы конкуренции.** Основные экономические показатели и структура отрасли описывают ее текущее состояние

и не позволяют объяснить происходящих изменений в конкурентном окружении предприятия.

*Концепция движущих сил конкуренции исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений*

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов: первый – идентификация движущих сил, второй – исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей.

Наиболее общие движущие силы:

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- продуктовые и технологические инновации;
- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- распространение ноу-хау;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска.

Основные движущие силы отрасли называют доминантными.

Их число не должно превышать **4**.

**Ключевые факторы успеха.** Итогом отраслевого анализа является определение и последующий прогноз «ключевых» факторов успеха отрасли.

*Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.*

В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:

- НИОКР;
- маркетинг;
- производство;
- финансы и т.п.

В процессе стратегического анализа выделяют ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разрабатывают мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

**Задание. Ответьте на вопросы теста.**

1. При выработке стратегии необходимо анализировать:
  - А) Финансовое состояние фирмы.
  - Б) Ситуации в отрасли.
  - В) Внутренние ситуации.
  - Г) Внешние ситуации.
  - Д) Цепочки ценностей.
  - Е) Издержки и конкурентоспособность.
  - Ж) Общие ситуации.
  
2. Конкурентная среда организации определяется:
  - А) Только внутриотраслевыми конкурентами.
  - Б) Внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию.
  - В) Фирмами, производящими замещающий продукт.
  - Г) Только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.
  
3. К какой составляющей SWOT-анализ относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы: а) хорошая репутация; б) расширение производственной линии; в) вертикальная интеграция; г) удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.
  - А) Сильные стороны.
  - Б) Слабые стороны.
  - В) Возможности.
  - Г) Угрозы.
  
4. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:
  - А) Крупные капиталовложения.
  - Б) Низкая стоимость производства.
  - В) Патенты.
  - Г) Высокая квалификация персонала.

**Контрольные вопросы**

1. Дешевизна рабочей силы относится к конкурентному преимуществу высшего или низшего порядка?
2. Назовите основные факторы внешней среды.
3. Перечислите методы стратегического маркетинга. Приведите примеры.
4. PEST-анализ. Понятие, значение, использование.

5. Стратегический анализ отрасли. Методика его проведения и значение для деятельности предприятия.
6. Чем рискуют менеджеры, не уделяющие должного внимания анализу конкурентов и рыночной конъюнктуры?
7. Назовите три основных фактора конкурентоспособности (факторы 1-го уровня дерева).
8. В чем отличие понятий «инвестиции» и «капитал»?
9. Перечислите критерии оценки привлекательности и конкурентоспособности товара.
10. Что такое конкурентное преимущество?
11. Перечислите этапы анализа конкурентных преимуществ.
12. Что такое детерминанты конкурентного преимущества?
13. Какие силы оказывают влияние на конкуренцию в отрасли (по М. Портеру)?
14. Чем отличается чистая конкуренция от олигополии?

## 5. ВИДЫ И ХАРАКТЕРИСТИКА КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации

Два понимания стратегии. Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Существует два противоположных взгляда на понимание стратегии. В первом случае стратегия – это конкретный долгосрочный план достижения некоторой цели, а выработка стратегии – это процесс нахождения некоторой цели и составление долгосрочного плана. Такой подход основывается на том, что все возникающие изменения предсказуемы, происходящие в среде процессы носят детерминированный характер и поддаются полному контролю и управлению.

Во втором случае *под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития предприятия, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций предприятия в окружающей среде.* При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Примером стратегии первого типа может служить долгосрочный план производства определенной продукции, в котором зафиксированы объем и ассортимент выпуска по каждому временному промежутку.

К числу стратегий второго типа можно отнести следующие:

- увеличение доли объема продаж на рынке до 35% (условно) без понижения цены;
- проникновение в сети распределения, контролируемые конкурентами.

**Основные элементы стратегии.** В деловой жизни под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция (соответствует стратегии второго типа) включает в себя несколько элементов (рис. 9).

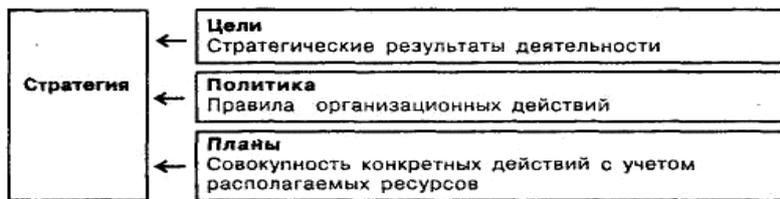


Рис. 9. Элементы стратегии

Прежде всего к ним относится *система целей*, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – *политика*, или совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей.

**Предполагаемая и реализованная стратегия.** Обычно стратегия разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различного рода проектах, программах, практических действиях и реализуется в процессе их выполнения. Значительные затраты труда и времени многих людей, необходимые для создания стратегии предприятия, не позволяют ее часто менять или серьезно корректировать. Поэтому она формулируется в достаточно общих выражениях. Это – предполагаемая стратегия (рис. 10).

Вместе с тем как внутри организации, так и вне ее появляются новые непредвиденные обстоятельства, которые не укладываются в первоначальную концепцию стратегии. Они могут, на пример, открыть новые перспективы развития и возможности для улучшения существующего положения дел или, наоборот, заставить отказаться от предполагаемой политики и плана действий.



Рис. 10. Варианты стратегий

В последнем случае первоначальная стратегия становится нереализуемой и предприятие переходит к рассмотрению и формулированию неотложных стратегических задач.

## 5.2. Роль и оценка преимуществ

**Понятие и преимущества диверсификации.** *Диверсификация (от лат. diversificatio – изменение, разнообразие) – это расширение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и т.д.). В узком смысле слова под диверсификацией понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности. В результате диверсификации предприятия превращаются в сложные многоотраслевые комплексы.*

Считается, что, предлагая целый комплекс товаров и услуг, предприятие может повысить конкурентоспособность и ослабить возможные риски за счет устранения жесткой зависимости от какого-либо одного товара или рынка.

*Основным преимуществом диверсификации является возможность получения крупными предприятиями дополнительного эффекта от разнообразия.*

Суть данного эффекта заключается в том, что производство многих видов продукции в рамках одного крупного предприятия выгоднее, чем производство тех же видов товаров на небольших специализированных предприятиях. Основные источники эффекта разнообразия:

- многоцелевое совместное использование производственных мощностей;
- концентрация сбытовой сети (товары и услуги продаются через единую сеть, не обязательно совместную);
- возможность передачи информации, знаний, технического и управленческого опыта от одних производств к другим;
- многосторонняя подготовка работников и разнообразие получения ими информации.

Вместе с тем диверсификация требует от высшего руководства концентрации усилий на многих сферах деятельности и ослабляет контроль за ситуацией на конкретном рынке, это может привести к ослаблению конкурентной позиции предприятия. Затраты на вхождение в новую отрасль могут быть достаточно велики и снизить размер предполагаемой прибыли. Поэтому необходимо говорить о рациональном характере диверсификации.

**Целесообразность диверсификации.** Диверсификация не должна становиться стратегически приоритетной до тех пор, пока предприятие не исчерпает всех возможностей для роста в своей сфере деятельности. На рисунке 11 представлены различные варианты поведения недиверсифицированной компании в зависимости от занимаемой ею конкурентной позиции и темпов роста рынка.

Так, из схемы видно, что при сильной позиции в конкуренции и высоких темпах роста рынка (I квадрат) целесообразна концентрация на единственном виде бизнеса. Ослабление позиции предприятия в тех же рыночных условиях (II квадрат) приводит к необходимости пересмотра конкурентной стратегии, объединения с другими предприятиями для усиления конкурентных преимуществ или диверсификации.

Таким образом, компания может выбирать различные подходы к расширению сферы деятельности. Необходимость в дифференциации возникает в тех случаях, когда возможности дальнейшего развития предприятия в своей отрасли исчерпаны, но оно располагает необходимым потенциалом для роста.

		Конкурентная позиция	
		Слабая	Сильная
Темпы роста рынка	Высокие	<p><i>Стратегические возможности</i> Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере (для увеличения товарооборота). Покупка другой фирмы в той же отрасли (для усиления конкурентных преимуществ). Вертикальная интеграция (если она усиливает позиции фирмы). Диверсификация. Слияние или продажа. Ликвидация (последняя возможна, если другие меры не помогли)</p>	<p><i>Стратегические возможности</i> Продолжение концентрации в одной области. Международная экспансия. Вертикальная интеграция (если это усиливает конкурентные позиции фирмы). Диверсификация в смежные отрасли (для переноса в них опыта и знаний из базовой отрасли)</p>
	Низкие	<p><i>Стратегические возможности</i> Пересмотр стратегии концентрации в одной сфере. Слияние с конкурирующей фирмой. Вертикальная интеграция. Диверсификация. «Снятие сливок» и уход с рынка. Ликвидация</p>	<p><i>Стратегические возможности</i> Международная экспансия. Диверсификация в смежные отрасли. Диверсификация в новые отрасли. Совместные предприятия в новых отраслях. Вертикальная интеграция. Продолжение стратегии концентрации</p>

Рис. 11. Возможные корпоративные стратегии, соответствующие положению на рынке недиверсифицированной компании

Стратегические возможности перечисляются в порядке убывания привлекательности.

### 5.3. Стратегии диверсификации

**Виды диверсификации.** Различают связанную и несвязанную (конгломератную) диверсификацию. В свою очередь, связанная диверсификация может быть вертикальной или горизонтальной (рис. 12). Основным критерий определения типа диверсификации – принцип слияния. При функциональном слиянии объединяются предприятия, связанные в процессе производства. При инвестиционном слиянии объединение происходит без производственной общности предприятий.

**Вертикальная интеграция.** Связанная вертикальная диверсификация, или вертикальная интеграция, – это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.

Стратегия интеграции оправдана, когда предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи материально-технического снабжения, производства и сбыта продукции. При этом возможны различные *типы вертикальной интеграции*:

- *полная интеграция* производственной деятельности;
- *частичная интеграция*, в этом случае часть необходимых комплектующих закупается у других предприятий;
- *квазиинтеграция* – создание стратегических альянсов предприятий, заинтересованных в интеграции без перехода прав собственности.



Рис. 12. Вид диверсификации

В зависимости от направленности интеграции и положения предприятия в производственной цепочке выделяют две формы связанной диверсификации:

- интеграция «вперед», или прямая интеграция;
- интеграция «назад», или обратная интеграция.

Стратегия обратной интеграции используется для того, чтобы защитить стратегически важный источник снабжения или получить доступ к новой технологии, важный для базовой деятельности. При обратной интеграции предприятие присоединяет функции, которые ранее выполнялись поставщиками, т.е. приобретает (устанавливает) контроль над источниками сырья и производством комплектующих изделий.

Прямая интеграция заключается в приобретении или усилении контроля над структурами, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно системой распределения и продажи товаров. Данный тип стратегии используется, когда предприятие не может найти посредников с качественным уровнем обслуживания клиентов или стремится лучше знать своих потребителей.

**Горизонтальная интеграция.** *Связанная горизонтальная диверсификация, или горизонтальная интеграция, — это объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности.* Главная цель горизонтальной интеграции — усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними. Горизонтальное объединение позволяет добиться экономии на масштабе производства, расширить спектр товаров и услуг и таким образом получить дополнительное конкурентное преимущество. Часто основной причиной горизонтальной диверсификации является географическое расширение рынков. В этом случае объединяются компании, производящие однотипную продукцию, но выступающие на различных региональных рынках.

**Несвязанная диверсификация.** Данный вид диверсификации охватывает такие направления деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия. Диверсификация оправдана, если возможности для роста предприятия в рамках производственной цепочки ограничены, позиции конкурентов очень сильны, а рынок базовой продукции находится в стадии спада. При несвязанной диверсификации могут

отсутствовать общие рынки, ресурсы, технологии, а эффект достигается за счет обмена или разделения активов/сфер деятельности.

Различают центрированную и конгломератную диверсификацию:

- *стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов в существующем бизнесе.*

Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии и основаны на сильных сторонах функционирования предприятия;

- *стратегия конгломератной диверсификации состоит в расширении предприятия за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках. Цель данной диверсификации – обновление своего портфеля продукции. Выбор стратегии диверсификации осуществляется с учетом внутренних возможностей предприятия и потребностей рынка.*

#### **5.4. Методы матричного и стратегического анализа портфеля бизнеса**

##### **Цели и основные этапы портфельного анализа.**

Стратегический анализ диверсифицированной компании получил название портфельного анализа.

*Портфель предприятия*, или корпоративный портфель, – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу. *Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.* При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансирован, т.е. должно быть обеспечено правильное сочетание продуктов, испытывающих потребность в капитале для дальнейшего

развития, с хозяйственными единицами, располагающими некоторым избытком капитала.

Цель портфельного анализа – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании. Процесс нормального анализа включает четыре этапа и осуществляется по следующей схеме.

1) Все виды деятельности предприятия (номенклатура продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса.

2) Определяется относительная конкурентоспособность отдельных бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3) Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы, и хозяйственные подразделения со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4) Руководство оценивает стратегии всех подразделений с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, необходимые каждому подразделению, с помощью матриц портфельного анализа. При этом важно подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля бизнесов сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля бизнесов, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

Различия методов портфельного анализа состоят в подходах к оценке конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса и привлекательности рынка. Наиболее известны два подхода:

- портфельная матрица Бостонской консультационной группы, или матрица БКГ;
- матрица Ме Кинсеу, или «экран бизнеса».

**Матрица БКГ.** В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар-«дойная корова») и спад (товар-«собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового

национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие.

Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом осуществляется деление видов бизнеса (**отдельных продуктов**) на **четыре** различные группы (рис. 13).

**Пример.** Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

В основе матрицы БКГ лежат два предположения:

1) Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2) Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

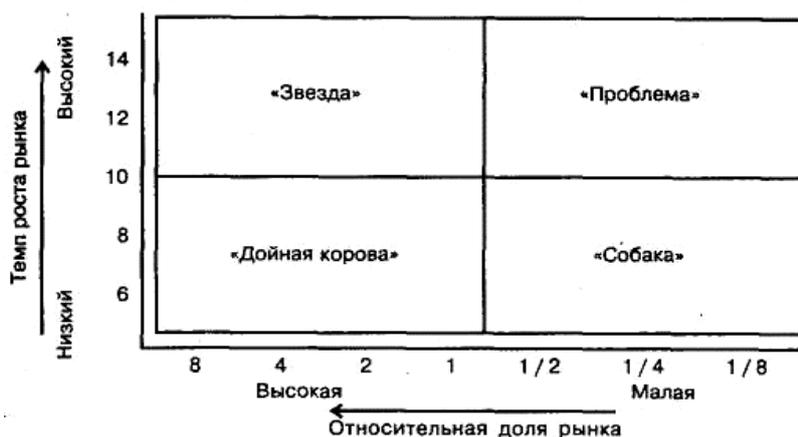


Рис. 13. Матрица рост/доля рынка Бостонской консультационной группы

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

- «Проблемы» (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование;

- «Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка;

- «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая»;

- «Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – деинвестирование и скромное существование.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2-3 товара – «коровы», 1-2 – «звезды», несколько «проблем» в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – «собак». Избыток стареющих товаров («собак») указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития (рис. 14):

- «Траектория товара». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

- «Траектория последователя». Средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует

лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду».

- «Траектория неудачи». Вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром-«проблемой».
- «Траектория посредственности». Товару-«проблеме» не удается увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).

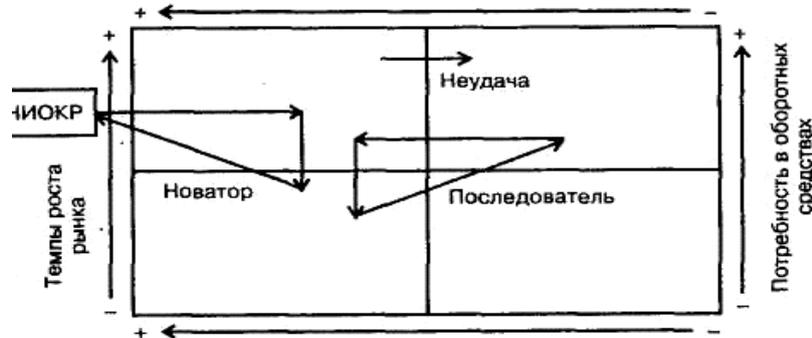


Рис. 14. Основные сценарии развития

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в таблице 2.

**Матрица Me Kinsey.** Данная матрица разработана консультационной группой Me Kinsey совместно с корпорацией General Electric и получила название «экран бизнеса» (рис. 15). Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

## Рекомендации Бостонской матрицы

Доля рынка	Возможности стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	«Звезды», «Проблемы»
Удерживание	«Снятие сливок»	«Дойные коровы»
Отступление	Деинвестирование	«Собаки», «Проблемы»



Рис. 15. Матрица Me Kinsey

Рекомендации матрицы Me Kinsey таковы:

- инвестировать, чтобы *удерживать занятую позицию* и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях *улучшения* занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы *восстановить утерянную позицию*. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- *снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай», например путем продажи бизнеса;
- деинвестировать и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрице Me Kinsey присущи общие недостатки методов портфельного анализа. В их числе:

- трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;
- субъективность оценок;

- статичный характер модели;
- слишком общий характер рекомендаций.

Вместе с тем данная матрица является более совершенной, так как в ней рассматривается существенно большее число факторов. Поэтому она не приводит к столь упрощенным выводам, как Бостонская матрица.

### 5.5. Виды и характеристика корпоративных стратегий. Классификация стратегий организации

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративную;
- деловую;
- функциональную.

На рисунке 16 показана иерархическая структура стратегий.



Рис. 16. Иерархическая структура стратегии

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из целей корпоративной стратегии – выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

Корпоративная стратегия включает:

- распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- решения о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменение структуры предприятия;

- решения о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на *обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения*. Эта стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. *Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.*

*Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п.* Цель функциональной стратегии — распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

*Для достижения успеха стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.*

### **5.6. Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла.**

#### **Основные стратегии развития бизнеса**

Стратегии развития бизнеса называют базисными, или эталонными, стратегиями. Они отражают четыре различных подхода к росту предприятия.

Все стратегии, которые используют предприятия, являются различными модификациями нескольких базовых, каждая из которых эффективна при определенных условиях и состоянии среды. Выделяют четыре базовые стратегии:

1) *Ограниченный рост*. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

2) *Рост*. Эта стратегия чаще всего применяется в динамичных отраслях с часто меняющейся технологией. Для нее характерно установление ежегодно значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Различают стратегии концентрированного роста по отношению к базовому рынку или продукту и интегрированного роста, которые связаны с расширением предприятия путем добавления новых структур.

Конкретные стратегии концентрированного роста:

- *стратегия усиления* позиции на рынке посредством активных действий по продвижению товара, привлечения новых пользователей товаров и т.п.;

- *стратегия развития рынка*, заключающаяся в поисках новых рынков для уже производимого продукта;

- *стратегия развития продукта*, имеющая целью рост объема продаж за счет организации производства и реализации нового продукта на уже освоенном рынке.

3) *Сокращение (стратегия последнего средства)*. Данная стратегия выбирается предприятием реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии сокращения прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности предприятия приобретают тенденцию к ухудшению и отсутствуют эффективные средства изменения такой ситуации.

Выделяется три типа стратегий целенаправленного сокращения:

- *стратегия ликвидации* — осуществляется, если предприятие не может вести дальнейший бизнес;

- *стратегия «сбора урожая»* ориентирует на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доход во время «сбора урожая» — распродажи имеющихся товаров при максимальном сокращении всех видов затрат;

- *стратегия сокращения* — заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов с тем, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса.

4) *Комбинированная стратегия*. Представляет собой любое сочетание рассмотренных стратегических альтернатив. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные предприятия, функционирующие в нескольких отраслях.

### 5.7. Определение стратегии предприятия

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия и ее оценка.

**Уяснение текущей стратегии.** Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А. Томпсоном и А. Стрикландом. Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию. *Внешние факторы:*

- размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности;
- структура и направленность деятельности предприятия за последний период;
- возможности, на которые была ориентирована организация в последнее время;
- отношение к внешним угрозам.

*Внутренние факторы:*

- цели предприятия;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;

- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

**Формирование стратегических альтернатив.** На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

1) *Предпринимательский образ действий.* В соответствии с этой моделью процесс формирования стратегических альтернатив осуществляется подсознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы, путей решения и продвижения к будущему. Основное внимание концентрируется на возможностях роста предприятия, текущие проблемы уходят на второй план. Личный и неформальный характер видения придает стратегии гибкость и плодотворность.

2) *Альтернативный образ действий или обучение посредством опыта.* Исходит из возможности и необходимости корректировки стратегии под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе ее реализации. Он характеризуется в большей мере оперативным решением существующих проблем, чем поиском новых возможностей. Формируемая стратегия фрагментарна и буквально вылепливается своими создателями, готовыми и пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегические решения принимаются в рамках многостороннего диалога большего числа сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны руководства. Такой образ действий типичен для многих крупных предприятий.

3) *Плановый образ действий.* Рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. В этом случае осуществляется как активный поиск новых возможностей, так и оперативное решение существующих проблем. Эта классическая модель предполагает наличие централизованного штата и нацелена на достижение определенного стратегического положения предприятия в окружающей среде. Такие стра-

тегии разрабатываются специалистами-плановиками, руководители которых выступают в качестве главного организатора их работы.

**Выбор и оценка стратегии предприятия.** Установлено, что на выбор стратегии влияет множество факторов. Важнейшие из них:

- вид бизнеса и особенности отрасли, в которой работает предприятие;
- характер целей, которые ставит перед собой предприятие; ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства предприятия по уже принятым решениям;
- степень зависимости от среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей предприятия и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

Заключительный этап анализа стратегических альтернатив – оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска производится по трем направлениям:

- реалистичны ли предпосылки, заложенные в основу выбора стратегии;
- к каким негативным последствиям для предприятия может привести провал стратегии;
- оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

**Задание. Ответьте на вопросы теста.**

1. На корпоративном уровне различают следующие виды стратегий:
  - А) Функциональная.
  - Б) Деловая.
  - В) Портфельная.
  
2. Осуществление стратегии производится путем изменений:
  - А) Численности работающих.
  - Б) Культуры руководства.
  - В) Системы используемой информации

Г) Поставщиков ресурсов.

3. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

- А) Концентрированного роста.
- Б) Интегрированного роста.
- В) Диверсификации.
- Г) Сокращения.

4. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии?

- А) Наличие финансовых ресурсов.
- Б) Отношение высшего руководства к риску.
- В) Личные симпатии и антипатии руководителей.

5. Матрица БКГ используется для:

- А) сравнения привлекательности различных сфер бизнеса;
- Б) конкурентного анализа в отрасли;
- В) анализа бизнес-портфеля диверсифицированной компании;
- Г) определения конкурентных позиций стратегических единиц бизнеса.

6. Как правило, фирма может применять несколько стратегий по продуктам. Что еще дополнительно следует учитывать?

- А) Конкурентные преимущества каждой стратегии.
- Б) Требования по организации производства и управления.
- В) Дестабилизирующие факторы.

7. Слияния и поглощения компаний могут быть направлены на:

- А) Усовершенствование производства.
- Б) Усовершенствование финансирования.
- В) Усовершенствования научно-исследовательской работы.
- Г) Усовершенствование маркетинга сливающихся предприятий.
- Д) Усиление проникновения компаний на новые рынки сырья и сбыта.
- Е) Укрепление позиций проникнутых компаний в рамках конкурентной бизнес-среды.
- Ж) Усиление влияния технического прогресса.
- З) Ослабление конкурентной среды.

8. Корпоративная (портфельная) стратегия – это...

- А) Стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности.

Б) Стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

В) Стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

9. Основными стимулами создания стратегических союзов являются:

- А) Минимизация издержек;
- Б) Улучшение конкурентной позиции;
- В) Передача знаний организационного характера;
- Г) Увеличение капитала;
- Д) Поглощение конкурентов.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите виды корпоративных стратегий.
2. Роль корпоративной стратегии в стратегическом менеджменте.
3. Дайте характеристику корпоративным стратегиям.
4. Какие виды базовых корпоративных стратегий вы знаете?
5. Какие стратегии относятся к эталонным стратегиям бизнеса?
6. Каковы основные мотивы диверсификации? В каких случаях целесообразна диверсификация? Приведите примеры российских диверсифицированных компаний.
7. В чем положительные стороны диверсификации? С какими опасностями и трудностями могут столкнуться компании при диверсификации?
8. В чем выгоды и недостатки стратегии вертикальной интеграции?
9. В каких случаях компании прибегают к стратегии сокращения?

## 6. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Связь стратегического планирования с другими формами планирования. Производственные стратегии

**Понятие и виды стратегических решений в производстве.** Производственная стратегия – это долгосрочная программа конкретных действий по созданию и реализации продукции предприятия. Стратегические решения в сфере производства принимаются по следующим направлениям:

- фокусирование производственных мощностей;
- использование производственного персонала;
- развитие организации производства;
- управление качеством продукции;
- развитие производственной инфраструктуры;
- организация взаимоотношений с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- управление производством.

**Базовая стратегия производства.** Суть данной стратегии состоит в балансировании производственных мощностей рабочей силы и объема выпускаемой продукции. При формировании базовой стратегии учитываются:

- технический уровень производственного процесса и возможность модернизации оборудования;
- квалификационный потенциал и уровень обеспеченности производственного процесса трудовыми ресурсами;
- возможности быстрой переналадки оборудования и другие необходимые действия, связанные с вероятными изменениями структуры, объема и сроков выполнения производственных заказов.

Выделяют три альтернативы базовой стратегии производства:

- 1) *Полное удовлетворение спроса* — предприятие производит столько продукции, сколько ее требуется на рынке. Запасы продукции при этом минимальны, а затраты на ее производство могут быть высокими в силу постоянного изменения объема выпуска.

2) *Производство продукции по среднему уровню спроса* — при накоплении запасов продукции с падением спроса и удовлетворении возросшей потребности рынка за счет данных накоплений.

3) *Производство продукции по нижнему уровню спроса* (стратегия пессимиста) — недостающие на рынке товары производят конкуренты или предприятия-партнеры.

**Стратегия размещения производства.** Данная стратегия разрабатывается для крупных предприятий, имеющих развитую внутрифирменную специализацию и кооперацию, и связана с выбором места изготовления комплектующих и сборки готовой продукции. При разработке стратегии размещения необходимо учитывать экономические, социополитические и географические факторы, главными из которых являются:

- удаленность филиала и связанные с этим транспортные расходы;
- наличие квалификационной рабочей силы;
- наличие источников сырья и рынков сбыта;
- экономические льготы, предлагаемые региональным руководством.

**Стратегия организации производства.** Отличительная особенность современного подхода к разработке стратегии организации производства — признание необходимости «ориентации на потребителя». Стратегия развития организации производства с ориентацией на потребителя определяется следующим образом: объем выпуска, ассортимент, качество и сроки поставки продукции устанавливаются исходя из прогнозов потребностей будущих пользователей этих товаров, поставки производятся в необходимом количестве и в установленное время. Стратегия организации производства осуществляется посредством разработки и реализации следующих трех программ.

1) *Программа синхронизации производства* определяет совокупность действий по организации производственной системы, быстро реагирующей на изменения потребительского спроса. В этом случае номенклатура, объем и сроки изготовления продукции определяются заказчиком; обеспечивается синхронное (одновременное) с производством поступление комплектующих и синхронное с монтажом производство. Данная программа предполагает решение следующих задач: определение методов синхронизации отдельных стадий и работ; установление форм и правил орга-

низации синхронизированного производства, формирование стратегических альтернатив ее внедрения.

2) *Программа управления материальными потоками* на предприятии характеризует комплекс взаимосвязанных работ по формированию интегрированной системы управления потоками материалов. Ее реализация предполагает формирование логистического подхода к организации и управлению производством; обоснование принципов и разработку системы производственной логистики; определение функций и разработку системы сквозного управления материальными потоками, охватывающей стадии закупки материалов, производства и сбыта продукции.

3) *Программа повышения организационной гибкости производства* характеризует совокупность действий по установлению и взаимной увязке организационно-технических и экономических решений, связанных с формированием гибкого производства. Разработка данной программы связана с процессом принятия решений о практической реализации мероприятий по повышению гибкости системы и предполагает: определение основных форм проявления организационной гибкости и направлений ее повышения; разработку методического подхода к оценке, анализу и планированию гибкости системы; формирование гибкого производства.

## **6.2. Методы и практика проектирования систем управления в целях изменения потенциала организации. Стратегия НИОКР**

**Виды стратегических решений в НИОКР.** *Стратегия НИОКР* – это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства. Выделяют следующие составляющие стратегической деятельности по данному направлению:

1) *Технологическое прогнозирование и планирование.* Технологический прогноз является частью анализа внешней среды; он дает информацию о предполагаемых технологических трендах, новых открытиях, а также временных горизонтах инновационных «прорывов». План научно-технического развития фокусирует внимание на распределении ресурсов внутри научных исследований, опытно-конструкторских разработок и технологической подготовки производства.

2) *Структура НИОКР*. При составлении функциональной стратегии НИОКР целесообразно выделить следующие направления инновационных работ: а) выявление наиболее эффективного соотношения между проведением собственных НИОКР в полном объеме и участием предприятия в межфирменном сотрудничестве, закупкой патентов, лицензий, ноу-хау для проведения новой технической политики; б) определение необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; в) классификация НИОКР по степени воздействия на рынок (НИОКР для существующего производства и выхода на новые рынки).

3) *Управление НИОКР*. Реализация любой стратегии требует создания адекватной системы управления. Специфика НИОКР предполагает особые требования к системе управления инновационными процессами, в числе которых можно назвать следующие: эффективные использования квалификационного потенциала; возможность быстрой перестройки, наличие жесткого контроля за сроками и эффективностью проведения работ.

**Базовые стратегии НИОКР.** *Наступательная стратегия НИОКР направлена на разработку новых технологических решений* для реализации стратегии интенсивного роста и диверсификации. Наступательная стратегия в передовых отраслях может считаться защитной, так как только быстрая и своевременная замена продукции позволяет удержать свои позиции на рынке. *Защитная стратегия НИОКР направлена на сохранение конкурентной позиции предприятия.* Она включает в себя технологические решения по улучшению успешного ведения конкурентной борьбы в кратко- и среднесрочном периодах.

*Лицензирование*, или поглощающая стратегия, основано на приобретении возможности улучшения собственной конкурентной позиции за счет использования лучших научно-технических результатов, полученных другими предприятиями в ходе НИОКР. *«Разбойничья стратегия»* основана на ключевых компетенциях предприятия в сфере НИОКР и позволяет получать высокую прибыль на ранней стадии внедрения. В долгосрочной перспективе данная стратегия имеет успех в том случае, если становится наступательной.

Анализ и выбор предпочтительной стратегии НИОКР для крупной многопродуктовой компании возможен на основе матрицы (3×3) темпов роста рынка и конкурентоспособности. Ос-

новные стратегические альтернативы такой матрицы показаны на рисунке 17.

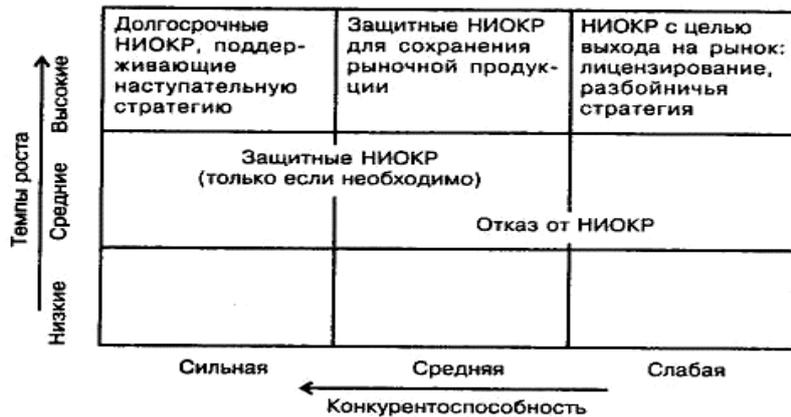


Рис. 17. Матрица анализа НИОКР для многопродуктовых компаний

**Задание. Ответьте на вопросы теста.**

- Стратегический план – это:
  - План деятельности руководства.
  - План распределения этапов деятельности.
  - Совокупность этапов деятельности при помощи которых организация намеревается достичь своих целей.
- Планирование в реализации стратегии:
  - Определяет этапы разработки стратегических и оперативных планов.
  - Распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии.
  - Распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.
- Процесс стратегического планирования включает:
  - Выбор стратегии.
  - Изучение рынка.
  - Формулировку целей и задач.
  - Определение уровней иерархии.
  - Оценку возможностей и альтернативных вариантов.
  - Мотивацию.
  - Реализацию плана.
- Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- А) Для краткосрочных.
- Б) Для среднесрочных.
- В) Для долгосрочных.

5. Реализация стратегических планов включает:

- А) Организацию процессов.
- Б) Учет.
- В) Контроль.
- Г) Мотивацию их реализации.
- Д) Техническое обеспечение.
- Е) Информационное обеспечение.

8. В каких условиях значительно возрастает роль стратегического планирования?

- А) В условиях ужесточения конкуренции.
- Б) В условиях сокращения длительности жизненного цикла товаров.
- В) В условиях увеличения инвестирования.
- Г) В условиях увеличения длительности жизненного цикла товаров.
- Д) В условиях отсутствие конкуренции.

9. На какие уровни рекомендуется делить систему стратегических планов?

- А) Стратегия фирмы на перспективу.
- Б) Бизнес – планирование.
- В) Стратегические планы, раскрывающие стратегию фирмы в отдельных областях.

#### **Контрольные вопросы**

1. Управленческое понимание планирования. Необходимость и преимущества планирования.
2. Первая группа причин неудач внутрифирменного планирования (основные субъективные препятствия, отрицательные результаты, причины поддержания статус-кво).
3. Вторая группа причин неудач внутрифирменного планирования. Пределы (границы) планирования. Вертикальная интеграция, контроль над спросом.
4. Контрактные отношения, создание предпринимательских сетей. Принципы планирования. Принцип единства.
5. Принципы непрерывности, гибкости и точности в планировании.
6. Степень неопределённости в планировании.
7. Какова роль руководителя организации в реализации и изменении стратегического плана?

## **7. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ РУКОВОДСТВОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **7.1. Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии**

В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

*Первый этап* – углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- Уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды.
- Доведение идей стратегического плана и смысла целей до сотрудников предприятия с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегий.

*Второй этап* – разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать развитию ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На *третьем этапе* высшее руководство принимает решения о внесении *изменений* в действующую *организационную структуру*.

*Четвертый этап* состоит в *проведении* тех необходимых *изменений* на предприятии, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

*Пятый этап* – корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства.

## 7.2. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления.

### Стратегические изменения

#### Содержание и типы стратегических изменений.

Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди *административных задач* с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это *оценка соответствия* выбранной стратегии и *внутриорганизационных процессов* с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это *выбор* и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией *стиля лидерства* и подхода к управлению предприятием.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

1) *Перестройка предприятия* предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2) *Радикальное преобразование* предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения,

вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3) *Умеренное преобразование* осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4) *Обычные изменения* связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия. Вместе с тем можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез — это организационная структура, второй – организационная культура.

#### **Организационная структура, как объект стратегических изменений.**

Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполняема ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии:

- Следует ли объединить отдельные виды деятельности в группы?
- Должны ли решения приниматься централизованно руководством или децентрализованно (управляющими на местах)?
- Должна ли организация иметь жесткое управление (с множеством правил и проверок)?
- Целесообразно ли построение многоуровневой организационной структуры с узким интервалом управления или «плоской»

структуры – с меньшим числом уровней управления, каждый из которых имеет широкую сферу контроля?

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить к децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием.

**Организационная культура как объект стратегических изменений.** Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Общепринятые на данном предприятии ценности, или «доминирующие убеждения», определяют приоритеты развития, устанавливают, что имеет решающее значение для выживания и успеха предприятия, например, убеждение в превосходном качестве и сервисе, в важности экономического роста и т.д.

Выделяют пять факторов, определяющих формирование и применение организационной культуры:

- ценности и убеждения высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

Каждый из факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном изменении культуры предприятия. На стадии выполнения стратегии основные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией.

**Управление реализацией стратегических изменений.** Исследователи консалтинговой фирмы ADL выделяют пять основных подходов, в которых в качестве главного признака отмечен управленческий стиль лидера и (или) команды менеджеров предприятия.

### **7.3. Стратегический контроль**

Заключительный этап стратегического управления – контроль хода реализации стратегического плана. Контроль необходим для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ, осуществляемых в такой последовательности:

1) Определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля.

2) Разработка стандартов или точного определения целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Стандарты, используемые для оценки хода реализации стратегии, представляют собой детализацию стратегических целей. В системе контроля стандарты разрабатываются для оценки не только конечных, но и промежуточных результатов. На данном этапе устанавливается также величина достигнутого отклонения от стандарта.

3) Оценка результатов функционирования за обозначенный период.

4) Сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами. На этом этапе решается также вопрос: допустимы ли выявленные отклонения от принятых стандартов?

5) Выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения. Отметим, что система контроля может указать на необходимость пересмотра самих планов и стандартов

(например, поставленные цели могут оказаться излишне оптимистичными).

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6-12 месяцев), операционный (до 6 месяцев), т.е. наряду с иерархией стратегий существует и иерархия контроля. Для корпоративного уровня характерен в основном стратегический контроль, при котором главное внимание фокусируется на поддержании баланса между различными видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который концентрирует внимание менеджеров на улучшении конкурентной позиции предприятия. В процессе тактического контроля, как правило, отслеживаются уровень издержек и доля рынка. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которого ежедневно или еженедельно отслеживаются такие показатели функционирования, как количество выполненных заказов, число рекламаций и т.д. Эффективная система оценки и контроля через механизм обратной связи обеспечивает информацией не только процесс реализации стратегических планов, но и первоначальную разработку стратегии.

**Задание. Ответьте на вопросы теста**

1. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:
  - А) Текущего планирования к долгосрочному.
  - Б) Стратегического планирования к стратегическому управлению.
  - В) Долгосрочного планирования к стратегическому.
  
2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления?
  - А) Работники – это ресурс организации.
  - Б) Персонал – это исполнители отдельных работ и функций
  - В) Работники – это основа организации.
  - Г) Работники – основная ценность организации.
  - Д) Персонал – это источник благополучия фирмы.
  
3. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий?
  - А) Может.
  - Б) Не может.

В) Может, только если это многоотраслевая компания.

4. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- А) Материально-техническое обеспечение.
- Б) Продажи.
- В) Закупки.
- Г) Управление людскими ресурсами.
- Д) Производство.

5. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:

- А) Обновлению.
- Б) Оживлению.
- В) Рефреймингу.
- Г) Реструктуризации.

6. Какая роль отводится лидеру при выполнении эффективных стратегических изменений?

- А) Второстепенная роль.
- Б) Ключевая роль.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы особенности принятия решений?
2. Какие факторы оказывают воздействия на процесс проведения стратегических изменений на предприятии, в организации, на фирме?
3. Какие особенности сопротивления стратегическим изменениям вы знаете?
4. От чего зависит эффективность реализации стратегических изменений в организации?
5. Как влияют изменения в стратегии на изменение организационной структуры и системы управления организации?
6. Роль руководителя при проведении стратегических изменений.
7. Какие ошибки менеджмента Вы знаете при осуществлении стратегического управления? Приведите примеры.
8. Целесообразно ли, чтобы за один ключевой результат отвечало несколько руководителей?
9. Целесообразно ли руководителю фирмы планировать свою личную деятельность?
10. Почему стратегические изменения – не самоцель для организации?
11. Дайте характеристику типов стратегических изменений в организации.
12. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.

## **8. ОСОБЕННОСТИ И ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРИМЕРАХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **8.1. Обзор применяемых Российскими предприятиями и холдингами конкурентных стратегий бизнеса и корпоративных стратегий на примере оптовой и розничной торговли**

В настоящее время в мире происходят кардинальные изменения экономических отношений: возрастает конкуренция, усиливается динамизм в сфере разработки и внедрения научно-технических достижений, в сфере захвата рынков сбыта готовой продукции и поиска стратегических партнеров.

Эти и другие обстоятельства заставляют многие корпорации мирового уровня совершенствовать современный инструментарий управления, который, как вы уже знаете, получил название «стратегический менеджмент».

В отличие от предыдущих моделей управления, таких как стратегическое планирование, для стратегического менеджмента характерна постоянная оценка конъюнктуры рынка, оценка состояния конкуренции, пересмотр поставленных задач с учетом непрекращающихся изменений во внешней среде. И как следствие всего этого – корректировка, уточнение, изменение, дополнение ранее принятых решений, т.е. динамизм и гибкость принятия решений весьма характерен также для стратегического менеджмента в современной экономической обстановке.

В российских масштабах инструментарий стратегического менеджмента может быть также с успехом использован в качестве действенного механизма адаптации предприятий к новым условиям хозяйствования.

Российская экономика уже более 10 лет находится в условиях перехода к рыночным отношениям. Несмотря на определенные сдвиги, большинство отечественных предприятий и компаний все еще не нашли своего стратегического направления, которое позволило бы им обеспечить устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. К сожалению, не все предприятия осознали необходимость и значимость стратегического подхода

к своей деятельности. Как показывает отечественный опыт, большинство субъектов рынка все еще функционируют, ориентируясь на краткосрочную перспективу. Да и государство в целом придерживается в основном перспективы в размере одного года, свидетельством чего является бюджет страны, который составляется всего на год.

Каждый год потом начинается все сначала: поиск источников дохода, определение статей расхода, формирование различных фондов в основном из того же бюджета и т.д. Ни о каком 3-х летнем, скажем, планировании, а тем более 5-летнем, как было в советское время, речь не идет, год проходит быстро.

Надеясь, что «рынок все сам отрегулирует», а рынок, как показала практика последних 10 лет, ничего не отрегулировал, да и не сможет этого сделать в наших условиях, потому что рыночных отношений, как заявило 5 лет назад наше российское правительство, пока нет; у нас так называемый переходный период, который, начался в начале 90-х годов, а когда кончится – неизвестно.

Из сказанного вытекает, что деятельность российских предприятий в условиях формирующихся рыночных отношений настоятельно требует пересмотра практики управления.

Совершенствование управления должно быть направлено на то, чтобы поставлять на внутренний и внешний рынок качественные и конкурентные, пользующиеся спросом, товары и услуги. Это, во-первых, и, во-вторых, это обеспечение устойчивого конкурентного преимущества на внешнем рынке. Это новая и долгосрочная установка.

Мы уже говорили и требуется снова повторить, что основы идеологии стратегического менеджмента – это осознание необходимости непрерывного анализа внешней среды компании и принятия с учетом этого стратегических решений.

Компании должны создавать и внедрять такие управленческие системы, которые позволяли бы им быть более гибкими в принятии решений и быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, на изменения потребительских предпочтений и на действия конкурентов.

Еще раз приходится повторить, что концепция стратегического менеджмента предполагает ориентацию на будущее. Поэтому основой управления компанией становится качественная оценка

рынка, оценка рыночной ситуации и умение прогнозировать развитие рынка в будущем.

Эти составляющие элементы стратегического управления давно взяты на вооружение иностранными компаниями и обеспечивают им определенный успех.

В условиях прихода на российский рынок иностранных корпораций отечественному бизнесу следует использовать те же эффективные методы управления с учетом, естественно, российской специфики. Практика использования методов стратегического менеджмента позволяет создать устойчивые конкурентные преимущества для российских компаний. Подтверждение этому является деятельность целого ряда структур типа «Юкос», «Норильский никель», «Российская нефтяная компания» и др.

## **8.2. Обзор стратегических и управленческих проблем развития отечественного и зарубежного производства, влияние стратегических возможностей и угроз, и других факторов на изменение структуры производства**

Данная тема представляет для изучения особую трудность. Эта трудность объясняется не только недостаточным опытом российских предприятий в использовании стратегического менеджмента, но и особыми условиями, которые переживает наша экономика.

Для правильного понимания всего комплекса проблем, связанных с опытом российских предприятий в области развития стратегического менеджмента, необходимо иметь в виду, что первые идеи стратегического планирования стали проникать в советскую экономику только в 1980-е годы.

Следует подчеркнуть, что в тот период работа по принятию и реализации стратегических решений в основном базировалась на использовании принципов *программно-целевого подхода* (ПЦП). Многие предприятия в СССР и за рубежом, занятые стратегическим планированием, начинали с программно-целевого планирования, постепенно расширяя сферу его применения с решения отдельных проблем (освоение новой продукции, автоматизация производства, повышение качества продукции и т.д.) на все предприятие. При этом выяснилось, что существует множество нерешенных методических вопросов, и что речь шла, по сути, о качественно

новом применении программно-целевого подхода для выработки стратегии развития предприятия.

Этот подход официально ведет свое начало с 1970-х годов, когда в США была предложена новая форма организации планирования и финансирования работ по созданию вооружения, которая получила название программно-целевого подхода. Затем аналогичный подход был использован в НАСА, при разработке программ развития здравоохранения США и т.д. В нашей стране методы, сходные с программно-целевым планированием, применялись еще при разработке плана ГОЭЛРО, но не получили дальнейшего развития.

В основе программно-целевого подхода лежит установление целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ. Данный подход предполагает, что при проведении какой-либо разработки должны учитываться все ее элементы, иначе цель разработки не будет достигнута. Для этого необходимо исходить из некоторой иерархической структуры. Это может быть структура типа «дерева целей», графа или другая многоуровневая структура.

Один из наиболее распространенных методов ПЦП основан на выявлении и структуризации проблем в виде «дерева целей» (проблем) с непересекающимися путями. Название «дерево» связано с представлением целей в виде перевернутого кроной вниз дерева. Построение «дерева целей» осуществляется путем декомпозиции стратегической цели на цели более низкого уровня. Затем предполагается построение системы мероприятий, осуществление которых позволяет достичь поставленных целей, и определение ресурсного обеспечения указанных мероприятий. Конкретные целевые программы при таком подходе формируются по основным ветвям «дерева целей».

Структуризация в виде «дерева целей» (проблем) выявила ограничения такого подхода, связанные со сложностью внесения изменений, негибкостью структуры, сложностью разделения проблем на текущие и перспективные, статические и динамические. Опрос директоров предприятий, обследование предприятий по заданию органов управления показали, что практически на всех предприятиях в доперестроечное время существовали целевые программы. Наиболее типичным были программы «Качество»,

«Ресурсосбережение», «Новая продукция», программы экономического и социального развития и т.д. однако очень редко данные программы учитывались при составлении пятилетних планов и в текущей управленческой деятельности. Это во многом было следствием формального применения программно-целевого планирования на предприятиях, когда многие программы создавались, лишь чтобы отчитаться о наличии в плане целевых программ. Зачастую такие программы не были обеспечены материальными и финансовыми ресурсами и не согласовывались с плановыми заданиями.

Реальное формирование стратегического менеджмента на российских предприятиях началось только в 1990-е годы после предоставления им настоящей самостоятельности, реформирования собственности, сдерживания темпов инфляции.

Интерес руководителей российских предприятий различных сфер деятельности к вопросам стратегического развития объясняется тем, что период легкого зарабатывания денег на волне инфляции и формирования рынка, а также период выжиданий прошел. Нынешний этап развития характеризуется нестабильной внешней средой, усилением конкуренции на российском рынке, в том числе и с иностранными производителями, обострением борьбы за покупателя, за каналы сбыта. И важным инструментом конкурентной борьбы становится правильно определенная стратегия предприятия, имеющая внешнюю направленность. Однако мониторинг деятельности российских предприятий показывает, что пока изменения затронули главным образом *организационную структуру управления* предприятий и в меньшей степени коснулись *содержания управленческой работы*.

Изменения организационных структур управления касаются как реструктуризации предприятий, так и изменений внутренней структуры управления путем создания новых подразделений и перераспределения обязанностей между существующими.

Например на Алтае, как и в других регионах, развиваются два стратегических направления реструктуризации предприятий:

- выделение самостоятельных дочерних предприятий и создание на базе крупного предприятия структуры холдингового типа;
- сохранение единой структуры предприятия с выделением стратегических бизнес-единиц, как это сделано в научно-

производственном объединении «Алтайский НИИ технологии машиностроения».

В рамках изменения организационных структур управления происходит создание новых отделов и служб – маркетинга, внешнеэкономической деятельности, финансового отдела, а также перераспределение сложившихся функциональных обязанностей между существующими структурами. Однако изменения организационной структуры, как уже отмечалось, должны определяться стратегией предприятия, а не осуществляться сами по себе.

Вместе с тем российские предприятия активно занимаются такими стратегическими направлениями деятельности, как диверсификация, интеграция, освоение новых рынков. При этом, однако, недостаточно развиты такие аспекты деятельности, как анализ реальных экономических процессов, прогнозирование их последствий, разработка и оценка альтернативных вариантов хозяйственных действий. Во многом это объясняется тем, что нужна особая информация, особые методы и приемы стратегической работы.

В целом опыт работы российских предприятий в области стратегического менеджмента позволяет сделать ряд выводов.

1) В стратегическом менеджменте велика роль директора предприятия, который должен организовывать процесс разработки и реализации стратегии. При этом стратегия требует менеджеров новой формации, которые могут адекватно реагировать на изменения внешней среды.

2) Стратегическое управление по многим аспектам относится к области искусства управления, где применимы лишь наиболее общие методические рекомендации. В связи с этим особую значимость приобретают следующие факторы: творческие способности руководителей и специалистов предприятия; сложившийся на предприятии стиль руководства; общий социально-психологический климат на предприятии; умение наладить творческую коллективную работу.

3) В процессе разработки стратегии предприятия могут участвовать консультанты, но их роль может быть определена как роль архитектора в строительстве дома. Заказчик, как правило, имеет какое-то видение своего будущего дома, а архитектор призван помочь замыслу воплотиться в реальный проект. Точно так же можно сказать о стратегии предприятия. Никто, кроме его

менеджеров и специалистов, не может разработать стратегию предприятия.

4) Стратегический менеджмент должен быть *непрерывным* по своей сути, обязательно включая процесс реализации и контроля. Часть стратегических проблем может быть решена в функциональных подразделениях предприятия, но есть проблемы, для решения которых необходимо создавать специальные организационные структуры (возможно, временные), отвечающие за формирование и реализацию соответствующих целевых программ (принцип двойного управления).

### **8.3. Опыт реализации систем стратегического менеджмента российскими организациями, предприятиями и холдингами**

Ранее мы уже отмечали, что стратегический менеджмент – это наиболее перспективная технология управления вообще и в российских условиях в частности, поскольку его инструментарий, т.е. инструментарий стратегического менеджмента рассчитан на работу при экономической неопределенности и изменчивости внешней среды, что и характерно для России. Поэтому, прежде чем говорить об опыте российских компаний, следует очень кратко остановиться на состоянии экономики страны в целом. И в этом отношении необходимо отметить, что конкурентоспособность российской экономики в мировой экономической системе крайне низка. Поэтому одной из задач современного периода экономического развития становится «отсеивание» неэффективных и неперспективных отраслей производств и, соответственно, концентрация ресурсов на стратегически важных направлениях. Анализ показывает, что Россия все еще не в состоянии конкурировать с большинством экономически развитых стран. В нашей стране еще отсутствуют многие факторы, позитивно влияющие на конкурентоспособность экономики, в том числе: эффективность финансовой системы, технологическое развитие, качество управления, трудовые ресурсы. Кстати, Россия может конкурировать с другими мировыми державами исключительно за счет потенциала трудовых ресурсов, имея ввиду дешевизну труда при его относительно высоком качестве. Что касается финансовой системы, то она практически не способна обеспечить потребности отечественных предприятий в финансировании научно-технического развития. Недостаточная открытость экономики и неустойчивость политики мешают

привлечению зарубежного инвестиционного капитала. Менеджмент пока не совсем готов к управлению бизнесом на мировом уровне. Россия сумела удержать конкурентные преимущества исключительно в областях добычи и первичной переработки природных ресурсов, а также на рынках военного авиастроения и вооружений. Эти отрасли способны поддерживать конкурентоспособность российской экономики в краткосрочном периоде, обеспечивая устойчивый приток зарубежных инвестиций. Однако упор на природные ресурсы подвергает Россию существенному риску колебаний мировых цен на сырьё, что в значительной степени снижает устойчивость экономики в целом. В связи с этим, необходим поиск новых направлений развития, которые бы опирались не на экстенсивную эксплуатацию природных ресурсов, а на создание условий для технологического и инновационного развития отечественной экономики.

Большинство отечественных компаний, несмотря на более чем десятилетний опыт функционирования в новых экономических условиях, продолжают сталкиваться с комплексом проблем. Но, тем не менее, имеются положительные примеры из практики внедрения стратегических методов управления на российских предприятиях имеется. Примером может быть ОАО «Балтийский завод» (Санкт-Петербург). Это предприятие, ранее строившее суда по внутренним стандартам, начало развивать деятельность в области маркетинга, служба которой стала отслеживать ситуацию на мировом рынке судостроения, анализ тенденций развития видов перевозок и типов судов. В результате в настоящий момент компания имеет реальную картинку по мировым ценам на суда и требованиям, предъявляемым к их качеству. Сосредоточивая усилия на производстве судов с высокими техническими характеристиками, компания смогла удовлетворить потребности своих клиентов и выйти на прибыльный уровень.

Другой пример успешной реализации стратегии на российском рынке – это деятельность компания «Балтика». Выступая с начала 90-х годов, как локальный производитель пива, компания приняла стратегического решения – выйти на общероссийский рынок. Одновременно взяв курс на производство новых высококачественных сортов пива, которые готовятся по европейским технологиям и отвечают мировым стандартам, «Балтика» обеспечила себе устойчивую позицию уже на национальном рынке.

Однако по мере насыщения рынка и усиления конкуренции со стороны других отечественных производителей, компании, видимо, придется пересмотреть свою конкурентную стратегию.

Можно привести и третий пример. В этом качестве может выступить НПО «Российские интегральные технологии» («Росинтэк»). Эта компания новой волны, образовавшаяся уже после начала так называемых экономических реформ. Основная сфера деятельности – это производство, постановка и монтаж приборов, оборудования и систем для защиты технологических объектов и предприятий газовой промышленности. Особенно устойчивое положение компания заняла на производстве систем пожаробнаружения и загазованности газоперекачивающих станций, подземных хранилищ газа и газовых месторождений. Для достижения такого положения компания настойчиво проводила в жизнь определенные положения стратегического менеджмента. Основные из них сводились к следующему:

1) Анализ потребителей, т.е. отраслей которым необходимы уникальные и крайне специфические системы технологической защиты. Выбор был сделан в пользу монополии ОАО «Газпром», две трети основных фондов которого сосредоточены в объектах транспортировки газа, которые имеют глобальную протяженность. Учитывались также такие факторы как усилие роли природного газа в экономике страны, расширение сфер применения газа в экономике страны и ужесточения требований к надежности и безопасности объектов.

2) После анализа потребителей, был выполнен отраслевой анализ, который показал, что отрасль по производству технологических систем промышленной безопасности находится в крайне депрессивном состоянии. Многие приватизированные предприятия испытывали большие финансовые сложности (непонятно, зачем тогда надо было их приватизировать?), ассортимент выпускаемой продукции перестал удовлетворять потребностям рынка, а продукция зарубежных производителей была недоступна из-за высоких цен. Ясно было, что серьезной конкуренции не будет.

3) Затем был выполнен анализ внешней экономической среды, т.е. как обстоит дело со сбытом и как государство регулирует систему промышленной безопасности. Стало ясно, что стабильный рост мировых цен, начиная с 1999 г., позволяет прогнозировать для «Росинтэк» новые возможности по расширению рынка, а зна-

чит и улучшению финансового состояния компании, которая тут же активизировала научные и инженерные разработки. Относительно государственного регулирования безопасности промышленных объектов компания быстро уяснила, что поддержка государства обеспечена, поскольку деятельность компании подпадает под действие 2-х федеральных законов: закона о газоснабжении в РФ и закона о безопасности опасных производственных объектов, которые однозначно направлены на усиление требований к безопасности объектов газовой промышленности.

4) Наконец был выполнен внутренний анализ, который показал, что наличие необходимых технологий, производственных мощностей и человеческих ресурсов гарантирует успех выбранного стратегического решения.

Таким образом, если все сказанное обобщить, то стратегия компании «Росинтэк» разбивается на такие блоки:

1) Товарная стратегия. Она состоит в разработке и производстве высоколиквидной продукции, продажа которой сопровождается высоким уровнем сервиса и гарантийного обслуживания и обеспечивается полным циклом проектных и монтажных работ.

2) Стратегия продвижения и сбыта, которая строится на детальном знании рынка клиентов и работы без посредников.

3) Ценовая стратегия, которая строится на реализации продукции по низким ценам за счет низкой себестоимости производства, гарантируя при этом высокое качество предложения. Отпускная цена продукции составляет 0,5% от стоимости защищаемого объекта, в то время как цены на зарубежные аналоги колеблются в диапазоне 1,5-2%.

4) Стратегия в области человеческих отношений, которая строится на внутренней мотивации работников компании, постоянном внедрении новых технологий и продуктивных отношений со своими контрагентами: поставщиками сырья, покупателями, инвесторами и банками, что позитивно сказывается на достижении поставленных стратегических задач.

Все эти примеры использования инструментария стратегического менеджмента российскими компаниями свидетельствуют о необходимости внедрения современных методов управления в российских условиях. Несмотря на трудности экономического и политического характера, компании, которые придерживаются стратегического подхода к управлению, имеют возможность нахо-

дить свои рыночные ниши и добиваться устойчивого конкурентного преимущества.

**Задание. Ответьте на вопросы теста.**

1. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:
  - А) Оценить стратегическую уязвимость фирмы.
  - Б) Оценить эффект синергии.
  - В) Осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.
2. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования тех же ресурсов, называют эффектом:
  - А) Масштаба производства.
  - Б) Кривой опыта.
  - В) Масштаба деятельности.
  - Г) Синергии.
3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?
  - А) Сильные стороны отрасли.
  - Б) Сильные стороны фирмы.
  - В) Цели фирмы.
  - Г) Интересы высшего руководства.
  - Д) Квалификация работников.
  - Е) Степень зависимости от внешней среды.
4. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:
  - А) Оценка привлекательности отрасли.
  - Б) Темпы роста отрасли.
  - В) Объем продаж.
  - Г) Оценка рентабельности отрасли.
  - Д) Относительная доля рынка.
  - Е) Оценка конкурентного статуса фирмы.
  - Ж) Стратегический норматив.
5. Оценка стоимости бизнеса зависит в первую очередь:
  - А) От цели оценки.
  - Б) От финансового состояния организации.
  - В) От специфики бизнеса и положения организации на рынке.
6. Основным методом, используемым в России при оценке бизнеса, является:
  - А) Метод прямого сравнения продаж аналогичных предприятий.

- Б) Мультипликатор цена акции доход компании.
  - В) Дисконтированный поток наличности.
7. Оценка эффективности менеджмента базируется на:
- А) Текущем состоянии организации, бизнеса и окружения.
  - Б) Учете предыдущего (динамика за достаточно длительный период) и текущего состояния.
  - В) Учете предыдущего, текущего и прогнозируемого состояния и развития.
8. Стратегия эффективного менеджмента предусматривает:
- А) Всегда рост предприятия и бизнеса.
  - Б) Всегда диверсификацию бизнеса.
  - В) По ситуации – может быть и стратегия стабилизации бизнеса и его ликвидации, но, как правило, предусматривается рост бизнеса (интенсивный, интеграционный и или диверсификационный).
9. Стоимость предприятия определяется:
- А) Рыночной стоимостью активов без учета целей оценки стоимости.
  - Б) Величиной затрат на создание объекта, аналогичного (сходного) с оцениваемым.
  - В) Исходя из целей оценки как стоимость в пользовании или стоимость в обмене.
10. Нулевая стоимость бизнеса характеризуется:
- А) Отсутствием притока денежных средств.
  - Б) Тем, что приток денежных средств равен требованиям кредиторов.
  - В) Полной неэффективностью деятельности предприятия.

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие стратегии бизнеса применяются российскими предприятиями?
2. Какие корпоративные стратегии бизнеса применяются российскими предприятиями?
3. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
4. Какие сферы деятельности организации вы бы анализировали в первую очередь с позиций определения ключевых факторов эффективности?
5. Всегда ли рост предприятия означает повышение эффективности менеджмента?
6. Что важнее для повышения эффективности менеджмента – оптимизация организационной структуры или совершенствование бизнес-процессов? Или эти процессы взаимосвязаны и их совершенствование неразрывно?

## ТЕСТЫ ДЛЯ ИТОГОВОЙ ПРОВЕРКИ

1. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
  - А) Выбор структуры организации.
  - Б) Поиск сферы деятельности.
  - В) Выбор стратегии выживания.
2. Обеспечивающие успех деловых стратегий условия – это:
  - А) Предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок.
  - Б) Избегать стратегии «застрявшего на полпути».
  - В) Придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ.
  - Г) Недооценка действий конкурента.
  - Д) Переоценка действий конкурента.
  - Ж) Остерегаться активных, сильных конкурентов.
3. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?
  - А) Существуют оптимальные для всех фирм стратегии.
  - Б) Процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален.
  - В) Фирмы должны использовать единые методы стратегического управления.
4. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении?
  - А) Ориентация внутрь организации.
  - Б) Поиск путей более эффективного использования ресурсов.
  - В) Поиск новых возможностей в конкурентной борьбе.
  - Г) Отслеживание и адаптация к изменениям в окружении.
  - Д) Ориентация на внешнюю среду.
5. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, рационального использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:
  - А) Масштаба производства.
  - Б) Кривой опыта.
  - В) Масштаба деятельности.
  - Г) Синергии.
6. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:
  - 1) Мониторингом.

- 2) Панельными исследованиями.
  - 3) Бенчмаркингом.
7. Стратегия – это:
- А) Управление персоналом организации.
  - Б) Выбор уровней управления.
  - В) План деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации.
  - Г) Система последовательных решений задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды.
8. Объектами стратегического менеджмента являются:
- А) Исследование и развитие.
  - Б) Производство.
  - В) Мотивация.
  - Г) Маркетинг.
  - Д) Различные виды стратегий организации.
9. Основными типами наступательной стратегии являются:
- А) Противостояние сильным сторонам конкурента или превышение их.
  - Б) Покупка предприятий конкурента.
  - В) Физическое недопущение конкурента на рынок.
  - Г) Захват незанятых рыночных пространств.
  - Д) Партизанская война (наступление - отход).
  - Е) Использование слабых сторон конкурента.
  - Ж) Активизация и одновременное наступление фирмы на конкурента по нескольким направлениям, фронтам.
10. Для школы человеческих отношений характерны:
- А) Содержательные теории мотивации.
  - Б) Процессуальные теории мотивации.
  - В) Теория справедливости Адамса.
11. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:
- А) Поглощение.
  - Б) Диверсификацию в родственные отрасли.
  - В) Диверсификацию в неродственные отрасли.
  - Г) Стратегию свертывания и ликвидации.
  - Д) Стратегию приватизации.
  - Е) Стратегию многонациональной диверсификации.
  - Ж) Стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.
12. Основные условия выполнения стратегии – это:
- А) Формирование квалификационных и перспективных кадров.

- Б) Подбор и эффективное использование персонала.
  - В) Усиление конкурентных преимуществ фирмы.
  - Г) Приведение организационной структуры в соответствии со стратегией развития фирмы.
  - Д) Повышение роли первого руководителя фирмы.
13. В процессе структурированного наблюдения:
- А) Исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются.
  - Б) Фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.
14. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к спаду:
- А) Концентрированного роста.
  - Б) Интегрированного роста.
  - В) Диверсификации.
  - Г) Сокращения.
15. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
- А) Окружение не будет изменяться.
  - Б) В окружении не будет происходить качественных изменений.
  - В) В окружении постоянно будут происходить изменения.
16. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?
- А) Концентрированного роста.
  - Б) Интегрированного роста.
  - В) Диверсификации.
  - Г) Сокращения.
17. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:
- А) Стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро.
  - Б) Переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов.
  - В) Для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия.
  - Г) Переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

**ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Предпосылки стратегического управления.
2. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
3. Понятие стратегического управления.
4. Этапы развития стратегического управления.
5. Основные этапы стратегического управления организацией.
6. Объекты стратегического управления.
7. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
8. Виды стратегий организации.
9. Принципы стратегического управления.
10. Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды.
11. Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Задачи и сущность SWOT-анализа.
12. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».
13. Анализ внешней среды.
14. Анализ внутренней среды.
15. Миссия организации.
16. Цели организации.
17. Установление целей.
18. Области выработки стратегии.
19. Эталонные стратегии развития.
20. Шаги определения стратегии.
21. Ключевые факторы при выборе стратегии.
22. Управление на основе решения стратегических задач.
23. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
24. Оценка выбранной стратегии.
25. Виды организационных структур и ее стадии.
26. Крупные фирмы.
27. Средние фирмы.
28. Стадии развития малого бизнеса.
29. Стадии выполнения стратегии.
30. Области проведения стратегических изменений.
31. Выработка миссии, целей и средств их достижения.
32. Матрица «изменение-сопротивление».

**ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Предпосылки стратегического управления.
2. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
3. Понятие стратегического управления.
4. Этапы развития стратегического управления.
5. Основные этапы стратегического управления организацией.
6. Объекты стратегического управления.
7. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
8. Виды стратегий организации.
9. Принципы стратегического управления.
10. Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды.
11. Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Задачи и сущность SWOT-анализа.
12. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».
13. Анализ внешней среды.
14. Анализ внутренней среды.
15. Миссия организации.
16. Цели организации.
17. Установление целей.
18. Области выработки стратегии.
19. Эталонные стратегии развития.
20. Шаги определения стратегии.
21. Ключевые факторы при выборе стратегии.
22. Управление на основе решения стратегических задач.
23. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
24. Оценка выбранной стратегии.
25. Виды организационных структур и ее стадии.
26. Крупные фирмы.
27. Средние фирмы.
28. Стадии развития малого бизнеса.
29. Стадии выполнения стратегии.
30. Области проведения стратегических изменений.
31. Выработка миссии, целей и средств их достижения.
32. Матрица «изменение-сопротивление».
33. Конфликты в организации.
34. Структурные методы управления конфликтом.
35. Цели, принципы и методы управленческого анализа.

36. Методологические принципы управленческого анализа и уровня его проведения.
37. Методы управленческого анализа.
38. Проблемы организации.
39. Типовые блоки управленческого анализа и его аспекты.
40. Конкурентные преимущества предприятия.
41. Цели и основные этапы портфельного анализа.
42. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации.
43. Роль и оценка преимуществ.
44. Стратегии диверсификации.
45. Виды и характеристика корпоративных стратегий. Классификация стратегий организации.
46. Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Основные стратегии развития бизнеса.
47. Определение стратегии предприятия.
48. Связь стратегического планирования с другими формами планирования.
49. Методы и практика проектирования систем управления в целях изменения потенциала организации. Стратегия НИОКР.
50. Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии.
51. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления.
52. Стратегические изменения.
53. Стратегический контроль.
54. Обзор стратегических и управленческих проблем развития отечественного и зарубежного производства, влияние стратегических возможностей и угроз и других факторов на изменение структуры промышленности.
55. Опыт реализации систем стратегического менеджмента российскими организациями, предприятиями и холдингами.

## **ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Стратегическое управление, его особенности и отличия.
2. Цели стратегического управления предприятиями.
3. Стратегические бизнес-планы и программы. Порядок и особенности разработки применительно к основным видам хозяйственных предприятий России.
4. SWOT-анализ в стратегическом менеджменте. Применение в условиях рынка России.
5. Экономический потенциал предприятий. Виды и методы определения.
6. Стратегические резервы и ресурсы предприятий. Подходы к оценке.
7. Конкурентные преимущества предприятий в условиях рынка России. Методы оценки.
8. Внутриотраслевая конкуренция в условиях рынка России (с примерами анализа).
9. Внешние силы конкуренции и оценка положения предприятий на рынке России.
10. Матрица Бостонской консультационной группы и ее применение в стратегическом менеджменте в условиях России (с примерами).
11. SWOT-прогноз стратегического спроса на продукцию предприятия
12. Стратегические группы конкурентов на отраслевом рынке.
13. Основные стратегии и их применение в условиях рынка России.
14. Стратегия диверсификации (с примерами применения в России).
15. Стратегии фокусирования (с примерами применения в России).
16. Стратегия синергизма (с примерами применения в России).
17. Стратегии предприятий в на максимальной стадии подъема (с примерами применения в России).
18. Стратегия первопроходца (с примерами применения в России).
19. Стратегии рыночных реформ России (пенсионной, жилищно-коммунальной, земельной, образования, железнодорожного транспорта, вступления в ВТО и др.).
20. Стратегии глобализации и Россия.

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптация** – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

**Адаптивные изменения** – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Они возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

**Активы** – любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация).

**Акционерное общество** – компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков – акционеров и учредителей. Форма организации производства основана на привлечении денежных средств путем продажи акций.

**Акционер** – участник акционерного предприятия, владелец одной или нескольких акций (паев).

**Акция** – эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал (уставный фонд) общества. Акция предоставляет владельцу права на получение части прибыли в виде дивидендов, на продажу на рынке ценных бумаг, на участие в управлении акционерным обществом и на долю имущества при ликвидации акционерного общества.

**Альтернатива** – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

**Анализ SWOT** – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую

технологии, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза – это то, что может нанести ущерб фирме, лишит ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

**Арбитражный управляющий** (временный, административный, внешний, конкурсный) – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

**Ассортимент** – группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

**Аттестация** – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

**Базовые параметры** – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

**Банкротство** (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

**Бизнес** – дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности организации; деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами (услугами) между субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется

в целях получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле, банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций. Субъект в бизнесе называется бизнесменом или коммерсантом.

**Бизнес-единица** – это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

**Бизнес-инкубатор** – малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

**Бизнес-процесс** – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.

**Бюджет** – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

**Венчурные компании** – рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

**Вертикальная интеграция** – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет

расширения той путем добавления новых структур. Кроме того, это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли вдоль отраслевой цепочки ценности.

**Вертикальная интеграция «вперед»** – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям.

**Вертикальная интеграция «назад»** – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам.

**Внешняя среда организации** – это совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.

**Внешняя среда отрасли** – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

**Внутренняя гибкость** – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

**Внутрифирменная цепочка ценности** – это основные и вспомогательные виды деятельности, осуществляемые компанией, по созданию потребительской ценности (все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю).

**Входные барьеры** – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль

(на рынок), настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

**Выручка от реализации товаров или услуг** – это сумма средств, полученная компанией от реализации товаров и услуг в определенном периоде.

**Выходные барьеры** – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери, однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

**Глобальная конкуренция** – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

**Глобальная отрасль** – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Глобальная стратегия** – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления

к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

**Демпинг** – это продажа товаров по цене ниже их себестоимости в другой стране или ниже установленных внутри страны цен.

**Диагностика** – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Диверсификация** – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

**Дивиденд** – это часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии с их количеством и стоимостью.

**Дивизиональная структура** – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную

организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию – головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена.

**Дилер** – это оптово-розничная фирма – посредник между производителем и потребителем; как правило, осуществляет послепродажное обслуживание технически сложных товаров.

**Дистрибьютор** – это юридическое или физическое лицо, проводящее закупку и сбыт оптовых партий товаров определенного ассортимента, чаще всего импортного производства, на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю. Дистрибьютор может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучению пользования им.

**Дифференциация** – это значимые и ценные с точки зрения потребителя отличия в товарах (услугах), предлагаемых компаниями-конкурентами.

**Доля рынка** – это процентная доля продаж продукта определенной организации в общем объеме продаж аналогичных продуктов на данном рынке.

**Дочерняя компания** – это компания, контрольным пакетом акций которой владеет другая или другие компании.

**Жизненный цикл продукции (технологии)** – определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

**Имидж** – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа – одно из ключевых звеньев

деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

**Импортные квоты** – это количественное ограничение объема товаров определенных категорий, разрешенных для ввоза в страну. Цель квотирования – сохранить неизменным курс иностранной валюты, защитить местных производителей и не допустить роста безработицы.

**Инвестиции** – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

**Индекс** – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

**Инновационный потенциал** – возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Инновация** – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

**Институционализация стратегии** – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

**Канал распространения** – это совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.

**Капитал** – это богатство, используемое для его собственного увеличения.

**Качество** – это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящихся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.

**Компания** – это объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.

**Компания-лидер** – это компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

**Компания-преследователь** – это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

**Конгломерат** – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель – в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связан между собой).

**Конкурент** – это физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны области деятельности, интересам и целям данного физического или юридического лица. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию на рынке.

**Конкурентная стратегия** – это план достижения превосходства над конкурентами.

**Конкурентное преимущество** – это активы и другие достоинства организации, дающие ей преимущество над конкурентами.

**Конкурентоспособность организации** – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

**Конкурентоспособность** – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

**Конкуренция** – это состязание между субъектами экономических отношений, борьба за рынки сбыта для получения более высокой прибыли, других выгод.

**Консьюмеризм** – организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

**Координация** – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

**Корпорация** – это организация с разветвленной структурой, имеющая собственные подразделения в нескольких отраслях.

**Кредит** – предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

**Кривая опыта (обучения)** – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения – 20%, для производства полупроводников – 40%. Закон опыта был выведен в конце 60-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

**Кризис** – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

**Лизинг** – сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

**Ликвидация** – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

**Лицензия (право, разрешение):** 1) разрешение, выдаваемое государственными органами на право определенной экономической деятельности; 2) разрешение, выдаваемое государственным органом на проведение определенной внешнеэкономической деятельности; 3) право использования защищенных патентами изобретений, технологий, технической и коммерческой информации; 4) разрешение, выдаваемое государственными органами на виды деятельности, которые ограничиваются путем взимания платежей за выдаваемое разрешение.

**Лицензирование** – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой-покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

**Марка (бренд)** – это название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров (услуг), а также для установления их отличий от товаров (услуг) конкурентов.

**Маркетинг** – формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

**Маркетинговая антикризисная программа** – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

**Международная компания** – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний являются национальными. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК (transnational corporation – TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

**Менеджмент** – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования ресурсов.

**Миссия** (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

**Многонациональная конкуренция** – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и

международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая – в пределах одной страны).

**Многонациональная стратегия** – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

**Многонациональные фирмы** – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн «Philips», англо-голландский пищевой концерн «Unilever» и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

**Мониторинг** – это способ проведения наблюдений.

**Мотивация** – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

**Номинальная стоимость акции** — это стоимость обычной акции в соответствии с указанным на ней номиналом.

**Ноу-хау** – это совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

**Обмен** – это акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен другого объекта.

**Организационная культура предприятия** – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

**Организация** – это совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры.

**Отрасль** – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Патент** – это государственный документ, удостоверяющий право, устанавливающий приоритет и закрепляющий права патентообладателя на запатентованный объект.

**Поглощение** – это объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

**Портфель** – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельная стратегия** – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получени-

ем доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

**Потенциал:** 1) скрытые возможности, мощьность, сила; 2) средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; 3) возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

**Потребитель (покупатель)** – это человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг.

**Потребительская ценность** – это оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворить его потребности.

**Пресс-релиз** – это специальное сообщение компании, выпускаемое для СМИ, содержащее информацию для последующей публикации.

**Престиж** – мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

**Прибыль** – это разность между выручкой от реализации товаров или услуг и издержками на их производство и реализацию.

**Прибыльность** – это уровень прибыли на вложенный капитал.

**Прогнозирование** – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

**Программа антикризисная** – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

**Продвижение** – это деятельность по распространению сведений о товаре или услуге и убеждению потребителей в необходимости их покупки.

**Профильная диверсификация** – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие стратегическим соответствием, т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

**Процесс стратегического менеджмента** – совокупность последовательных действий – для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, — позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

**Прямой маркетинг** – это система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена обычно на получение от него немедленной прямой реакции.

**Распространение** – это деятельность, благодаря которой товар или услуга становятся доступными для потребителей.

**Реклама** – форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

**Рентабельность** – это показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компанией.

**Рентабельность инвестиций (ROI)** – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, который устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению; другими словами, это перевернутая формула

окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

**Реорганизация** – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

**Реструктуризация** — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

**Ресурсы** – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

**Риск** – ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

**Риск управленческий** – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например, вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

**Риск экономический** – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

**Родственная диверсификация** – это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью компании.

**Рынок** – в стратегическом менеджменте – это совокупность существующих и потенциальных покупателей какого-либо товара (услуги).

**Рыночная стоимость акции** – это стоимость акции, по которой она оценивается на свободном рынке.

**Санация** – реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

**Связующие процессы** – процессы коммуникации и принятия решений.

**Себестоимость** – это денежные затраты (издержки) компании, обслуживающие текущие расходы на производство и реализацию продукции. В состав себестоимости входят затраты на материалы, накладные расходы, энергию, заработную плату, амортизацию и т.п.

**Сегмент** – это группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга.

**Синергизм (синергия)** – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как  $2 + 2 = 5$ , иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по

всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

**Система управления** – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

**Слабая компания** – это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

**Слияние** – это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

**Совместное предприятие (СП)** – это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе объединения имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.

**Спрос** – это готовность покупателей приобрести товар в тот или иной период времени.

**Среда косвенного воздействия** – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

**Среда прямого воздействия** – совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

**Стратегический менеджмент (управление)** – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям

и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

**Стратегический план** – это совокупность согласованных и взаимосвязанных стратегий.

**Стратегическое видение** – это представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях бизнеса.

**Стратегическое соответствие** – это совпадение у бизнес-единиц компании отдельных звеньев цепочек ценности, позволяющее повысить эффективность работы корпорации в целом за счет снижения издержек, обмена навыками и опытом и т.д.

**Стратегия** – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей организации.

**Стратегия дифференциации** – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не

всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

**Стратегия интернационализации** – освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

**Стратегия лидерства по издержкам** – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – это одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

**Стратегия ликвидации** – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные

хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

**Стратегия оптимальных издержек** – стратегия, которая ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

**Стратегия отступления** – стратегия, которая обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы продать часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

**Стратегия поворота** – стратегия, которая характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

**Стратегия предупреждения конфликта** – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

**Стратегия разрешения конфликта** – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

**Стратегия сбора урожая** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

**Стратегия сокращения** – стратегия, которая предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

**Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества)** — стратегия, которая состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

**Стратегия фокусирования** – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

**Стратегия экспорта** – стратегия, которая предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая

выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

**Субсидия** – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

**Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по издержкам)** – один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**Тарифы** (международные торговые ограничения) – это налоги, налагаемые правительствами на определенную импортную продукцию. Применяются, чтобы повысить государственные доходы или защитить местных производителей.

**Технологические парки** – широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

**Технология** – это совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется производственный процесс.

**Товар** – это все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить нужду или потребность.

**Товары-заменители** – это взаимозаменяемые товары, для которых существует прямая связь между ценой на один из них и спросом на другой: повышение цены на один товар вызывает увеличение спроса на другой.

**Точка безубыточности** – выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

**Трансферт инноваций** – законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

**Управленческий потенциал** – объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

**Услуга** – это любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Услуга является неосязаемой, и не приводит к овладению собственностью.

**Финансовое регулирование** – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

**Фирма** – см. Компания.

**Франчайзинг** – это система ведения бизнеса, состоящая из двух основных компонентов: франчайзера, который лицензирует или продает свою торговую марку, бизнес-систему и ноу-хау, и франчайзи, который выплачивает франчайзеру первоначальную франшизную плату и затем текущие роялти за право ведения бизнеса.

**Целевой сегмент** – это сегмент, выбранный компанией для освоения.

**Цели организации** – это прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией в перспективе и на достижение которых направлена ее деятельность.

**Цена** – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар.

**Центры прибыли** – это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.

**Экономия на масштабе деятельности** – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

**Экономия на масштабе производства** – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.

**Эксперт** – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

**Этатизм** – активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 285 с.
2. Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2009. – 256 с.
3. Виханский, О. С. Стратегическое управление. – М. : Экономистъ, 2008. – 296 с.
4. Крымов, С. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : Академия, 2011. – 208 с.
5. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с.
6. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебник. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 236 с.
7. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент : учебник. – М. : Проспект, 2011. – 224 с.
8. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 303 с.
9. Петров, А. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.
10. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2008. – 287 с.
11. Томпсон, А. А., мл. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд Ш. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 183 с.
12. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. – М. : Дашков и К, 2012. – 468 с.
13. Шемятихина, Л. Ю. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс / Уральский гос. пед. ун-т. – Екатеринбург, 2007. – 167 с.
14. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2006. – 330 с.
15. Яблокова, С. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – М. : Приор-издат, 2007. – 79 с.

## АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- А**даптация 5  
Анализ среды 11
- Б**азовая стратегия 66  
Бизнес-единица 14
- В**ертикальная интеграция 49  
Внутренний анализ 30  
Возможности 31
- Г**ибкость 22  
Горизонтальная интеграция 51
- Д**иагностика предприятия 34  
Диверсификация 48, 50
- И**дентификация 13  
Инвестирование 57
- К**онгломератная диверсификация 50  
Конкуренты 37  
Контроль 6  
Комбинированная стратегия 61  
Комплексность 30  
Корректировка 15
- М**аркетинг 17, 43  
Матрица БКГ 64  
Микросреда 37  
Мотивация 6
- Н**аблюдение 14  
Неотложенная стратегия 47  
Нереализуемая стратегия 47  
Ноу-хау 43
- О**перативная стратегия 27  
Организационная структура 72
- П**ланирование 70  
Постфактум 9  
Продуманная стратегия 47  
Предвидение изменений 9  
Предполагаемая стратегия 47  
Программы и планы 11
- Портфельный анализ 52
- Р**азмер рынка 39  
Реализация 11  
Реализованная стратегия 47  
Риск 6
- С**егмент 14  
Ситуационный анализ 34  
Синхронизация производства 67  
Снижение стратегической уязвимости 22  
Сокращение 60  
Стратегия 6, 46, 68  
Стратегический контроль 76  
Стратегический менеджмент 84  
Стратегические решения 8  
Стратегия сокращения 60  
Стратегия «Сбора урожая» 60  
стратегическое управление 5  
Структуризация 82  
Сфера бизнеса 10
- Т**енденции изменения 20
- У**грозы 41  
Умеренное преобразование 74  
Уникальность 31  
Уяснение текущей стратегии 61
- Ф**инансовые ресурсы 64  
Функциональные стратегии 27
- Х**озяйственная отрасль 39
- Ц**епочка ценностей 33
- Э**кономические аспекты 38  
Экстраполяция 9  
PEST-анализ 37  
SWOT-анализ 30

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
1. Стратегические проблемы развития производства и характеристика системы стратегического менеджмента организации.....	5
1.1. Предпосылки стратегического управления.....	5
1.2. Понятие стратегического управления.....	5
1.3. Функции стратегического управления.....	6
1.4. Этапы развития стратегического управления.....	9
1.5. Характеристика процесса и основных этапов стратегического управления организации.....	10
1.6. Объекты стратегического управления.....	13
2. Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.....	20
2.1. Виды стратегий организации.....	20
2.2. Принципы стратегического управления.....	24
3. Стратегический анализ конкурентных преимуществ и потенциала организации.....	30
3.1. Структура стратегического потенциала организации. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды.....	30
3.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.....	31
3.3. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей».....	32
4. Стратегический анализ внешней среды организации.....	36
4.1. Основные факторы внешней среды, влияющие на стратегическое развитие организации. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия.....	36
4.2. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации. Pest-анализ микросреды предприятия.....	37
4.3. Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.....	39
5. Виды и характеристика корпоративных стратегий организации.....	46
5.1. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации.....	46
5.2. Роль и оценка преимуществ.....	48
5.3. Стратегии диверсификации.....	50
5.4. Методы матричного и стратегического анализа портфеля бизнеса.....	52
5.5. Виды и характеристика корпоративных стратегий. Классификация стратегий организации.....	58

5.6. Особенности формирования и реализации конкурентных стратегий бизнеса в отраслях, находящихся на различных стадиях жизненного цикла. Основные стратегии развития бизнеса	59
5.7. Определение стратегии предприятия.....	61
6. Разработка и реализация стратегического плана организации.....	66
6.1. Связь стратегического планирования с другими формами планирования. Производственные стратегии.....	66
6.2. Методы и практика проектирования систем управления в целях изменения потенциала организации. Стратегия НИОКР	68
7. Методы проведения стратегических изменений руководством организации.....	72
7.1. Особенности принятия стратегических решений. Основные стадии выполнения стратегии.....	72
7.2. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления. Стратегические изменения.....	73
7.3. Стратегический контроль.....	76
8. Особенности и практика использования стратегического менеджмента на примерах предприятий и организаций.....	79
8.1. Обзор применяемых российскими предприятиями и холдингами конкурентных стратегий бизнеса и корпоративных стратегий на примере оптовой и розничной торговли.....	79
8.2. Обзор стратегических и управленческих проблем развития отечественного и зарубежного производства, влияние стратегических возможностей и угроз, и других факторов на изменение структуры производства.....	81
8.3. Опыт реализации систем стратегического менеджмента российскими организациями, предприятиями и холдингами....	85
Тесты для итоговой проверки.....	91
Вопросы к зачету по дисциплине «Стратегический менеджмент».....	94
Вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент».....	95
Тематика рефератов по курсу «Стратегический менеджмент»...	97
Глоссарий.....	98
Рекомендуемая литература.....	124
Алфавитно-предметный указатель.....	125

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна  
Сотникова Ирина Николаевна

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

*Технический редактор О. Ю. Панкратова*

Подписано в печать 22.10.2015. Формат 60×841/16

Усл. печ. л. 7,44, печ. л. 8.

Тираж 100. Заказ №286.

Редакционно-издательский центр 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 «Медиа-Книга»

443070, г. Самара, ул. Песчаная, 1, оф. 310

Тел. (846) 267-36-82. E-mail: [izdatkniga@yandex.ru](mailto:izdatkniga@yandex.ru)

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 связном 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 стандартизованных 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 зависит 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 продаж, 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 объём 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 аудитории – 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) Поисквые 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 микроуровне. 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) характеризуется 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.

*б. 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 большему 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 к 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 мощью, 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 приобретать 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 рилейшнз (ПР)* – 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 предприняты, 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. Потребуется 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 ответственность 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 разрозненных 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 посетить: 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 покупателя.

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, коробка, 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)