

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**Кафедра воспроизводства и переработки лесных ресурсов**

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Б1.В.09**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**35.03.10 Ландшафтная архитектура**

**ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ**

**Садово-парковое и ландшафтное строительство**

Программа академического бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

## СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Стр.

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ</b>	
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	4
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости .....	4
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий .....	4
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам .....	5
4.3 Лабораторные работы.....	8
4.4 Практические занятия.....	8
4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат.....	8
<b>5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>9</b>
<b>6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>10</b>
<b>7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>10</b>
<b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>11</b>
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>12</b>
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ .....	12
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>63</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>64</b>
<b>Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>65</b>
<b>Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины .....</b>	<b>70</b>
<b>Приложение 3. Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе .....</b>	<b>71</b>

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к производственно-технологическому виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

## Цель дисциплины

Целью изучения дисциплины является:

получение специальных знаний и навыков в области организации и планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий ландшафтной архитектуры и строительства.

## Задачи дисциплины

Овладение основами научной организации труда, экономического планирования и управления предприятиями садово-паркового и ландшафтного строительства.

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности	<b>знать:</b> – экономические основы организации труда на предприятиях ландшафтной архитектуры; <b>уметь:</b> – организовывать работу исполнителей и принимать управленческие решения; <b>владеть:</b> – экономическими знаниями и навыками в области организации и нормирования труда.
ПК-1	готовность обосновать технические решения и обеспечить организацию всех видов строительных работ на объектах ландшафтной архитектуры и в декоративных питомниках	<b>знать:</b> – экономические основы функционирования предприятий и обосновать технические решения в ландшафтной архитектуре и в декоративных питомниках; <b>уметь:</b> – использовать экономические знания в организации всех видов строительных работ на объектах ландшафтной архитектуры и в декоративных питомниках; <b>владеть:</b> – экономическими знаниями и навыками в проведении эффективного менеджмента на предприятиях садово-паркового, ландшафтного строительства и в декоративных питомниках.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.09 Организация и планирование относится к вариативной части

Дисциплина Организация и планирование базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как: экономика, экономика отрасли, экономические аспекты малого бизнеса или маркетинг, ландшафтное проектирование

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин, Организация и планирование представляет основу для преддипломной практики и подготовки к государственной итоговой аттестации.

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого ФГОС уровня подготовки по квалификации бакалавр.

### 3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Распределение объема дисциплины по формам обучения

Форма обучения	Курс	Семестр	Трудоемкость дисциплины в часах						Курсовой проект (проект), контрольная работа, реферат, РГР	Вид промежуточной аттестации
			Всего часов (с экз.)	Аудиторных часов	Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия	Самостоятельная работа		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Очная	4	8	180	72	24	-	48	72	-	экзамен
Заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заочная (ускоренное обучение)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Очно-заочная	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

#### 3.2. Распределение объема дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости

Вид учебных занятий	Трудоемкость (час.)	в т.ч. в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)	Распределение по семестрам, час
			8
1	2	3	4
<b>I. Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	72	21	72
Лекции (Лк)	24	7	24
Практические занятия (ПЗ)	48	14	48
Групповые (индивидуальные) консультации*	+	-	+
<b>II. Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	72	-	72
Подготовка к практическим занятиям	48	-	48
Подготовка к экзамену в течение семестра	24	-	24
<b>III. Промежуточная аттестация экзамен</b>	36	-	36
Общая трудоемкость дисциплины ..... час.	180	-	180
зач. ед.	5	-	5

### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоемкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся*
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Организация деятельности предприятия	52	8	20	24
1.1.	Основы планирования деятельности предприятия	13	1	8	4

1	2	3	4	5	6
1.2.	Анализ существовавших и действующих систем планирования деятельности предприятия. Организация планирования	17	1	12	4
1.3.	Планирование производства и реализации продукции	5	1	-	4
1.4.	Планирование развития науки и техники	5	1	-	4
1.5.	Планирование материально-технического обеспечения	6	2	-	4
1.6.	Планирование труда и заработной платы	6	2	-	4
<b>2.</b>	<b>Себестоимость продукции</b>	<b>38</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>24</b>
2.1.	Планирование себестоимости продукции	16	4	-	12
2.2.	Финансовый план предприятия	22	2	8	12
<b>3.</b>	<b>Стратегическое планирование и прогнозирование</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>24</b>
3.1.	Прогнозирование экономического развития предприятия	34	2	20	12
3.2.	Стратегическое планирование	10	4	-	6
3.3.	Планирование деятельности вспомогательных цехов	10	4	-	6
	<b>ИТОГО</b>	<b>144</b>	<b>24</b>	<b>48</b>	<b>72</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

<i>№ раздела и темы</i>	<i>Наименование раздела и темы дисциплины</i>	<i>Содержание лекционных занятий</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	2	3	4
1.	<b>Организация деятельности предприятия</b>		-
1.1.	Основы планирования деятельности предприятия	Сущность и функции планирования деятельности предприятия в рыночных условиях. Причины возрастающей роли планирования. Цели планирования. Предмет планирования. Объект планирования на предприятии. Основные принципы планирования. Сферы применения планирования. Формы планирования и виды планов: с точки зрения обязательности плановых заданий, в зависимости от срока и содержания, по степени охвата, сферам, объектам и глубине планирования, по координации частных планов во времени и др. Факторы, влияющие на выбор формы планирования. Непрерывность планирования. Понятие о плановых нормативах и нормах. Изменение и совершенствование норм и нормативов в рыночных условиях. Исходные данные, учитываемые при разработке годового плана предприятия. Последовательность разработки планов на предприятии.	-
1.2.	Анализ существовавших и действующих систем планирования деятельности предприятия. Орга-	Система планирования, действовавшая в условиях административной системы управления. Виды планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное. Техпромфинплан. Достоинства и недостатки. Системы планирования, применяемые в странах с рыночной экономикой. Стратегические и текущие планы. Бюджетирование. Виды бюджетов. Стадии планирова-	Компьютерная презентация (1 час)

	низация планирования	ния. Основные принципы и особенности планирования в лесной промышленности. Этапы процесса использования сырья, требующие планирования. Организация внутрифирменного планирования функции и процесс планирования.	
1.3.	Планирование производства и реализации продукции	Содержание и задачи, решаемые при формировании плана производства и реализации продукции. Исходные данные, используемые при разработке плана производства и реализации продукции. Факторы, влияющие на выполнение плана реализации продукции. Производственная программа предприятия. Ассортиментный разрез. Качество продукции. Планирование производства продукции в натуральном выражении. Баланс рабочего времени. План производства в натуральных показателях. Планирование производства в стоимостном выражении (товарная и валовая продукция, объем реализации продукции, чистая продукция). Планирование вывозки лесопроductии с учетом фактора сезонности. Графики поставки и реализации продукции потребителям. Производственная мощность (проектная, входная, выходная и среднегодовая). Последовательность расчетов ввода в действие новых мощностей. Пути улучшения производственной мощности.	-
1.4.	Планирование развития науки и техники (план организационно-технических мероприятий)	Необходимость и задачи плана развития науки и техники. Требования, предъявляемые к разработке плана и его содержание. Исходные данные, используемые при формировании данного плана. Содержание плана организационно-технических мероприятий (ОТМ) и порядок его разработки, планирование новых видов и повышение качества выпускаемых изделий, внедрение прогрессивной технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и др. Перечень показателей и их систематизация. Порядок разработки плана. Определение эффективности от проведения ОТМ, критерии эффективности. Влияние ОТМ на снижение себестоимости и сокращение затрат труда. Планирование эффекта от внедрения новой техники.	Компьютерная презентация (1 час)
1.5.	Планирование материально-технического обеспечения	Задачи, решаемые при планировании материально-технического обеспечения (МТО). Мероприятия, способствующие экономии сырья, материальных и технических ресурсов на предприятиях лесной промышленности. Разделы и содержание плана МТО. Показатели, рассчитываемые при формировании данного плана. Расчеты, выполняемые предприятием при определении потребности в материально-технических ресурсах. Планирование потребности в сырье и материалах, ГСМ, запасных частях, шинах и аккумуляторах. Необходимость производственных запасов и их нормирование. Факторы, влияющие на определение величины запасов.	-
1.6.	Планирование труда и заработной платы	Содержание плана по труду и заработной плате. Исходные данные для разработки плана по труду и заработной плате. Планирование внутрисменного времени. Содержание и основные требования к планированию производительности труда. Показатели производительности труда и методы ее измерения. Планирование производительности труда по факторам. Расчет роста производительности труда по экономии рабочей силы. Расчет эко-	-

		<p>номии рабочей силы в результате технического прогресса. Планирование прироста объема производства за счет повышения производительности труда. Планирование выработки на лесопромышленном предприятии (на одного рабочего, на одного работающего, среднедневная и среднечасовая выработка, комплексная выработка).</p> <p>Планирование фонда оплаты труда персонала. Планирование потребности в персонале на предприятии (привлечение, сокращение, использование персонала, обучение, планирование карьеры). Изменение численности работников в результате действия факторов повышения производительности труда.</p>	
<b>2.</b>	<b>Себестоимость продукции</b>		-
2.1.	Планирование себестоимости продукции	<p>Себестоимость продукции, значение и задачи ее планирования. Источники данных для планирования себестоимости. Структура себестоимости лесопродукции по элементам и статьям затрат. Факторы, влияющие на себестоимость продукции. Пути снижения себестоимости в лесной промышленности. План себестоимости товарной продукции. План себестоимости по статьям затрат. Планирование затрат на один рубль товарной продукции. Сущность методов планирования себестоимости товарной продукции: расчетно-аналитический метод (по технико-экономическим факторам) и нормативно-балансовый (метод прямого счета). Цель составления сметы накладных расходов. Планирование себестоимости вспомогательных цехов. Какие статьи затрат включаются в общехозяйственные расходы? Какие статьи затрат включаются в общепроизводственные расходы? Состав затрат, включаемых в коммерческие расходы и методика их определения. Транспортно-заготовительные расходы и их планирование. Методы отнесения накладных расходов на себестоимость единицы продукции или услуг.</p>	-
2.2.	Финансовый план предприятия	<p>Финансовые ресурсы предприятия. Содержание финансового плана и порядок его разработки. Расчет потребности в собственных оборотных средствах. Источники их покрытия. Расчет амортизации (износа). План капитальных вложений (долгосрочных инвестиций). Доходы предприятия, подлежащие планированию. Планирование прибыли и ее распределения. Порядок разработки плана прибыли и разделы данного плана. Показатели прибыли и порядок их расчетов. Порядок исчисления прибыли, облагаемой налогом. Виды доходов, с которых предприятие уплачивает налоги. Определение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия и направления ее распределения. Формы распределения и использования чистой прибыли. Содержание баланса доходов и расходов и цель их составления. Платежи, производимые предприятием, источником которых являются валовый доход, себестоимость и прибыль.</p>	-
<b>3.</b>	<b>Стратегическое планирование и прогнозирование</b>		-
3.1.	Прогнозирование экономиче-	<p>Основные понятия прогнозирования. Классификация объектов прогнозирования. Источники получения про-</p>	Компьютерная презентация

	ского развития предприятия	гнозных данных. Классификация методов и моделей прогнозирования (экспертные методы, простая экстраполяция, многофакторное прогнозирование). Связь прогнозирования и планирования. Компьютерная презентация - Прогнозирование сбыта. Учет фактора сезонности, а также других отраслевых особенностей лесной отрасли при прогнозировании сбыта продукции. Методы прогнозирования объема продаж.	(2 час)
3.2.	Стратегическое планирование	Сущность и задачи стратегического планирования. Основные отличия стратегического планирования от долгосрочного планирования. Выбор стратегии развития предприятия. Элементы стратегического выбора: миссия и цели, анализ внешней среды, анализ сильных и слабых сторон, анализ альтернатив и выбор стратегии, управление реализацией стратегии, оценка стратегии. Процесс стратегического планирования.	Компьютерная презентация (3 час)
3.3.	Планирование деятельности вспомогательных цехов	Планирование работы лесосырьевых цехов и лесоперевалочных баз. Необходимость и сущность данного планирования. Планирование работы энергетических цехов, его необходимость и сущность. Планирование работы ремонтных цехов предприятия, его сущность. Источники для составления плана. Планирование работы транспортных цехов.	-

#### 4.3. Лабораторные работы

Учебным планом не предусмотрено

#### 4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объем (час.)</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	1.	Организация предпринимательства	4	Компьютерная презентация (4 часа)
2	1.	Предпринимательская среда	4	-
3	1.	Предпринимательские сети	12	-
4	3.	Организационные структуры предприятий	6	Компьютерная презентация (6 часа)
5	3.	Эффективность предпринимательской деятельности	4	-
6	3.	Планирование субъектов предпринимательства	5	-
7	2.	Анализ финансовой деятельности предприятия	8	-
8	3.	Организационно-управленческие инновации	5	Компьютерная презентация (4 часа)
<b>ИТОГО</b>			<b>48</b>	<b>14</b>

#### 4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проекта (курсовой работы), контрольной работы, РГР, реферата

Учебным планом не предусмотрено

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<i>№, наименование разделов дисциплины</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>		$\Sigma$ <i>комп.</i>	<i>t<sub>ср</sub>, час</i>	<i>Вид учебных занятий</i>	<i>Оценка результатов</i>
			<i>ПК</i>	<i>ПК</i>				
			<i>3</i>	<i>1</i>				
<b>1</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>1.</b> Организация деятельности предприятия		52	+	+	2	26	Лк, ПЗ, СРС	экзамен
<b>2.</b> Себестоимость продукции		38	+	+	2	19	Лк, ПЗ, СРС	экзамен
<b>3.</b> Стратегическое планирование и прогнозирование		54	+	+	2	27	Лк, ПЗ, СРС	экзамен
	<i>всего часов</i>	<b>144</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>2</b>	<b>73</b>	-	-

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Управление малым бизнесом на основе инноваций: Курс лекций: учебное пособие/ под ред. А.В. Гребенкина; сост. А.В. Гребенкин и др. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2012. - 177 с. - ISBN 978-5-7996-0745-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: //biblioclub.ru/index.php?page=book&id=240469; Практическое занятие 1 (стр. 5-47), Практическое занятие 2 (стр. 48-70), Практическое занятие 3 (стр. 70-84), Практическое занятие 4, 5 (стр. 85-95), Практическое занятие 6 (стр. 85-95), Практическое занятие 7 (стр. 98-112), Практическое занятие 8 (стр. 105-138),

2. Авдеева, И.А. Организация производства и менеджмент: учебное пособие / И.А. Авдеева, И.Ю. Проскурина. - Воронеж: Воронежская государственная лесотехническая академия, 2010. - 263 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141970; Практическое занятие 1 (стр. 7-42), Практическое занятие 4,5 (стр. 54-115), Практическое занятие 6 (стр. 126-202)

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№	<i>Наименование издания</i>	<i>Вид занятия</i>	<i>Количество экземпляров в библиотеке, шт.</i>	<i>Обеспеченность, (экз./ чел.)</i>
1	2	3	4	5
<b>Основная литература</b>				
1.	Управление малым бизнесом на основе инноваций: Курс лекций: учебное пособие / под ред. А.В. Гребенкина; сост. А.В. Гребенкин и др. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2012. - 177 с. - ISBN 978-5-7996-0745-6; То же [Электронный ресурс]. -URL: //biblioclub.ru/index.php?page= book&id =240469	Лк, ПЗ	ЭР	1,0
2.	Воробьев, И.П. Экономика организации (предприятия): курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова; под ред. Н.Т. Гавриленко. - Минск: Белорусская наука, 2012. - 408 с. - ISBN 978-985-08-1455-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142424	Лк, ПЗ	ЭР	1,0
<b>Дополнительная литература</b>				
3.	Авдеева, И.А. Организация производства и менеджмент: учебное пособие / И.А. Авдеева, И.Ю. Проскурина. - Воронеж: Воронежская государственная лесотехническая академия, 2010. - 263 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141970	Лк, ПЗ	ЭР	1,0
4.	Рубе, В.А. Институциональные аспекты организации малого бизнеса в развитых странах и в России: учебное пособие / В.А. Рубе; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет. - М.: ИНФРА-М, 2004.- 78 с. - (Учебники экономического Факультета МГУ им. М.В. Ломоносова). - Библиогр. в кн. - ISBN 5-16-001658-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276587	Лк, ПЗ	ЭР	1,0

5.	Янышев, В.И. Организация и нормирование труда на предприятиях лесного комплекса: учебное пособие / В.И. Янышев, А.В. Яковлев. - Воронеж: Воронежская государственная лесотехническая академия, 2007. - Ч. 1. - 204 с. - ISBN 978-5-7994-0210-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=143333">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=143333</a>	Лк, ПЗ	ЭР	1,0
6.	Царев, В.А. Мировые лесные ресурсы и их использование: учебно-справочное пособие / В.А. Царев. - Воронеж: Воронежская государственная лесотехническая академия, 2006. - 64 с.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=143305">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=143305</a>	Лк, ПЗ	ЭР	1,0
7.	Самсонова, М.В. Управление процессами: учебно-практическое пособие / М.В. Самсонова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Ульяновский государственный технический университет", Институт дистанционного и дополнительного образования. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. - 187 с.: ил., табл., схем. - Библи. в кн. - ISBN 978-5-9795-1242-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=363491">//biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=363491</a>	Лк, ПЗ	ЭР	1,0
8.	Воробьев, А.Л. Планирование и организация эксперимента в управлении качеством: учебное пособие/ А.Л. Воробьев, И.И. Любимов, Д.А. Косых; Министерство образования и науки Российской Федерации. - Оренбург: ООО ИПК «Университет», 2014. - 344 с.: схем., табл. - Библиогр.: с.313-315. - ISBN 978-5-4417-0476-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=330604">//biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=330604</a>	Лк, ПЗ	ЭР	1,0

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ [http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=](http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=).
2. Электронная библиотека БрГУ <http://ecat.brstu.ru/catalog> .
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://biblioclub.ru> .
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань» <http://e.lanbook.com> .
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru> .
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru> .
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ) <https://uisrussia.msu.ru/>.
8. Национальная электронная библиотека НЭБ <http://xn--90ax2c.xn--p1ai/how-to-search/> .

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Организация, планирование и управление производством» изучается бакалаврами в восьмом семестре четвертого курса. Программой курса предусматривается проведение лекций, практических занятий. Курс завершается экзаменом в восьмом семестре.

Освоение дисциплины предусматривает помимо лекций и практических занятий активную самостоятельную работу бакалавров. Самостоятельная работа обучающихся основывается на проработке нормативной, учебной, научной и технической литературы позволяющая полноценно подготовиться к лекционным и практическим занятиям. Рекомендуемый перечень вопросов для самостоятельного изучения лежит в сфере изучения научной дисциплины Организации, планирование и управление производством. Данная дисциплина позволяет формировать экономические основы организации производства, управления и планирования хозяйственной деятельностью предприятий лесной отрасли, прививает навыки прикладных экономических расчетов в профессиональной сфере деятельности.

Литературные источники, имеющиеся в библиотеке и информационные ресурсы в сети «ИНТЕРНЕТ» позволяют качественно подготовиться к занятиям. При работе с источниками важно систематизировать знания и комплексно подходить к рассмотрению вопросов. Изучаются все материалы рекомендованные преподавателем.

### **9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ**

Учебная необходимая литература для всех представленных практических занятий и выполнения самостоятельных заданий представлена в разделе 6 и 7

Основная литература – [1-2]

Дополнительная литература – [1-6]

#### **Практическое занятие №1**

Организация предпринимательства

*Компьютерная презентация (2 часа)*

Цель работы:

Получить навыки расчета основных показателей производственной программы и производственной мощности лесозаготовительного производства

Задание:

1. Разработайте алгоритм действий предпринимателя при реализации предпринимательского проекта.
2. Приведите примеры, в чем проявляется переменчивость всех ситуационных факторов внутренней среды предпринимательской организации.

Порядок выполнения:

Решающим условием развития предпринимательских единиц является единство целей предпринимателя и членов коллектива. Естественно, что достижение полного соответствия целей не представляется возможным. Но должны существовать гармония интересов, определенный уровень совпадения целевых установок для всех участников предпринимательской деятельности, переход за пределы которых недопустим.

Цели предпринимателей зависят от внешней среды, и наоборот, выбор внешней среды предпринимателем происходит в зависимости от целей.

Цели любой предпринимательской единицы (так как в ней протекают социально-экономические процессы) существенным образом связаны с потребностями людей и их удовлетворением. Любой экономический субъект, начиная от индивидуального предпринимателя, малого предприятия и завершая экономикой страны, функционирует, действует во имя потребления людей. Как известно, потребность – это нужда, необходимость в потреблении, использовании определенного количества товара и услуг, обеспечивающих жизнедеятельность и приносящих людям удовлетворение

их желаний. В конечном счете – именно удовлетворение количественно и качественно изменяющихся потребностей людей и составляет главную цель экономики, а следовательно, и предпринимательской деятельности.

Цели предпринимательской единицы (за исключением корпоративных структур) имеют ограниченный временной горизонт. Например, для предпринимателя, реализующего идею по выпуску инновационной продукции, цель которой поднять предпринимательскую организацию до уровня, необходимого для выгодной ее продажи (чтобы воплотить в жизнь другую предпринимательскую идею), временной горизонт ограничен моментом продажи или слияния, так как после этого появляются новые ресурсы и новые перспективы.

Цели могут быть краткосрочными и долгосрочными. Долгосрочные цели достигаются в течение длительного периода времени. Поэтому они, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, должны подкрепляться решениями об обеспечении ресурсами таких долгосрочных потребностей, как исследования и разработка (НИОКР), создание новых производственных площадей и приобретение оборудования, обучение персонала. Если бы поведение предпринимателя определялось исключительно ближайшими целями, подобного рода затраты были бы неоправданными. Поэтому важно, чтобы долгосрочные цели, направленные на поддержание и увеличение рентабельности, устанавливались по окончании краткосрочного периода развития. Ближайшие и долгосрочные цели дают оценку товарно-рыночным возможностям в отрасли и в экономике. Но в жизни присутствуют и непредвиденные обстоятельства, вероятность которых может быть относительно низка, а воздействие на рентабельность предпринимательской единицы огромно. Это влияние может быть как негативным, приводящим к катастрофическим последствиям (война в Ираке принесла значительные потери для фирм, которые в эту страну вложили инвестиции), так и позитивным, открывающим перед предпринимательской единицей широкие перспективы, например дефолт в 1998 г. «сыграл на руку», например, производителям сухих строительных смесей. Страхование может уменьшить риск, а новаторство – осуществить «прорыв». Для этого необходимо поставить еще одну цель – гибкость предпринимательской единицы. Гибкость может быть внешней, которая достигается применением диверсификационной модели товарно-рыночных инвестиций, минимизирующей последствия, и гибкость внутренняя, выражающаяся в ликвидности ресурсов предпринимательской единицы. Любая цель как критерий успеха (или неудачи) состоит из трех элементов: некоего *атрибута*, призванного проверять выполнение критерия, *средства измерения* или масштаба для оценки величины атрибута и *задачи* определенного значения, масштаба которого стремится достичь предпринимательская единица. Если взять за основную цель предпринимательской единицы ее атрибут – стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности его членов, то средством измерения будет норма прибыли на всем временном горизонте, а задачей – оптимизация этой нормы. Прибыль является оценкой успеха и психологическим стимулом предпринимателя, показателем эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей, и, соответственно, источником развития предпринимательства. Именно поэтому предпринимателю необходимо сосредоточить свои усилия на тех факторах, которые производят прибыль (а не на самой прибыли). Для достижения целей определяются и решаются конкретные задачи предпринимательской деятельности в рамках текущей или перспективной политики предпринимательских единиц, которая определяет направления и методы осуществления предпринимательской деятельности, ее стиль. Все это обеспечивает эффективное поведение предпринимательских единиц в сложившихся или меняющихся условиях окружающей среды.

Главной целью внутрифирменного предпринимательства является стимулирование и удовлетворение спроса общества на конкретные потребности общества в рамках существующей коммерческой организации, а главной целью интрапренера является максимизация возможностей предпринимательства в условиях действующей коммерческой организации.

Цели внутрифирменного предпринимательства формируются в условиях внутренней среды коммерческой организации под воздействием внешней среды. Это может быть:

- потребность в получении денежных средств для устойчивого развития коммерческой организации;
- потребность в создании ресурсной базы для перспективного развития коммерческой организации;

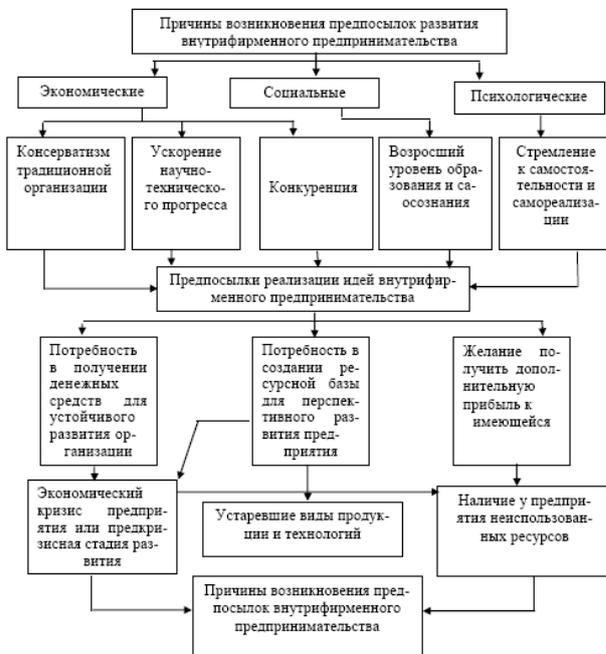
□ желание получить дополнительную прибыль к имеющейся (рис. 1.1).

Целью внутрифирменного предпринимательства является также обеспечение интересов организации и интрапренера, выдвинувшего и реализовавшего предпринимательскую идею.

Для развития внутрифирменного предпринимательства в действующей организации традиционного типа необходимо обеспечить дух предпринимательства и механизм реализации его возможностей, мероприятий, создающих условия для предпринимательской деятельности.

В задачи интрапренера может входить:

□ реализация возможностей улучшения продукции (работ, услуг), сдвигающих кривые спроса;



### 1.1 Цели внутрифирменного предпринимательства

□ поиск новых методов организации производства и новых технологий, (влияющих на кривые затрат);

□ разработка совершенно новых видов продукции (работ, услуг), создание при этом новых рынков, характеризующихся совершенно новыми кривыми спроса и предложения.

Главными задачами развития внутрифирменного предпринимательства являются создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность, и реализация новаторских способностей. Задачи предпринимательской деятельности и их решения, способствующие достижению поставленных целей, можно разделить на три направления

*Первое направление* – это комплекс задач, решение которых обеспечивает успех инновационной деятельности предпринимателя.

*Второе направление* – комплекс задач по решению формирования эффективности предпринимательской деятельности, которая осуществлялась или же только стала осуществляться.

*Третье направление* – как эффективная, так и справедливая предпринимательская деятельность. Это происходит тогда, когда реализуется второе направление.

Прибыль является критерием того, насколько хорошо предприниматели удовлетворяют запросы клиентов. Как правило, чем выше прибыль, тем лучше удовлетворены потребности покупателей, и наоборот, чем ниже прибыль, тем меньше довольны покупатели. Увеличение нормы прибыли, например, требует решения комплекса таких задач, как обеспечение процесса производства необходимыми факторами производства; поиск источников финансирования; анализ выживаемости фирмы в меняющихся условиях конкуренции; удовлетворение потребностей покупателей или клиентов; увеличение объема продаж; оптимизация использования всех ресурсов; разработка маркетинговых стратегий; выбор поставщиков; выбор партнеров по бизнесу; повышение ликвидности фирмы; разработка мероприятий по охране окружающей среды и т. д.

Генерирование собственных идей или заимствование чужих предполагает создание предпринимательского проекта, в котором разработан алгоритм действий предпринимателя.

Обязательной составной частью предпринимательского проекта является технико-экономическое обоснование (бизнес-план) трансформации идеи в предприятие, позволяющее реализовать идею. Поскольку в основе любой идеи всегда лежит конкретный продукт (товар, работа или услуга), который может быть востребован рынком, то если на рынке предлагаемый продукт не востребован, то и идея будет не реализована. Для определения востребованности продукта идеи и состоятельности проводятся экспертные оценки. После генерирования предпринимательской идеи предприниматель на первом этапе самостоятельно экспертирует свою идею на совместимость со своими возможностями.

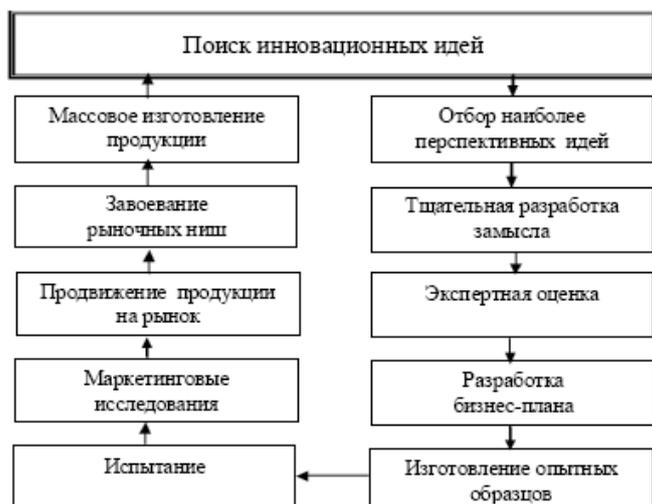


Рис. 1.2. Действия предпринимателя при разработке новшеств

Если нельзя совместить требования, соответствующие характеру и качеству идеи, со своими возможностями, предприниматель принимает решение об отказе реализации идеи собственными силами и прорабатывает варианты коммерческого использования предпринимательской идеи.

Если же первая экспертная оценка идеи положительна, то, как правило, для второй экспертизы приглашаются внешние эксперты. Тогда изучается деловая среда на совместимость предпринимательской идеи с внешней средой и возможные формы ее реализации (индивидуальное предпринимательство, создание предприятия, интрапренерство и т. д.).

При выходе на рынок предприниматель затрагивает чьи-то интересы, поэтому всегда необходимо просчитывать риски, присущие как предпринимательской идее, так и процессу ее реализации в конкретной внешней среде предпринимательской деятельности. Для принятия предпринимательского решения необходимо иметь информацию о соотношении на конкретном рынке между спросом и предложением продукта, который заложен в предпринимательском проекте. Выявление такого соотношения дает возможность предпринимателю принять решение о целесообразности реализации идеи. Если анализ показывает, что спрос на данный товар превышает предложение, то составляется бизнес-план с точными расчетами потребностей в ресурсах и выявление эффекта от реализации экспериментальной идеи.

После определения размера первоначального (стартового) капитала, то есть тех финансовых вложений, без осуществления которых процесс реализации идеи невозможен, осуществляется выбор инвестора. Когда предприниматель, реализующий предпринимательскую идею, является инвестором, то сложностей в выборе организационно-правовой формы коммерческой организации не предвидится. Если же инвестор привлекается со стороны, то необходимо согласовать степень участия предпринимателя и инвестора, а также их статус. При необходимости оценивается интеллектуальный капитал (в виде предпринимательской идеи), вкладываемый в создание предприятия. Далее определяется форма инвестирования ресурсов, выявляются потребности в формировании оборотного и основного капитала и оценка инвестиционного проекта. Перед принятием предпринимательского решения о реализации рассматриваемой идеи обязательно проводится экспериментальная оценка полученной информации. В случае психологического убеждения предпринимателя в адекватности имеющейся информации предприниматель принимает решение на ментальном уровне о целесообразности реализации идеи. Но возможны и другие решения: отказ от использования идеи или отсрочка начала реализации проекта до решения определенных

условий или обстоятельств. Последовательность вероятных действий предпринимателя от зарождения идеи до принятия предпринимательского решения отражена на рис. 1.3.

Далее предприниматель реализует бизнес-план с соблюдением очередности определенных им действий. Создание предприятия предполагает формирование условий для реализации своей идеи. Одной из форм образования основных средств является лизинг.

Создание коммерческой организации предполагает необходимость профессионального управления ею. Если предприниматель сам выполняет эти функции, то он выступает в качестве менеджера.



Рис. 1.3. Жизненный цикл предпринимательской идеи

#### Форма отчетности:

Отчет по практическим занятиям содержит цели, задачи, краткие обобщенные ответы на поставленные вопросы в задании, сноски на используемые источники.

#### Задания для самостоятельной работы:

1. Опишите виды предпринимательства .
2. Опишите жизненный цикл предпринимательской идеи.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

Используя литературу и информационно-телекоммуникационные сети «интернет» по предлагаемой теме практических занятий обучающиеся самостоятельно прорабатывают материал и готовят ответы на предложенные вопросы преподавателем.

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Основные этапы развития предпринимательства и их основные черты.
2. Особенности предпринимательства в России на современном этапе.
3. Определение предпринимательства.
4. Сущность предпринимательской деятельности? Существенное свойство, отличающее предпринимательство и бизнес.
5. Основная цель и побудительный мотив предпринимательской деятельности?
6. Видовые формы предпринимательской деятельности.
7. Новаторская функция предпринимательства. Этапы новаторской инновационной деятельности, и их сущность.
8. Сущность предпринимательской идеи. Жизненный цикл предпринимательской идеи. Как осуществляется ее выбор?
9. Объекты предпринимательской деятельности.
10. Почему в современных экономических условиях носителем предпринимательства выступает коммерческая организация?
11. Что такое нестабильность и неопределенность?
12. Сущность предпринимательского риска.
13. Виды рисков в предпринимательской деятельности.
14. Осуществление снижения предпринимательского риска.

## Практическое занятие №2

### Предпринимательская среда

#### Цель работы:

Получить навыки определения стоимости и структуры основных фондов, расчета показателей состояния и использования основных фондов и амортизационных отчислений.

#### Задание:

1. Опишите элементы внешней среды какого-либо направления предпринимательской деятельности в вашем регионе.
2. Охарактеризуйте какую-либо цель предпринимательской деятельности с помощью трех элементов: атрибута, средства измерения и задачи определенного значения.
3. Составьте схему взаимодействия интрапренера с руководством и другими работниками организации.

#### Порядок выполнения:

Предпринимательская среда – это наличие условий и факторов, воздействующих на субъекты предпринимательской деятельности и требующих принятия управленческих решений для их устранения или приспособления. Она представляет собой интегрированную совокупность объективных и субъективных факторов, позволяющих субъектам предпринимательства добиваться успеха в реализации поставленных целей, и подразделяется на внешнюю, как правило, независимую от субъектов предпринимательства среду, и внутреннюю, которая формируется непосредственно субъектом предпринимательства.

*Внешняя среда* субъектов предпринимательства представляет собой сложное гетерогенное (неоднородное по составу) образование, охватывающее широкий круг элементов, взаимосвязанных как с субъектом предпринимательской деятельности, так и между собой, образующее своеобразное системно-организованное «пространство», в котором функционируют и развиваются процессы, ограничивающие или активизирующие предпринимательскую деятельность. Чтобы раскрыть структуру внешней среды предпринимательства, следует обратиться к характеру взаимоотношений, складывающихся между субъектом предпринимательства и средовыми элементами. В этом случае можно выделить ряд элементов, которые не подвержены непосредственному управляющему воздействию со стороны организации и не могут адекватно реагировать на ее поведение из-за косвенного, неопосредованного воздействия. Например, субъект предпринимательства не в состоянии оказать прямое влияние на характер деятельности фирм-конкурентов, однако формируя качество производимых товаров, реализуя определенную ценовую политику, проводя мероприятия, способствующие укреплению своего имиджа и общественного признания, он создает определенные условия конкуренции, учитываемые всеми организациями, конкурирующими на рынке. Предпринимательская система, таким образом, оказывает ощутимое влияние на всех участников процесса конкуренции, распространяемое косвенным путем с помощью инструментов маркетингового воздействия. Такое влияние улавливается рынком и требует адекватного реагирования со стороны его различных субъектов. Элементы внешней среды, поддающиеся косвенному воздействию со стороны системы предпринимательства, могут быть объединены в устойчивую и достаточно однородную совокупность с помощью критерия, выражающего характер воздействия (опосредованное). Эта совокупность может характеризоваться как отдельная группа элементов внешней среды – *микроокружающая среда*, которая как бы находится в фокусе рыночных процессов, отражающем наиболее существенные рыночные колебания. Вместе с элементами микроокружающей среды во внешней среде субъекта предпринимательства отражается влияние факторов, имеющих более «жесткий» характер. Эти факторы (их можно назвать факторами макроокружающей среды) имеют ограничивающие, а иногда и стимулирующие свойства, но в любом случае, это свойства, проявляющиеся в одном направлении – от элемента среды к конкретному субъекту предпринимательской деятельности. *Макроокружающая внешняя среда* включает широкую совокупность элементов: природных, демографических, экономических, экологических, научно-технологических, законодательных, национальных и т. д. На рис. 1.5 представлена классификация, в основе которой пять крупных групп элементов, отражающих различные стороны социально-экономических взаимоотношений. Каждый из этих элементов обладает

собственной многокомпонентной структурой. Группа, объединяющая научно-технические элементы, отражает уровень научно-технического развития, накладывающий технические и технологические ограничения на конкретный вид предпринимательства.

*Экономические элементы* обуславливают, в первую очередь, объем денежных средств, которые потребитель может направить на рынок конкретного товара и которые формируют условия спроса и емкость данного рынка. Действие этих элементов определяет и структуру спроса, включающую различные виды товаров, соответствующих потребительским предпочтениям и доступных по цене. Экономические факторы макросреды охватывают и сформировавшийся рынок труда, наличие свободных рабочих мест и, следовательно, избыток или недостаток рабочей силы, что влияет на уровень заработной платы работников. Экономическая ситуация формируется под влиянием политических факторов. Способы управления экономикой и обуславливаемая ими экономическая обстановка являются, в какой-то мере, отражением политических целей и задач, решаемых правительственными органами.

Политические факторы иногда рассматривают как самостоятельные средообразующие факторы, однако их влияние на условия конкретного бизнеса проявляется обычно посредством других факторов, в частности – экономических, накладывающих четко очерченные ограничительные рамки на многие параметры предпринимательской деятельности

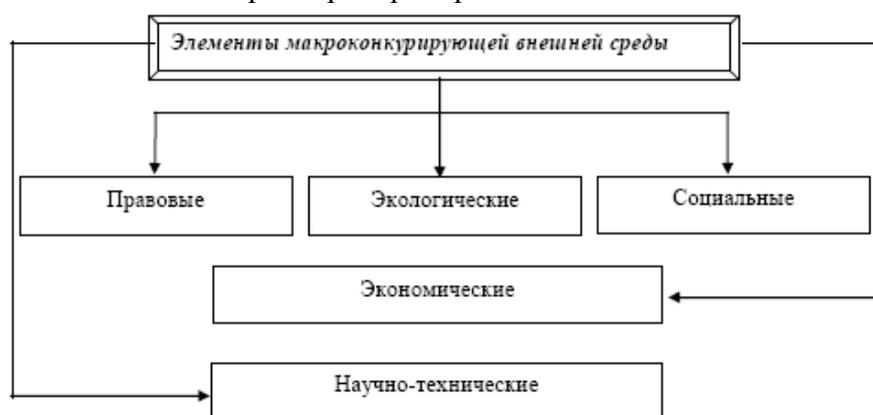


Рис. 1.5. Структура элементов макроокружающей внешней среды

. Политическая ситуация оказывает влияние на другие факторы внешней среды: социальные, правовые, экологические. Наибольший «политический импульс» испытывает на себе *правовая среда*. Расширенную совокупность элементов объединяют *экологические факторы*. Выражающие взаимоотношения между обществом и природой, они включают три самостоятельные подгруппы элементов: природно-климатические; природно-ресурсные и природоохранные.

Природно-климатические факторы выражают особенности географического местоположения потребительского рынка и удовлетворяющих его спрос предпринимательских структур. Важно отметить, что природные условия, в которых функционирует потребитель и предприниматель, могут не совпадать.

Природно-ресурсные факторы связаны с наличием, объемом, качеством и условиями использования всех видов природных ресурсов, используемых в предпринимательской деятельности: природное сырье, запасы воды, топлива, энергии.

Природоохранные компоненты выражают степень загрязнения экосистемы, окружающей территорию потребительского рынка, включающей все ее компоненты. Влияние природоохранных факторов выражается как в фиксированной степени экологического загрязнения, так и в форме, обуславливающей тип общественного поведения в отношении экологических проблем. С точки зрения современной социально-этической потребности наиболее пристального внимания заслуживают *социальные элементы* макроокружающей внешней среды. По характеру их воздействия на предпринимательскую деятельность можно выделить две подгруппы: элементы, имеющие материально-вещественную форму выражения, и элементы, не имеющие такой формы. К первой подгруппе можно отнести широкую совокупность систем и сетей, обеспечивающих жизнедеятельность индивидуума, их групп и общества в целом. Это объекты инженерного обеспечения, культурно-бытовой сферы, общественного транспорта, охраны общественного порядка, регионального и местного управления. Их наличие и отсутствие формируют условия для определения

способа ведения предпринимательской деятельности, ее масштабов и территориальной специфики. Так, например, при отсутствии широкой и разнообразной эффективно функционирующей инфраструктуры затруднительно или практически невозможно развитие некоторых видов бизнеса (туристической деятельности, производство бытовых услуг, некоторые виды строительного производства). Ко второй подгруппе относятся элементы так называемой социально-духовной среды. Именно они формируют психологический климат, общественные предпочтения, вкусы и пристрастия. В социально-духовной среде можно выделить исторические традиции, присущие территориальному образованию, в границах которого концентрируется целевой сегмент потребителей, этические нормы, тип общественного устройства, мировоззрения и нравственные устои. К социально-духовной среде можно отнести национальные, расовые, религиозные особенности потребителей, обуславливающие специфику социального поведения и образа жизни. Социальные элементы внешней среды приобретают особое значение при решении проблем конкуренции, определении конкурентоспособности организации на рынке. К числу дополнительных методов можно отнести конкуренцию, основанную на укреплении имиджа и общественном признании компании производителя. Конкурируя на основе имиджа, являющегося самостоятельной социально-психологической характеристикой, компания концентрирует внимание на социальных (а точнее – социально-духовных) компонентах, на основе которых строится программа формирования общественного мнения по отношению к организации, ее склонности и стремлению к решению общественных задач, предпринимательской этике и общей культуре. *Внутренняя среда субъектов предпринимательства* охватывает широкий круг элементов, представляющих совокупность внутренних условий функционирования субъекта предпринимательской деятельности, и полностью зависит от субъекта предпринимательства. Когда речь идет о внутренней среде субъекта предпринимательства, имеется в виду:

- наличие капитала (как собственного, так и инвестированного);
- выбор объекта предпринимательской деятельности и организационно-правовой формы хозяйственной деятельности;
- организационная структура организаций;
- рациональность и эффективность предпринимательской деятельности и т. д.

Внутренняя среда предпринимательской организации – это ее структура, охватывающая не только управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности, но и на совершенствование технологий реализуемых процессов, с помощью которых предпринимательская активность (энергия), материалы и информация преобразуются в конечный продукт предпринимательской организации. При формировании внутренней среды субъектов предпринимательства обычно выделяют две ее составляющие: ситуационные факторы и элементы внутренней среды. Элементы внутренней среды – это составные части организации, необходимые для достижения целей. Основные элементы внутренней среды организации представлены на рис. 1.6.

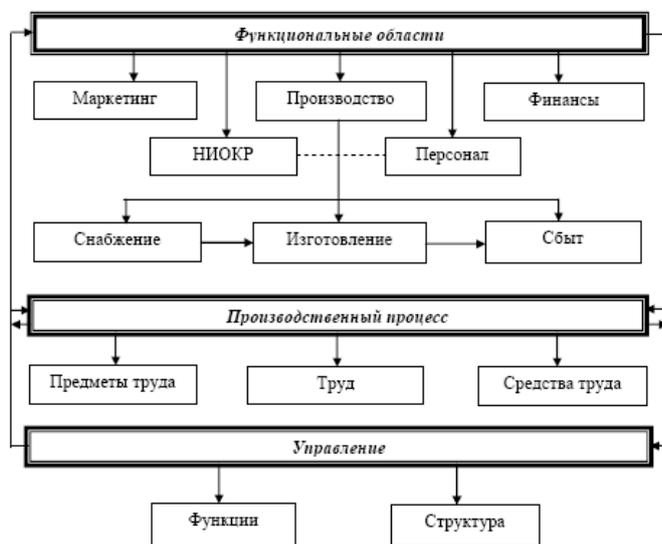


Рис. 1.6. Основные элементы внутренней среды организации

Ситуационные факторы внутренней среды субъекта предпринимательской деятельности – это внутренние переменные, которые создаются предпринимателем исходя из анализа внешней среды и используются для определения граничных условий функционирования предпринимательской организации. К основным ситуационным факторам относятся:

- корпоративная культура;
- внутрифирменное предпринимательство (интрапренерство);
- цели предпринимательства.

*Культура* – это совокупность производственных, общественных и духовных потребностей людей, или высокий уровень чего-нибудь, высокое развитие, умение. Существует еще множество определений, однако все они сводятся к тому, что культура – это понятие, интегрирующее различные аспекты жизни, деятельности, поведения людей, их объединений общества в целом на определенном историческом этапе своего развития. Любая культура, в том числе и предпринимательская, содержит два основных аспекта: ценности и процедуры. Ценности – это этические идеалы, качества, являющиеся высшими нравственными категориями. Процедура – это официально зафиксированные и неписанные правила поведения, основанные на указанных ценностях.

В настоящее время используются термины «культура предпринимательства», «культура предприятия (фирмы)», «хозяйственная культура», «корпоративная культура», «организационная культура». Все это идентичные понятия, под которыми понимается духовная жизнь людей в предпринимательской среде, в организации, их идейное нравственное состояние, ощущения, мышление и действия.

*Хозяйственная культура* – это как бы проекция экономики на сферу культуры; верно также обратное утверждение, согласно которому она является проекцией культуры на сферу экономики. Другими словами, культурная компонента экономической деятельности (хозяйственная культура) неотделима от самой этой деятельности, является ее необходимой предпосылкой и способна активно воздействовать на нее, усиливая или замедляя развитие экономики. Также можно утверждать, что экономическая составляющая культуры (хозяйственная культура) воздействует на всю культурную среду данного общества (включая науку, искусство, религию), причем прямо, непосредственно отражается на тех сферах культуры, которые наиболее тесно связаны.

*Корпоративная культура* — это система (не обязательно формализованная) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами (не всегда осознанно) культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Система данных постулатов находит свое выражение в сложившихся спонтанно или осознанно культивируемых и заявляемых (декларируемых) компанией и ее членами ценностях и убеждениях, нормах, принципах, правилах, процедурах, стандартах, а также в обычаях, традициях, манерах, ритуалах. Корпоративная культура – многофакторная субстанция, и поэтому она всегда

индивидуальна, а значит, как правило, является одним из факторов, который придает организации индивидуальные черты. Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

- осознание себя и своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- мировоззрение;
- развитие и самореализация работника;
- трудовая этика и мотивирование.

Приведенные характеристики корпоративной культуры в совокупности указывают на нетрадиционные, но весьма эффективные способы управления, когда на помощь руководителю приходят корпоративная идеология, система организационных ценностей. Исследование российских пси-

хологов показывает, что более 60 % организаций предпочитают, чтобы их компания чем-то выделялась, имела свои принципы. Порой работники компаний считают, что лучше иметь даже негативно воспринимаемую обществом корпоративную культуру, чем не иметь никакой. Желание идентифицировать себя с коллективом по-прежнему остается одной из самых сильных личностных мотиваций. В теоретических исследованиях и на практике уделяется больше внимание не только предпринимательству как особому виду хозяйственной деятельности в условиях концентрации и создания для себя лучших условий хозяйствования посредством рыночного обмена, но и *внутрифирменному предпринимательству – интрапренерству*. Необходимо обратить внимание на то, что внутреннее предпринимательство следует рассматривать как внутренний переменный ситуационный фактор, который задается руководителем организации исходя из анализа внешней среды и используется для достижения организацией конкурентных преимуществ. Выделение интрапренерства как особого вида предпринимательской деятельности лишает предпринимательство бытия, превращая его в то «возникающий, то исчезающий фантом». Возникновение интрапренерства (рис. 1.7), во-первых, обусловлено объективными тенденциями социально-экономического развития общества, когда доминирующими для 1 Термин «интрапренер» был введен американским исследователем Г. Пиншо. многих становятся социальные аспекты мотивации деятельности человека, когда люди стремятся к самостоятельности, самовыражению. Они хотят реализовать эти потребности, получить больше самостоятельности в своей организации в рамках ее организационной структуры. Недооценка этих желаний может привести к снижению интереса к выполняемой работе и уходу из организации наиболее способных и перспективных работников в поисках возможности для самореализации и творчества. Во-вторых, причиной интереса к интрапренерству стала тенденция необходимости внедрения новых технологий для увеличения конкурентных преимуществ. В крупных организациях, работающих достаточно стабильно и успешно, как правило, сдерживается новаторство, блокируются нововведения, могут игнорироваться инициативы, особенно если они не связаны непосредственно с основной деятельностью организации, то есть наблюдается консерватизм. Организации с традиционной структурой управления чаще всего действуют на основе четкого иерархического соподчинения и набора инструкций, всесторонне регламентирующих их жизнедеятельность.



Рис. 1.7. Потребности, формирующие предпосылки для возникновения интрапренерства

Предпринимательская организация – это организация, которая активно идет на реализацию всех возможных предпринимательских идей. В организациях предпринимательского типа руководителем создается атмосфера поиска, поощряются выдвигаемые идеи, предложения и новые решения. Развитие духа интрапренерства обеспечивает эффективное развитие предпринимательской организации и позволяет достичь конкурентных преимуществ по сравнению с другими организациями. С социально-психологических позиций предпринимательская деятельность – это средство реализации потребностей личности в независимости, богатстве, престижной работе, положении в обществе. В некоторых организациях создаются условия для превращения человека, выдвинувшего предпринимательскую идею, в совладельца фирмы – партнера; существуют и другие виды заинтересованности. Индивидуальный предприниматель может реализовать эти потребности

полностью. В партнерском бизнесе они несколько ограничены, поэтому в предпринимательской организации для интрапренера должны быть созданы определенные условия, обеспечивающие реализацию его новаторских идей (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Условия для возникновения партнерства интрапренера и организации предпринимательского типа

Под *внутрифирменным* предпринимательством понимается реализация предпринимательских целей внутри существующей коммерческой организации, выпускающей определенную продукцию (работы или услуги), в которой руководителем создаются условия для выдвижения и реализации новаторских предпринимательских идей по коммерциализации новых технических, технологических и иных достижений, выделяются ресурсы для их реализации и оказывается всесторонняя помощь для практической реализации идеи.

Внутрифирменное предпринимательство можно рассматривать как деятельность по производству и реализации продукции (работ) на основе интеграции предпринимательской инициативы и возможностей коммерческой организации. Человек, иницирующий и ведущий свою предпринимательскую деятельность в рамках действующей организации, – это интрапренер.

Сущность деятельности интрапренера состоит в том, что он не ждет каких-либо изменений в деятельности организации и лишь потом реагирует на них соответствующим образом, а «заставляет» производить выгодные для коммерческой организации изменения, то есть перестраивает обычный процесс в предпринимательский, инновационно- интрапренерский.

Сущность внутрифирменного предпринимательства характеризуется:

- с точки зрения предпринимательской организации – как метод управления в организации, в основе которого заложена инициатива исполнителей, а не администрирование. При этом необходимо учитывать, что высшее руководство предпринимательской организации все же оставляет за собой функции контроля;
- с точки зрения субъекта реализации – как форма экономической активности интрапренера.

#### Форма отчетности:

Отчет по практическим занятиям содержит цели, задачи, расчетные показатели, краткие обобщенные ответы на поставленные вопросы в задании, сноски на используемые источники.

#### Задания для самостоятельной работы:

1. Опишите условия возникновения партнерства.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

Используя литературу и информационно-телекоммуникационные сети «интернет» по предлагаемой теме практических занятий обучающиеся самостоятельно прорабатывают материал и подготавливают ответы на предложенные вопросы преподавателем.

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое предпринимательская среда?
2. Элементы макроокружающей внешней среды.
3. Внутренняя среда предпринимательства.
4. Факторы, относящиеся к факторам внутренней среды предпринимательской деятельности

### Практическое занятие №3

Предпринимательские сети

#### Цель работы:

Получение навыков расчета показателей использования оборотных средств.

#### Задание:

1. Дайте развернутую характеристику проблемам, которые необходимо решать при создании предпринимательской сети и составьте таблицу возможности решения проблем организации ландшафтного строительства за счет ее вхождения в предпринимательскую сеть.

2. Приведите примеры успешно действующих кластеров в нашем регионе. Опишите их особенности и тенденции развития.

3. Укажите правильное соответствие направлений деятельности бизнес-центра ее характеристикам:

1) аналитическое направление – координация деятельности всех структурных звеньев;

2) инвестиционное направление – разработка общих вопросов региональной политики поддержки малого и среднего предпринимательства;

3) информационное направление – проведение активного обучения и переподготовки преимущественно по экономическим специальностям;

4) координационное направление – предоставление информации и помощь желающим начать предпринимательскую деятельность;

5) организационное направление – предоставление консультаций и практической помощи действующим и новообразованным организациям;

6) образовательное направление – анализ ситуации на рынке и организация маркетинговых исследований;

7) консультативное направление – предоставление помощи в поиске инвесторов и получении инвестиций.

#### Порядок выполнения:

За последнее десятилетие в поведении и сознании граждан государств СНГ состоялись и продолжают происходить значительные изменения. Они вызваны, прежде всего, переходом к другой системе развития общества, построенной на внедрении рыночных отношений и активизации предпринимательской деятельности. При этом важными становятся отношения и поведение людей на разных уровнях их участия в предпринимательской деятельности: между предпринимателями и наемными работниками, предпринимателями и государственными органами, предпринимателями и высшими учебными заведениями и т. п.

Под воздействием глобализационных процессов в мировой экономике происходят изменения объекта хозяйственного управления. Так, в индустриальном обществе этим объектом управления выступали компании, включающие несколько предприятий. В постиндустриальном, информационном – основным объектом хозяйственного управления становятся предпринимательские сети, представляющие планомерно организованную на основе долгосрочных контрактов сеть организаций, участвующих в проектировании, производстве, реализации и в сервисном обслуживании продукта. В объединениях традиционного типа (холдингах, концернах, трестах и т. д.) организации могут полностью или частично лишиться юридической, хозяйственной самостоятельности и т. д. Подобные объединения имеют, как правило, громоздкую управленческую структуру, что не всегда позволяет им достаточно четко и своевременно реагировать на изменения внешней среды. Кроме того, они имеют тенденцию к монополизации. Мировой и отечественный опыт показывают, что этих недостатков лишена сетевая форма организации научно-производственного цикла.

В экономике под сетью понимается способ регулирования взаимозависимости участников единого технологического процесса (отличающийся от координации их деятельности с помощью рыночных механизмов), основанный на кооперативной «игре» и особых отношениях.

Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов предпринимательской деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе и рационализации производственно-рыночных процессов. Такое объединение усилий в

некоторых странах оказалось достаточно эффективным с точки зрения реализации программ экономического развития регионов, а иногда и национальных систем.

При объединении имущественные связи играют существенную роль, однако предпринимательские структуры могут группироваться и без опоры на эти связи, формируя таким образом предпринимательскую сеть, сочетающую элементы рынка и иерархической координации действий. На первый план в ней выходят кооперационные и информационные связи, а имущественные могут присутствовать в форме долевого участия. Формирование предпринимательских сетей связано с интеграционным поведением субъектов системы предпринимательства. Предпринимательские сети в общем виде могут иметь формализованный характер (образовывать самостоятельные организационные формы) и неформализованный. Характеристика деятельности отдельных отечественных организаций, объединившихся в предпринимательские сети, свидетельствует о пригодности этих концепций для применения на российском рынке. При этом следует учитывать, что отсутствие стандартизированных правил в области сетевых объединений приводит к тому, что все исследуемые и формирующиеся предпринимательские сети имеют индивидуальный и уникальный характер. Несмотря на общие направления развития и линии поведения в производстве продукта, уникальность каждого региона приводит к разным конечным результатам. Предпринимательскую сеть можно идентифицировать как группу организаций- участников того или иного рынка, объединившихся для эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи и механизмы специализации и взаимодополнения, они получают дополнительные возможности к достижению более высоких результатов.

Предпринимательская сеть объединяет совокупность сетевых партнеров. Сетевые партнеры – это организации, которые формируют предпринимательскую стратегию на основе положений сетевого подхода и в соответствии с принципами функционирования предпринимательских сетей, участниками которых они являются. Предпринимательскую сеть (как и любое другое сетевое образование) характеризует: единая цель; четкая внутренняя структура; высокая степень взаимосвязи структурных элементов; взаимосвязь с внешней средой.

Отличительная черта предпринимательских сетей – предпринимательская целеориентация.

Предпринимательские сети всегда направлены на решение задач управления рынком на основе активизации предпринимательских инициатив, гибкости, стратегической маневренности и перманентности инноваций. Входящие в предпринимательские сети предпринимательские структуры сохраняют свою автономность, но через вхождение активизируется появление новых управленческих идей и решений и ослабляется сдерживающее влияние межорганизационной и внутрифирменной субординации.

Базовые принципы формирования и функционирования предпринимательских сетей:

- потребность в реализации принципа заинтересованности всех участников предпринимательской сети;
- рассмотрение интеграционной деятельности организации как новаторской;
- потребность в нового рода координации средств производства, выходящие за рамки одного предпринимательского субъекта;
- рассмотрение возможностей интегрированного поведения в предпринимательской сети по передаче части функций от собственника менеджерам-профессионалам;
- использование вхождения в предпринимательскую сеть для более эффективного регулирования взаимоотношений с внешней средой;
- использование возможностей предпринимательской сети для разделения труда, специализации, кооперации как производственного процесса, так и управленческих процессов, происходящих в субъектах предпринимательской деятельности.

Стали развиваться так называемые «оболочечные» организации, которые реализуют конкретную бизнес-идею на основе сетевой организации. В своем арсенале они имеют торговую марку, команду менеджеров и оборотный капитал. Все остальное (от разработки проекта до продажи и сервисного обслуживания) такая организация приобретает у специализированных компаний, входящих в предпринимательские сети. Возможности решения проблем субъектов предпринимательской деятельности за счет вхождения в предпринимательскую сеть представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.

Возможности решения проблем субъекта предпринимательства за счет его вхождения в предпринимательскую сеть

Задачи	Пути решения
1. Проблемы повышения эффективности функционирования субъекта предпринимательства	
1.1. Снижение производственных затрат	Оптимизация технических возможностей ( $\Pi_t$ ) на основе производственной кооперации; усиление кадрового потенциала ( $\Pi_k$ ) и рост производительности труда за счет углубления специализации производства; увеличение финансового потенциала ( $\Pi_f$ ) за счет доступа к финансовым ресурсам партнеров; повышение конкурентоспособности продукции (цены) за счет ее модернизации при участии партнеров, осуществляющих НИР и ОКР
1.2. Повышение качества управления	Разработка и реализация совместной стратегии с партнерами; централизация отдельных управленческих функций (информационных бухгалтерских, маркетинговых сервисных и др.)
1.3. Повышение эффективности сбыта продукции	Вхождение в предпринимательскую сеть сбытовых организаций; оптимизация сбытовой сети; кооперация и концентрация сбытовых процессов в рамках предпринимательской сети
1.4. Снижение рисков	При закупке сырья, материалов и комплектующих; при проведении сбытовых операций
2. Проблемы эффективного развития субъекта предпринимательства.	
2.1. Создание нового продукта (новых направлений деятельности)	Налаживание партнерских отношений с организациями, имеющими подразделения НИР и ОКР; налаживание партнерских отношений с инновационными организациями; привлечение инвестиций партнеров по предпринимательской сети
2.2. Модернизация производственной базы	Производственная кооперация; привлечение инновационных организаций (НИИ, КБ, ПБ) привлечения инвестиций партнеров и совместного финансирования
2.3. Модернизация, развитие системы сервиса и сбыта	Создание объединений, разветвленной системы сервиса и сбыта на основе объединения и оптимизации соответствующих ресурсов партнеров

В процессе долгосрочного функционирования субъектов предпринимательской деятельности происходят различного рода изменения параметров организации и внешних условий ее существования. Эти изменения происходят как стихийно, так и под регулирующим воздействием органов власти.

Многие современные проблемы развития субъектов предпринимательства, особенно малых по объему, могут успешно решаться за счет концентрации производства, углубления специализации и разделения труда. В качестве основных методов снижения затрат на производство продукции можно предложить:

- оптимизацию загрузки производственных мощностей (увеличение сменности, коэффициента загрузки и т. д., сокращения простоев оборудования);
- повышение производительности труда за счет внедрения рациональных трудовых приемов и ликвидации потерь рабочего времени;
- обеспечение оптимального использования всех производственных ресурсов (сырья, площадей, энергии);
- сокращение производственного цикла, незавершенного производства;
- оптимизацию складских запасов;
- повышение качества и сокращение брака.

Снижение управленческих расходов может быть достигнуто за счет:

- рационализации организационной структуры субъекта предпринимательской деятельности;
- рационального разделения и кооперации управленческого труда;
- оптимизации управленческого аппарата;
- автоматизации и компьютеризации управленческого труда.

Вхождение субъекта предпринимательской деятельности в предпринимательскую сеть позволяет оптимизировать экономический потенциал всех участников предпринимательской сети, получить синергетический эффект от объединения их ресурсов, перевести конкуренцию межфирменную в конкуренцию объединений (сетей). Ряд организаций участвуют в межфирменных союзах, чтобы лишить конкурента доступа к ресурсам и создать препятствия для третьей компании. При этом необходимо учитывать, что межфирменное сотрудничество целесообразно лишь при сохранении контроля за собственным бизнесом, иначе субъект предпринимательской деятельности может оказаться в ситуации игнорирования его интересов ради другого участника предпринимательской сети. В современных условиях формируются институты, определяющие базовые свойства и пра-

вила взаимоотношений субъектов рыночной экономики. Одним из основных интегрирующих элементов выступает договор, который юридически обеспечивает выполнение взаимных обязательств в процессе разработки производства и сбыта товаров и услуг.

Переход от чисто рыночных к сетевым отношениям кооперирующихся организаций в конце XX в. назван сетевой революцией. За последние годы по этой проблеме издано более 100 монографий (преимущественно в США, Великобритании, ФРГ). Эти работы посвящены анализу конкуренции в сетевых организациях, природе менеджмента снабженческих сетей и кооперативной стратегии в сетях, динамике межфирменного сотрудничества в сетевых альянсах.

#### Сетевые объединения в инвестиционно- строительной сфере

Под региональным строительным комплексом обычно понимают определенным образом организованную территориальную совокупность только строительных (подрядных) организаций и компаний-производителей строительных материалов и конструкций, объединяемую жесткой взаимозависимостью технологий производства, вытекающей из этого общностью экономических интересов и границами региональных рынков недвижимости, строительной продукции, продукции строительных материалов и конструкций.

Аналогичным образом инвестиционная составляющая комплекса также локализована на географическом уровне. Оценка и выбор объектов инвестирования – это вопрос регионального маркетинга: объект всегда географически локализован. Действительно, существуют инвестиционные компании и фонды, позиционирующие себя «...на федеральном уровне решений при инвестировании в ИСК». Но принятие инвестиционных решений в практике осуществляется на региональном уровне, применительно к конкретному объекту. Далее имеет место локализованное финансирование и весь спектр проблем, порожденных региональной спецификой. Впрочем, и прибыль от инвестиционной деятельности будет обусловлена результативностью региональной локализации объекта, его производственным, социальным, демографическим окружением.

Таким образом, инвестор «федерального уровня» – это диверсифицированная по региону простая сумма региональных инвесторов. «Можно утверждать, что понятие строительный комплекс на федеральном (макро) уровне становится, в известной мере, экономической абстракцией, равно как и федеральный рынок строительства, и, особенно, федеральный рынок строительных материалов и конструкций». Итак, под региональным ИСК подразумевается региональная локализация инвестиционно-строительной деятельности, организовавшаяся в сообществе участников, связанных едиными списком объектов, логистикой, инвестиционными и строительными ресурсами, соответственно, едиными предметом и содержанием коммуникаций. Именно на региональном уровне проявляется феномен ИСК.

Инвестиционно-строительную сферу как особый сектор материального производства формирует определенная группа хозяйственных единиц, деятельность которых может осуществляться не только в рамках отрасли (последняя представляет собой группу организаций), но и вне ее (например, хозяйственный способ). Особенности строительного процесса обусловлены участием большого количества предпринимательских субъектов:

- инвестор, физическое или юридическое лицо, осуществляющее финансирование строительства;
- заказчик, физическое или юридическое лицо, имеющее право на земельный участок и реализующее инвестиционный проект;
- застройщик, обладающий правами на земельный участок;
- подрядчик – строительная фирма, осуществляющая по договору подряда или контракта строительство объекта;
- пользователь, физическое или юридическое лицо, для которого создается объект;
- проектировщик – организация, осуществляющая по контракту с заказчиком (застройщиком) разработку проекта.

Участники строительного процесса могут совмещать функции нескольких субъектов: инвестор может выступать в роли заказчика, кредитора, выполнять функции застройщика и т. д.

Каждый из субъектов строительного процесса может иметь разные целевые установки на различных стадиях строительства:

- инвестор, заказчик (застройщик) заинтересованы в минимизации капитальных вложений и в сокращении сроков строительства;

□ подрядчик заинтересован в максимизации прибыли не только за счет сокращения производственных затрат, но и за счет удорожания строительства, что противоречит интересам инвестора, заказчика.

Основным правовым документом, регулирующим взаимоотношения между ними, является договор подряда. Могут заключаться генеральные, прямые и субподрядные договора. Генеральный договор заключается заказчиком с подрядчиком строительно-монтажной организации на все время строительных работ. В свою очередь, генеральный подрядчик по согласованию с заказчиками может привлекать для выполнения отдельных видов работ организации субподрядчиков (на основании субподрядных договоров). Для субподрядчика заказчиком является генподрядчик, который принимает на себя всю ответственность за результаты выполнения работ, предусмотренных договором. Основными направлениями повышения эффективности строительного производства, как и других видов экономической деятельности, являются: концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование. Экономический эффект концентрации достигается за счет увеличения масштабов производства и снижения удельных расходов. Эффект масштаба несет ограниченный характер: снижается производственная гибкость, усложняется управление, растет опасность монополизации. Концентрация строительного производства может происходить на основе специализации и кооперации. При этом увеличивается количество производимых строительных работ при сокращении их номенклатуры.

Специализация в строительстве проявляется в создании специализированных организаций, выполняющих различные строительные работы или ориентированные на строительство объектов определенного функционального назначения. Развитие специализированного производства требует налаживания четких и эффективных связей между предприятиями, задействованными на различных стадиях строительного производства и выполняющими конкретные виды работ.

Кооперирование в строительстве основывается как взаимодействие обладающих хозяйственной самостоятельностью организаций строительного профиля, принимающих участие в реализации инвестиционных проектов. Наличие множества субъектов инвестиционно-строительной сферы, часть из которой имеет различные экономические интересы, обуславливает сложность выбора деловых партнеров и регулирование их взаимоотношений. Преодолевая эту сложность, формируются группы субъектов ИСК, которые устойчиво взаимодействуют друг с другом в инвестиционно-строительном процессе и образуют предпринимательскую сеть. Перед участниками инвестиционно-строительного комплекса стоят задачи обеспечения эффективного совместного функционирования, взаимосвязи с организациями сферы стройиндустрии, подрядными и субподрядными организациями, задействованными в реализации технологической цепочки. Участники ИСК различны по характеру деятельности, потребности в инвестициях и ресурсном обеспечении продолжительности плановых периодов и производственных процессов. Гармонизация целей и задач организаций, являющихся участниками единой технологической сети, является очень сложной и многовариантной задачей. Наиболее целесообразны два подхода к ее решению: создание диверсификационных строительных компаний и следующих предпринимательских сетей.

Стратегия диверсификационной строительной компании включает следующие мероприятия:

- создание и управление хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);
- достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;
- разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ;
- формирование механизма реагирования на внешние изменения;
- объединение стратегических действий основных функциональных подразделений;
- усилия по решению специфических вопросов и проблем компании.

Необходимо отметить, что в отечественном строительном бизнесе наблюдаются разные варианты интеграционного роста, который может осуществляться за счет горизонтальной и вертикальной

интеграций. *Горизонтальная интеграция* с другими бизнес-субъектами аналогичного профиля – получение дополнительных преимуществ за счет сокращения конкуренции.

Диверсификация в рамках *вертикальной интеграции*:

а) регрессивная интеграция: покупка или постанова под жесткий контроль организаций-поставщиков строительных материалов и подрядчиков;

б) прогрессивная интеграция: приобретение или постанова под жесткий контроль риелторских и рекламных компаний, формирование собственной системы реализации построенного жилья.

Базовой мотивацией в деятельности строительной организации являются возможности ее выживаемости в условиях противостояния факторов микросреды (формирующейся в пределах организационной структуры строительной организации), адаптации к воздействию макросреды и наращивания потенциала конкурентного преимущества за счет более эффективного управления внутренними факторами. Мотивация к «выживанию» рассматривается как более действенный мотив по сравнению с другими мотивами в деятельности организации (обеспечение прибыльности, экономического роста, дальнейшего развития, достижение определенной рыночной доли и другие мотивы). На основе этой мотивации формируется стратегия ограниченного роста. Несвоевременность или невозможность получения заказов для строительной организации определяется воздействием факторов как внешней, так и внутренней среды, преимуществом в конкурентоспособности организации, ее продукции и, в конечном итоге, преимуществом в конкурентоспособности социально-экономического развития организации. Ограничения в получении заказов, как и несвоевременные обязательные платежи и невыполнение денежных обязательств, означают окончание экономического жизненного цикла даже для прибыльной организации. Вполне очевидно, что цели выживания в критических ситуациях имеют явное преимущество для организации в соотношении с другими целями, ставящимися в рамках предпринимательской деятельности.

Достижение цели выживания является предпосылкой для решения других целей и задач, например, увеличения конкурентоспособности строительной организации за счет ее включения в предпринимательскую сеть. В таком случае ранжировка целевой политики организации может быть следующей:

получение заказов и загрузка производственно-строительной базы;

наращивание конкурентного потенциала в обеспечении производственной и финансовой устойчивости в стремлении обеспечить конкурентное преимущество максимально продолжительный период времени;

повышение социально-экономического развития организации с учетом наращивания конкурентного преимущества в использовании человеческого потенциала, снижения риска утраты заказов и темпов социально-экономического развития, получения приемлемой прибыли, достаточной для обеспечения конкурентного преимущества и развития организации в максимально продолжительный период времени;

сервисная концепция маркетинга – концентрация внимания на оказании услуг по обслуживанию процесса эксплуатации продукта в течение всего срока его службы.

Строительная организация может ориентировать свою деятельность на эксплуатацию зданий, сооружений, систем и оборудования, проведение ремонтных работ и модернизации по мере физического и морального износа. Сервисное производство подчеркивает единство процесса производства и последующей эксплуатации продукта, охватывает весь период его жизненного цикла вплоть до исчерпания резервов физического и морального износа. Сервисное производство выступает как дополнительный элемент, который при определенных условиях может доминировать в ценочное «производство-потребление». В современных условиях сервисные услуги становятся источником конкурентного преимущества. В состав предпринимательской сети целесообразно включать организации, оказывающие сервисные услуги по техническому обслуживанию, эксплуатации, текущему и выборочному капитальному ремонту зданий и сооружений в качестве самостоятельных компонентов ассортиментного ряда.

В зависимости от условий, создаваемых внутренней и внешней средой, бизнес-субъекты ИСК имеют разную структуру. При этом их стратегия развития представляет собой набор модифицированных стратегий. Стремление организаций снизить риски приводят к конгломератным объединениям. Такие решения не всегда оправданы, так как затрудняют управление объединением,

включающим структурные подразделения разной целевой направленности. Проблемы на пути создания эффективных инвестиционно-строительных сетей:

- 1) отсутствие согласованности в деятельности отдельных строительных организаций, занятых в интегрированном инвестиционно-строительном процессе, а также компаний, выпускающих строительные материалы, детали, конструкции, которые выступают не как партнеры, а как субъекты рынка, реализующие собственные интересы и не использующие преимущества сетевого взаимодействия;
- 2) несогласованность многих управленческих решений, принимаемых на среднем (региональном) уровне управления региональным ИСК, что не способствует эффективному взаимодействию его участников;
- 3) широкое применение конгломератного слияния компаний не позволяет существенно повысить качество управления объединением и входящими в него организациями;
- 4) наличие структур управления различного рода объединений, малоадаптивных к изменениям факторов внешней среды (усложнению объектов строительства, динамики потребительских предпочтений, появлению новых материалов и конструкций, строительных технологий, разнообразных архитектурно-планировочных решений и т. п.);
- 5) недостаточно полное использование преимуществ предпринимательской сети для обеспечения эффективной кооперации строительных организаций;
- 6) фрагментарность изучения научно-методических аспектов формирования эффективных предпринимательских сетей в строительстве.

Решение перечисленных проблем может быть найдено на основе всестороннего изучения теории и практики формирования предпринимательских сетей, ее адаптации к условиям и перспективам развития ИСК.

При формировании предпринимательской сети в инвестиционно-строительной сфере необходимо в первую очередь обосновать ее следующие параметры:

- сочетаемость производственно-технологических характеристик сетевых партнеров (по качеству, производительности и т. д.);
- соответствие производственных мощностей строительных организаций, специализирующихся на выполнении отдельных работ (услуг);
- сочетаемость организационных культур;
- надежность, исполнительность, умение взаимодействовать;
- ценовая политика и ее приемлемость для всех участников сети.

Формирование предпринимательских сетей в инвестиционно-строительной сфере должно базироваться на следующих принципах:

1. Обеспечение реализации возможностей по концентрации, кооперации и специализации отдельных строительных организаций, которые становятся сетевыми партнерами.
2. Сочетаемость и единая направленность целей и задач участников предпринимательской сети.
3. Оптимальная скоординированность их действий в пространстве и времени.
4. Взаимовыгода взаимодействия всех участников сети.

Как показала практика, несмотря на хозяйственную независимость предпринимательских структур, объединенных в производственную сеть, между ними существуют сильные этические, организационные, финансовые, деловые и иные связи, делающие эти субъекты предпринимательства устойчивыми и надежными партнерами.

### **Кластеры – сетевые территориальные объединения**

Среди сетевых образований выделяются кластерные модели. Кластеры – это объединения бизнес-субъектов, функционирующих в пределах четко очерченных территориальных образований. Кластеры можно рассматривать как одну из разновидностей крупных сетей предпринимательского типа. Они представляют собой сеть, охватывающую широкий спектр социально-экономических аспектов. Являясь следствием территориально-отраслевого деления общественного воспроизводства кластеры реально воплощают идеологию сетевого подхода.

Предпринимательские сети не всегда столь масштабны. Они могут объединять представителей малого и среднего бизнеса, интегрировать деятельность малых предприятий различного профиля в сферу деятельности представителей крупного бизнеса. Предпринимательские сети не подвержены жесткой привязке к территориальным параметрам, могут иметь локальный характер, а «по-

движность» их масштабов позволяет обеспечивать большую гибкость, адаптивность и мобильность предпринимательской деятельности.

По сравнению с предпринимательскими сетями кластеры объединяют более широкий круг участников, в том числе институты поддержки, производственные и коммерческие структуры, среди которых производители, поставщики, а также высшие учебные заведения и научные организации. Кластеры агрегируют принципы как отраслевого, так и регионального (межотраслевого) объединения участников, основанного на вертикальных взаимоотношениях между разнородными организациями и на взаимодействии инновационных процессов с быстроменяющимся характером рыночных отношений. Предпринимательские сети формируются преимущественно на основе интенсивной динамики структуры рынков. Кластеры отражают региональные, межрегиональные, национальные, а в ряде случаев и межнациональные процессы и являются следствием распределения производительных сил. Однако опыт, накопленный отечественной и зарубежной управленческой практикой в области использования кластерной концепции, может быть успешно применен при формировании сетей любого уровня. Так, в последнее время наблюдаются тенденции объединения в кластеры производителей мебели (в России работает около 6000 организаций по производству мебели) в Санкт-Петербурге, Краснодаре, в Подмосковье и других регионах. Идея объединения субъектов предпринимательской деятельности в кластеры популярна в Санкт-Петербурге. Намерены объединиться в кластеры также производители автокомпонентов и электроники.

Основоположителем кластерной концепции развития новых производственных сетей является М. Портер, который описал идеальный тип кластера. *Кластер* – это группа близких, географически взаимосвязанных компаний и сотрудничающих с ними организаций, совместно действующих в определенном виде бизнеса, характеризующихся общностью направлений деятельности и дополняющих друг друга. Они создают основу для притока иностранных инвестиций, обучения широкого круга предпринимателей, развития малого и среднего предпринимательства, повышения гибкости и мобильности компаний, создания широкого спектра сетевых структур. Кластеры позволяют оптимизировать межфирменные контакты, наладить эффективную кооперацию, согласовывать планы бизнес-субъектов организаций, осуществляющих различные виды экономической деятельности. Одновременно кластеры выступают и как форум, в рамках которого ведется диалог между деловыми, правительственными и научными кругами о путях развития конкурентных преимуществ в рамках региона, страны. Таким образом, кластер является новой формой сетевой организации межфирменного взаимодействия, позволяющей быстро, инновационно адаптировать внутренние структуры и внешние взаимосвязи к быстро меняющейся внешней среде.

Сущность понятия «кластер» состоит в объединении отдельных элементов (составных частиц) в единое целое для выполнения определенной функции или реализации определенной цели. Это же значение вкладывается и в экономическое содержание данного слова. Кластеры охватывают значительное количество разного рода предпринимательских структур, важных для конкурентной борьбы, а именно: поставщиков специального оснащения, новых технологий, услуг, инфраструктуры, сырья, дополнительных продуктов и т. п. Кроме того, «...много кластеров включают органы власти и прочие учреждения, такие как университеты, центры стандартизации, торговые ассоциации, которые обеспечивают образование, специализированное переобучение, информацию, исследования и техническую поддержку».

Характерными особенностями успешной деятельности кластеров могут быть:

- взаимосвязи, которые позволяют участникам кластеров приобретать более мощный производственно-рыночный потенциал в сравнении с теми организациями, которые работают в одиночку;
- кооперация и сотрудничество, которые являются стимулами к поиску новых, более совершенных предпринимательских идей и решений;
- ориентация на потребности рынка, которая является главным фактором определения стратегии предпринимательства;
- обеспечение соответствия стратегии каждого отдельного вида предпринимательской деятельности общей стратегии развития региона.

Распространение кластерной концепции возможно на любой территории и в любой сфере экономической деятельности. А достижение успеха базируется на целом ряде преимуществ, которые получают разрозненно действующие организации, объединяясь в кластер.

Кластер, объединяя независимые и неформально связанные компании и учреждения, представляет собой организационную форму, которая получает значительное количество преимуществ за счет высокой производительности, эффективности и гибкости в процессе организации предпринимательской деятельности. Объединяя одновременно конкуренцию и сотрудничество, кластеры имеют значительные преимущества в конкурентной борьбе. Ведь современная конкуренция зависит, прежде всего, от производительности и гибкости предпринимательских процессов, а не от географического расположения компании, доступа к ресурсам или масштаба организации. Большие и малые предпринимательские структуры, выполняя любые виды экономической деятельности, могут быть высокопроизводительными, если они применяют современные методы организации работы, используют передовые технологии и предлагают уникальные продукты. Кластерные модели позволяют во всех областях применять передовые технологии, обеспечивая их высокую технологичность. В связи с этим М. Портер делает вывод, что не существует такого понятия, как низкотехнологические области. Есть лишь низкотехнологические организации (не предпринимательского типа), то есть это те организации, которые не способны использовать новейшие технологии и работать так, чтобы повысить производительность и внедрять инновации.

Кластерная модель объединения организаций предлагает новый способ получения преимуществ от таких факторов, как географическое расположение, сотрудничество, специализация, кооперация, инновация и т. п. М. Портер определил возможности увеличения конкурентоспособности организаций, объединяющихся в кластеры по трем направлениям:

- 1) повышение производительности компаний, используя преимущества тех, кто работает в одной географической зоне;
- 2) направление своей деятельности на высокотехнологические инновационные проекты, достижение более существенного экономического роста, чем их конкуренты;
- 3) стимулирование создания новых организаций, которые в будущем становятся участниками этих же кластеров, усиливая их.

Организации, которые объединяются в кластеры, получают преимущества за счет роста качества рабочей силы, исследований и более скорых изменений в технологии. Кроме того, положительный эффект дает удешевление первичных факторов производства из-за более эффективного использования новинок и роста производительности за счет обмена идеями между участниками кластера и широкого выбора (быстрого набора) кадров для организаций с открытыми вакансиями. Создание и эффективное функционирование кластеров придает дополнительный стимул решению общественных задач. Возрастают возможности получения работы для большого количества трудоспособного населения, что частично решает проблемы безработицы; усиливается экономическое развитие регионов, которые оказывают содействие созданию и развитию кластеров; происходит совершенствование базы налогообложения за счет привлечения местной власти для лоббирования мероприятий по поддержке развития предпринимательства в регионе.

Специализация и кооперация, которые происходят в кластерах, обеспечивают деление рынка на сегменты и цивилизованную специализацию предпринимательской деятельности, что уменьшает транспортные затраты, обеспечивает рациональное разделение труда, обмен знаниями, технологиями, квалифицированной рабочей силой. Кластеры всегда стараются усовершенствовать свои средства производства, внедрять новейшие технологии, обеспечивать высокие стандарты качества продукции. Эта форма привлекает капиталы и кредиты на выгодных условиях от финансовых учреждений, которые конкурируют в обслуживании процветающих отраслей. Объединение организаций в кластеры открывает более реальные возможности получить инвестиции и для небольших организаций-участников соответствующих объединений. Значительные преимущества участникам кластера дает общая закупка материалов, продажа и сервисное обслуживание продукта. Общая закупка оснащения, комплектующих, материалов и т. п. ведет к уменьшению цены за счет увеличения объемов закупок. Для участников объединения существенно уменьшаются затраты на маркетинговые исследования, рекламу, страхование, внедрение сертификатов качества, участие в промышленных выставках, торговых ярмарках и конференциях, поездках предпринимателей в более развитые страны для изучения передового опыта и т. п. Сервисное обслуживание

способствует более глубокому проникновению на рынок. Важно подчеркнуть, что участники кластеров получают многочисленные преимущества именно от объединения и сотрудничества, не теряя при этом своей самостоятельности.

Главной особенностью кластеров является сетевая форма организации производственного цикла. Экономический эффект от создания кластеров в строительной сфере обусловлен:

- производственной кооперацией, позволяющей эффективно использовать совокупный потенциал сетевых партнеров;
- снижением затрат на модернизацию продукции путем передачи части работ партнерам, специализирующимся в конкретных видах деятельности;
- повышением эффективности процесса обеспечения производства сырьем, материалами, деталями, конструкциями на основе установления долгосрочных партнерских связей;
- повышением эффективности выполнения отдельных управленческих функций за счет разделения труда, специализации, привлечения специализированных организаций;
- повышением эффективности работ в области сбыта и сервисного обслуживания, приобретения необходимых ресурсов;
- повышением надежности сетевых партнеров в инвестиционно-финансовой кооперации.

Однако необходимо заметить, что каких-либо устойчивых правил в области кластеризации еще не разработано. Для создания кластера как жизнеспособной, самодостаточной, успешной и эффективной организации необходимо наличие пяти основных условий (рис. 2.1).

*Инициатива* – инициативные и влиятельные люди из числа предпринимателей, структур власти, общественных организаций, учебных заведений и научных организаций, способные своим авторитетом, организаторскими способностями и знаниями сплотить, заинтересовать и на деле доказать полезность кластеров как для самих их членов, так и для региона.

*Инновации* – новые технологии в организации производства, сбыта, управления, финансирования, способные открыть новые возможности в конкурентной борьбе.



Рис. 2.1. Необходимые условия создания кластеров (концепция «СИ» М. Войнаренко)

*Информация* – через взаимодействие головной организации с организациями- участниками вырабатывается новая информация, которая становится движущей силой деловой активности. Формируется единое информационное пространство.

*Инвестиции* – участие в новых инвестиционных проектах. Опыт развитых стран свидетельствует, что кластеры привлекают гораздо больше инвестиций, чем отдельные компании.

*Интеграция* – производство и реализация комплектующих изделий, оборудования, инструмента, технологий, ноу-хау и других нематериальных активов, созданных по заказу головной организации предпринимательской сети, которые предназначены для изготовления конкурентной продукции и не могут быть реализованы на свободном рынке для широкого потребителя.

*Интерес* – обеспечивает основное условие жизнедеятельности предпринимательской или общественной структуры, предполагающей наличие заинтересованности участников кластерных объединений и получение ими определенной экономической выгоды.

Экономические связи, лежащие в основе создания кластеров, основаны на долгосрочных контрактах (в отличие от холдингов, базирующихся на имущественных интересах) и осуществляются на основе вертикальных и горизонтальных взаимодействий между различными бизнес-субъектами и их симбиозной взаимозависимости, определяемой принципом синергизма. Такие объединения позволяют малым организациям сочетать преимущества малых форм предпринима-

тельства и крупных производств. Между организациями, принадлежащими разным собственникам, возникает родство при сохранении каждой из них своей автономности.

Кластеры можно идентифицировать как группу компаний-участников того или иного рынка, объединившихся на основе долгосрочных контрактов, для эффективного использования ресурсов и специфических преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов. Используя преимущественно горизонтальные связи, специализацию и дополняя друг друга, они получают возможность для достижения более высоких результатов.

Таким образом, кластеры следует рассматривать как новый способ агрегированного использования преимуществ отраслевого расположения организаций и возможностей регионального управления. Кластеры ориентированы на экономический успех территории, на которой они расположены. Как и органы власти, отвечающие за развитие региона, они могут обеспечить привлечение дополнительных инвестиций, активизацию инновационных процессов, а также решение многих социальных проблем. Отличительная черта кластера – целевая предпринимательская деятельность. В рамках кластера объединяется не только производственный, но и инновационный бизнес, комплексное управление качеством продукции, сервисное обслуживание. Объединение усилий предпринимателей, органов управления, субъектов инвестиционной и инновационной деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе, способствует рационализации производственно-рыночных процессов, перераспределению рисков и проведению гибкой политики, необходимой в условиях быстро меняющейся конъюнктуры. Ключевой характеристикой действующих кластеров являются параметры рынков, на которые они работают. Именно спрос определяет деятельность эффективно работающих кластеров. Выходы на новые рынки, которые имеют высокие требования к продукции, ее качеству и условиям поставок, могут быть реальным стимулом к усовершенствованию. Органы власти могут стимулировать такие стратегии путем предоставления субсидий для проведения торговых ярмарок, для привлечения покупателей и для организации обмена опытом между местными и зарубежными компаниями. Для примера рассмотрим строительный кластер Подольского региона Украины, насчитывающий около 30 компаний строительной сферы. Эти организации специализируются на выполнении строительно-монтажных работ, производстве строительных материалов, проектировании, дизайне и обеспечивают выполнение полного цикла строительных работ, со сдачей объектов «под ключ». В кластер входят также организации инфраструктуры, которые предоставляют торговые, юридические, аудиторские, маркетинговые, информационные, образовательные и научно-исследовательские услуги (рис. 2.2).

Комплексообразующими связями обладает общественная организация, которая объединяет кластеры, что дает им возможность получать помощь экспертов-консультантов по вопросам технологической модернизации предпринимательской деятельности; экспертов по внешней торговле относительно внедрения торговых знаков и экспортных стандартов; экспертов юридических учреждений относительно регистрации и оформления соответствующих документов и т. п. Основной целью объединения кластеров является достижение конкретного экономического результата – производство конкурентоспособного продукта, что способствует повышению эффективности деятельности каждой отдельной организации и ускорению развития экономики региона в целом.

Преимущества объединения в кластер:

1. Возможность привлечения финансовых ресурсов в строительную сферу (объединение общих финансовых возможностей участников кластера, привлечение инвестиций, совместное участие в конкурсах проектов, которые финансируются в виде грантов, объединение общих финансовых возможностей для обеспечения гарантий на получение кредитных ресурсов).

Так, объединение финансовых ресурсов участников кластера дало возможность на базе одного из участников кластера организовать производственную линию по выпуску сухих строительных смесей и перейти всем участникам кластера на использование собственных сухих смесей.

2. Возможность снижения себестоимости строительной продукции и услуг организаций, входящих в кластер. Наличие собственного производства на основе местной сырьевой базы способствует снижению затрат на транспортировку, сохранение, торговые услуги, что удешевляет себестоимость жилой площади и ремонтных работ. Более того, не возникает проблем со сбытом: продукция полностью используется внутри кластера.

3. Объединение более 30 организаций строительной сферы Подольского региона дало возможность участникам кластера эффективно отстаивать свои интересы на уровне органов местной власти и местного самоуправления. Благодаря кооперации совместных усилий участников кластера получена поддержка и доверие власти. Так, совместно с Хмельницким горисполкомом разработана долгосрочная программа «Современное жилье», которая предусматривает в течение 2003–2010 гг. строительство в областном центре пяти многоэтажных жилых домов улучшенной планировки.

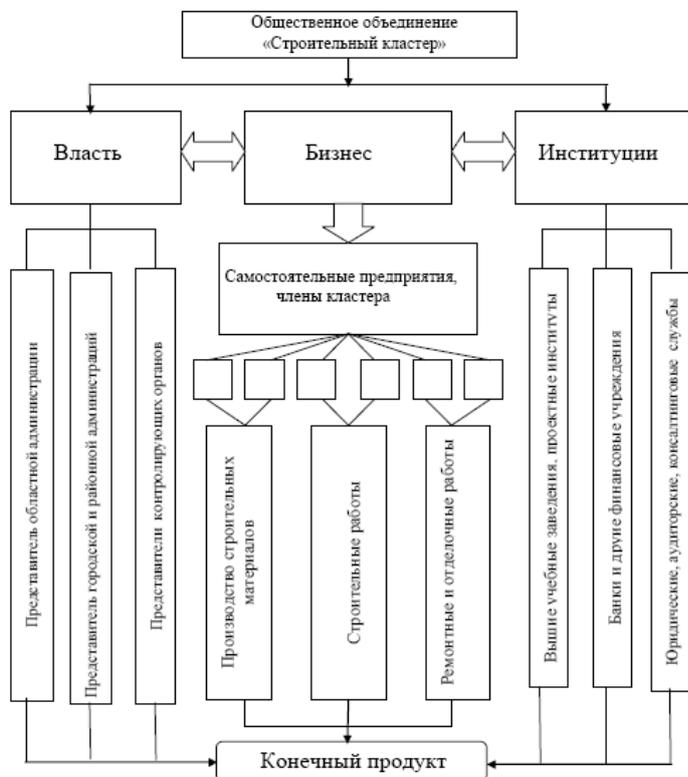


Рис. 2.2. Модель строительного кластера

4. Реализация участниками кластера программы «Современное жилье» – это обеспечение постоянной загрузки организации строительной отрасли и смежных отраслей; создание новых рабочих мест; содействие возрождению промышленности отдельных районов области, где находятся месторождения полезных ископаемых, которые используются в строительстве. Так, на данный момент создан кластер строительных материалов (кирпич, рубероид, фаянс, др.), который охватывает Славутский, Шепетовский, Полонский, Теофипольский и Белогорский районы Хмельницкой области, другие регионы Украины. Кроме того, реализация данной программы предусматривает внедрение новой каркасно-монолитной технологии строительства жилья, что было бы невозможно при условиях деятельности организаций в условиях рынка поодиночке.

5. Объединение организаций на уровне региона – принципиально новый уровень отношений (новый способ мышления), который базируется на порядочности и доверии между участниками кластера. Кластер – это отраслевое, территориальное и добровольное объединение предпринимательских структур, которые тесно сотрудничают с научными (образовательными) учреждениями, общественными организациями и органами местной власти для повышения конкурентоспособности собственной продукции, работ или услуг и содействия экономическому развитию региона. В кластер входят многочисленные организации смежных, взаимодополняющих отраслей и другие структуры, которые играют важную роль в создании конкурентной среды: университеты и исследовательские учреждения, организации, осуществляющие подготовку кадров, отвечают за информационное и техническое обеспечение, торговые ассоциации и др. Подобные объединения оказывают положительное влияние не только на отдельные организации, но и на экономику региона в целом. Как правило, кластеру не присуща ориентация на внутреннего потребителя. Создание строительного или жилищно-коммунального кластера – это особая форма кластерной модели, поскольку строительство и жилищно-коммунальное хозяйство – это виды деятельности,

ориентированные, прежде всего, на внутренний рынок, основной продукцией которого является строительство и обслуживание современного комфортного жилья.



Рис. 2.3. Взаимосвязи бизнес-центра с властью и предпринимательскими структурами



Рис. 2.4. Организационная структура бизнеса-центра

### Форма отчетности:

Отчет по практическим занятиям содержит цели, задачи, расчетные показатели, краткие обобщенные ответы на поставленные вопросы в задании, сноски на используемые источники.

### Задания для самостоятельной работы:

1. Опишите об особо экономических зонах технико-внедренческого типа.

### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

Используя литературу и информационно-телекоммуникационные сети «интернет» по предлагаемой теме практических занятий обучающиеся самостоятельно прорабатывают материал и готовят ответы на предложенные вопросы преподавателем.

### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Что такое сеть в экономике.
2. Характерные признаки предпринимательской сети.
3. Отличительная черта предпринимательской сети от других сетевых объединений.
4. Базовые принципы формирования и функционирования предпринимательских сетей.
5. В чем суть оболочечных компаний.
6. Пути решения проблемы снижения производственных затрат за счет вхождения организации в предпринимательскую сеть.
7. Субъекты инвестиционно-строительной деятельности.
8. Характеристика основных принципов формирования предпринимательской сети.
9. Параметры, необходимые для обоснования при формировании предпринимательской сети.
10. В чем суть сервисного производства в строительстве.
11. Характерные особенности успешной деятельности кластеров.
12. Необходимые условия создания кластеров, их краткая характеристика.
13. На каких взаимоотношениях строится деятельность в предпринимательских сетях и кластерах. Их принципиальное отличие.
14. Определение кластера. основополагающие факторы для создания кластера.
15. Характерные особенности деятельности кластеров.
16. Определения технополиса. Отличие технополиса от технопарка.
17. Организационно-правовые структуры, входящие в состав технологических парков.
18. Основные цели деятельности и задачи научно-технологических парков.
19. Основные преимущества внедрения в регионе технопарка.
20. Особенности технологических полисов.
21. Что такое бизнес-центры и цель их создания.
22. Субъекты, сотрудничающие с бизнес-центром.
23. Перечислите и опишите основные типы бизнес-инкубаторов.
24. Имеют ли право входить в состав бизнес-инкубатора не вновь созданные, а уже существующие и успешно работающие организации.

25. Может ли бизнес-инкубатор быть прибыльной организацией.

### Практическое занятие №4

#### Организационные структуры предприятий

На основе выполненной работы для защиты отчета составить электронную презентацию.

#### Цель работы:

Получение навыков основ построения организационных структур коммерческих предприятий

#### Задание:

1. Тип организации (коммерческая, некоммерческая):

- а) хозяйственное товарищество;
- б) фонд;
- в) трест;
- г) ассоциация;
- д) производственный кооператив;
- е) учреждение;
- ж) общество с ограниченной ответственностью;
- з) потребительский кооператив;
- и) артель.

2. Составьте таблицу основных типов коммерческих организаций по следующей форме:

Тип организации	Учредители	Формы учредительных документов	Органы управления	Ответственность	Уставный (складочный) капитал	Ценные бумаги	Условия реорганизации и ликвидации
1	2	3	4	5	6	7	8

3. Установите соответствие:

Товарищество	Договор учреждения	об	Уставный капитал разбивается на акции
Открытое акционерное общество	Устав и учредительный договор	Уставные	капитал разбивается на доли определенного размера
Общество с ограниченной ответственностью	Учредительный договор	Складочный	капитал разбивается на вклады

#### Порядок выполнения:

Любой предприниматель обязан создать собственную организационную структуру и уметь профессионально руководить ею. Его внимание будет сосредоточено на построении организационной структуры. В процессе создания управления организационной структурой предпринимательской организации руководит всем процессом лично предприниматель. Хотя он может в какой-то степени делегировать полномочия по управлению менеджеру. В дальнейшем в связи с изменением целей и задач, возникающих перед предпринимателем, будет меняться и организационная структура предпринимательской организации.

Рассматривать организационную структуру представляется рациональным на трех уровнях взаимодействия (табл. 3.4): 1) «внешняя среда – организация», 2) «подразделение – подразделение», 3) «индивид – организация».

### Типы организационных структур

Уровни взаимодействия		Типы структур	
1. Взаимодействие с внешней средой		Механистическая	Органическая
2. Взаимодействие подразделений	Линейно-функциональный	Дивизиональная	Матричная
3. Взаимодействие с человеком		Корпоративная	Индивидуалистская
		Ориентация на внутренние проблемы	Ориентация на потребителя

*Механистический подход* предполагает функционирование организационной структуры наподобие машинного механизма. В такой организации правила и процедуры предельно формализованы, принятие решений централизовано, ответственность узко определена. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях рутинной технологии, несложной и нединамичной внешней среды. Этот подход часто критикуется, хотя его применение целесообразно и в современных условиях. Классификация организационных структур по методу взаимодействия с внешней средой на механистические и органические является наиболее терминологически корректной.

Далее следует рассмотреть организационные структуры с точки зрения взаимодействия подразделений. Наиболее традиционной является *линейно-функциональная* организационная структура. Основой здесь являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье материалы и пр. (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Линейно-функциональная организационная структура

Прохождение в развитии современной организации этапа линейно-функциональной структуры является обязательным. Независимо от протяженности данного этапа во времени он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник – подчиненный». Только линейно-функциональная структура способна развернуть эффективное, массовое, масштабное производство (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Дивизиональная организационная структура

В общем виде дивизиональная структура вырастает из департаментизации, основанной на каком-либо конечном результате: продукте, потребителе или рынке. Переход на дивизиональную структуру позволяет организации продолжать рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители отделений в рамках закрепленного за

ними продукта или территории координируют деятельность не только по линии, но и по функциям, развивая требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации.

Дивизиональная структура особенно эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в основе ее построения лежит механистический подход. Если механистический подход заменяется на органический, дивизиональная структура перерастает в *матричную*.

Впервые матричные структуры (рис. 3.14) возникли в компьютерном производстве в компании IBM. Переход к матричной структуре явился реакцией на изменение глубины и силы воздействия ряда факторов внешней среды: интенсификации потоков информации, ограничение финансовых и людских ресурсов, предъявление высоких требований одновременно и к функциональному, и продуктовому направлению.



Рис. 3.14. Матричная организационная структура

Отсюда система двойного подчинения, когда у одного работника одновременно два начальника – функциональный и продуктовый. Соответственно матрица отношений состоит из трех типов ролей:

- главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся перед функциональным и продуктовым руководителями. Технология перехода к матричной структуре состоит из трех стадий. На первой создаются временные целевые группы по продукту, проекту или территории. Эти группы формируются из представителей различных частей организации. Формально представители остаются в подразделениях, их делегировавших, но уже должны также подчиняться руководителю целевой группы.

На второй стадии такие группы получают статус постоянных подразделений.

На третьей стадии в постоянной группе назначается формальный руководитель, ответственный за интеграцию всех работ в группе от начала до конца. Он наделяется соответствующими полномочиями и вступает в деловые отношения с руководителями функциональной и продуктовой частей. Матричная структура привлекает руководителей высоким потенциалом адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями. Это единственная структура с ярко выраженными горизонтальными связями, которые в сочетании с вертикальными реализуют механизмы множественности власти и принятия решения на местах. Такое положение дел развивает способности работников и делает их участниками процесса принятия решения. В то же время матричная структура трудна во внедрении, громоздка и дорога в эксплуатации. Отдельные специалисты называют ее «управленческий идеал» и относятся к ней скептически. По уровню взаимодействия с человеком существуют корпоративный и индивидуалистский типы организационных структур. Общей ошибкой, в данном случае, является нечеткое разграничение понятия корпоративной организации как особой системы отношений между людьми в процессе их взаимодействия и корпорацией как формой юридического лица – акционерного общества.

*Корпоративный* тип организации – это замкнутые группы людей с ограниченным к ним доступом извне, максимальной авторитарностью руководства и полной централизацией управления. Корпорация противопоставляет себя другим социальным общностям людей на основе своих уз-

конаправленных интересов. Примером корпорации могут служить ремесленные цеха и купеческие гильдии в средневековье, профсоюзы и политические партии, государственные министерства и ведомства, естественные монополии а также другие крупные образования. Посредством объединения ресурсов, в том числе людских, обеспечивается возможность существования той или иной социальной группы, профессии, касты. Однако это объединение происходит через разделение участников корпорации по социальным, профессиональным, кастовым и другим критериям. Интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций, что и является источником их власти (принцип «разделяй и властвуй»).

В процессе своей деятельности корпорация стремится стандартизировать свою деятельность, не допустить внутренней конкуренции путем поддержки слабых и ограничения сильных. Так проявляется политика уравниловки. Доминирует лояльность индивида по отношению к организации, приветствуется послушание и исполнительность. Субъектом интереса в корпорации является сама организация. Устанавливается приоритет организационных целей над индивидуальными. Индивид, имея собственные цели, желая их реализации, должен поддерживать цели корпорации, в конечном счете отождествляя их с собственными. Корпорация берет на себя ответственность за своих членов. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным Человеком, что ставит его в сильную зависимость и практически лишает самостоятельности.

Индивидуалистский тип организации прямо противоположен корпоративному.

*Индивидуалистская организация строится на следующих принципах:*

- сочетание кооперации и конкуренции, обеспечиваемое децентрализованными структурами с «центрами прибыли»;
- создание системы открытых коммуникаций, позволяющих осуществлять свободный поиск ресурсов внутри структуры и развивать внутрихозяйственный расчет;
- соблюдение суверенитета личности в вопросах распределения обязанностей при принятии решений. В основе морали лежит индивидуализм, лояльность индивида своим убеждениям.

Яркий пример индивидуалистского типа – эдхократическая (*adhocracy*, *англ.*) организация. Власть в такой организации основывается не на позиции в иерархии, а на знании и компетентности. Исполнители являются экспертами в своей области и для достижения поставленных целей средства выбирают сами. Структура имеет органическую основу и постоянно меняется, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Дальнейшим развитием матричной структуры по пути индивидуалистского подхода стала *многомерная* структура. Ориентация на рынок и конкретного потребителя вызвала необходимость ввести кроме двух измерений матричной структуры – ресурсы (функции) и результаты (проекты), третье измерение – обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операций на определенной территории. Так, бригадный подряд, применяемый в заготовительных отраслях и являющийся по сути разновидностью матричной структуры, был применен на заводах «Вольво» «тележечными» бригадами. Разница состояла в том, что отдельно взятая бригада не только сама собирала автомобиль, подбирала комплектующие, но и принимала заказ от клиента и продавала ему готовый автомобиль. Главное преимущество такого подхода — возможность максимально удовлетворить запросы потребителя, максимально сблизив его с производителем. Кроме того, при таком подходе решается главная проблема матричной структуры — двойное подчинение работников. В случае, если деятельность конкретных специалистов-исполнителей или их групп, обслуживающих потребности рынка, перестает нуждаться в координировании руководством сверху, организационную структуру следует строить по *предпринимательскому типу*. Графически организационная структура будет выглядеть (рис. 3.15) как перевернутая пирамида, на верхний уровень которой выведены специалисты-профессионалы, а в основании находится руководство организации.

В современных условиях, когда необходимо быстро адаптироваться в стремительно меняющейся деловой среде, основными конкурентными преимуществами являются оперативность и гибкость. Взаимодействие между организационной структурой и современными информационными технологиями (ИТ) послужило основой для создания новой организационной структуры – виртуальной. *Виртуальная организационная структура* (ВОС) строится на временном взаимодействии нескольких независимых функциональных партнеров, которые управляют проектированием, производством и реализацией продуктов с использованием современных информационных технологий. Один из ее ключевых признаков – работа в удаленном режиме всех звеньев бизнес-цели, ко-

ординирующая с помощью современных средств телекоммуникаций. Члены виртуальной команды обмениваются информацией и принимают коллегиальные решения в онлайн-режиме. При этом в сферу делового сотрудничества включены как внутренние ресурсы компании, так и внешние (в том числе поставщики и потребители). По большому счету, ВОС – это стратегический альянс нескольких групп-участников, который заключается для достижения определенных целей. Партнеры используют свои ключевые компетенции, чтобы быстрее, эффективнее и, что немаловажно, дешевле выполнить бизнес-задачу. Именно командная работа становится основным фактором бизнеса, занимающегося созданием нового продукта или вводящего в оборот новую услугу. Она же обеспечивает выход на новые рынки, привлекает новые ресурсы и распространяет новые формы и методы организации производства и управления. В настоящее время все больше компаний используют в своей деятельности виртуальный подход, зачастую совмещая его с другими организационными формами. ВОС полностью меняет большинство бизнес-функций компании. Каналы снабжения образуют временные цепочки, которые выстраиваются для удовлетворения нужд отдельного проекта и прекращают свое существование после его завершения. Производственные мощности можно приобрести или продать на электронной бирже. А финансирование обеспечивается в основном венчурными капиталами. Прежде чем приступить к созданию ВОС, эксперты советуют оценить критические факторы, влияющие на ее эффективность. Сначала нужно провести анализ возможностей рынка, где будет действовать потенциальная ВОС. Здесь ключевыми моментами являются степень глобализации рынка, возможность гибкого поведения на нем, размеры издержек, которые готова понести организация, и обязательно инновационный потенциал отрасли.

Следующий шаг – оценка потребностей в дополнительных ресурсах. Для этого нужно проанализировать структуру производства товаров и услуг за весь период работы компании, а также определить роль компетенции руководства на каждом этапе производственного процесса. Затем следует разработка структуры взаимоотношений с потенциальными партнерами в рамках новой организационной формы: необходимо уяснить, с кем организация намерена поддерживать партнерские отношения (это могут быть отдельные люди, группы, другие организации). Желательно установить также географические границы выбора потенциальных партнеров, сформулировать требования к функциям, которые они должны выполнять в рамках ВОС.

Последний шаг — определение архитектуры ВОС, ее наиболее эффективного типа. И, наконец, после всего этого следует провести анализ информационной инфраструктуры компании, снять вопросы, касающиеся ее модернизации. Если на виртуальную схему переводятся отделы традиционной компании, то необходимо обучить членов виртуальной команды, ведь им придется, не общаясь друг с другом, использовать согласованные инструменты работы и принимать коллегиальные решения. Желательно, чтобы такую же подготовку прошли и те сотрудники традиционных отделов, которым по долгу службы придется иметь дело с участниками ВОС. Также полезно заблаговременно позаботиться о стандартизации процессов внутригруппового взаимодействия, о согласованности работы всего коллектива. Наиболее распространенные типы виртуальных команд.

#### *Достоинства ВОС:*

- гибкость предпринимательской организации;
- увеличение производительности труда работ;
- снижение административных затрат;
- оперативное решение возникающих вопросов.

Применение телекоммуникационных технологий позволяет собрать команду лучших специалистов.

#### *Недостатки ВОС.*

В первую очередь это связано с психологическими особенностями лидера ВОС. Управляющим, привыкшим к традиционной контролирующей роли, волей-неволей приходится отказываться от авторитарного стиля руководства. Виртуальная команда предполагает относительную самостоятельность участников с различной степенью их осведомленности в зависимости от компетенции. Очень часто в таких организациях уровень принятия решений спускается на более низкие звенья. Поэтому руководителю следует ограничиться координирующей функцией. Кроме того, человек, возглавляющий виртуальную команду, обязан понимать особенности межличностных взаимоотно-

ношений, знать, как управлять людьми, не имея с ними непосредственного контакта, а также учитывать культурные особенности членов своего мультинационального коллектива. Не стоит забывать и о том, что лидер виртуальной компании должен обладать авторитетом среди всех участников команды, однако своих целей ему следует добиваться не с помощью давления на подчиненных, а путем влияния на них. И конечно же, сама организационная форма виртуальной корпорации требует от него умения проявлять гибкость.

#### Форма отчетности:

Отчет по практическим занятиям содержит цели, задачи, расчетные показатели, краткие обобщенные ответы на поставленные вопросы в задании, сноски на используемые источники.

#### Задания для самостоятельной работы:

1. Опишите систему построения проблемно-целевой структуры управления производством.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

Используя литературу и информационно-телекоммуникационные сети «интернет» по предлагаемой теме практических занятий обучающиеся самостоятельно прорабатывают материал и подготавливают ответы на предложенные вопросы преподавателем

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. По каким критериям можно типологизировать организации.
2. Что включает в себя понятие «субъект малого предпринимательства» и по каким критериям организацию можно отнести к таковому.
3. Суть понятия «интеграция».
4. Виды некоммерческих организаций и в чем их особенности.
5. Типы коммерческих организаций, определенных ГК РФ.
6. Отличия между хозяйственным обществом и хозяйственным товариществом.
7. Виды хозяйственных обществ и товариществ.
8. Какие предприятия относятся к унитарным и каковы их основные разновидности.
9. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовой формы предприятия.
10. Информация, включающаяся в устав организации.
11. Какие вопросы относятся к компетенции общего собрания акционеров.
12. Отличие между юридическим и неюридическим лицами.
13. Формирование уставного капитала в акционерном обществе.
14. В чем отличия формирования складочного капитала от уставного.
15. На основе каких основных подходов строится организационная структура организации.
16. Основные типы организационных структур.
17. Суть вертикальной и горизонтальной интеграции компаний. Приведите примеры.
18. Особенности конгломератов.
19. Определение холдинговой компании, преимущества и недостатки этой организационно-правовой формы.

### **Практическое занятие №5**

#### Эффективность предпринимательской деятельности

#### Цель работы:

Получение навыков определения эффективности предпринимательской активности

#### Задание:

1. Составьте таблицу различий терминов «эффект» и «эффективность». Постройте графики зависимости результата предпринимательской деятельности от стадии жизненного цикла продукции.

#### Порядок выполнения:

В общем представлении *эффективность* (в переводе с латинского – действенный, производительный, дающий результат) характеризует развитые системы, процессы, явления, т. е. выступает индикатором развития. Она же – его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида предпринимательской деятельности и их совокупности, мы определяем меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу. В этом смысле эф-

фективность всегда связана с практикой. Она направляет управленческую деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Эффективность – качественная категория, связанная с интенсивностью развития предпринимательства (динамической качественной категорией). Для определения принципов и методов оценки эффективности предпринимательства рассмотрим взаимоотношения между двумя важнейшими экономическими категориями – *эффектом и эффективностью*. И эффект, и эффективность отражают рост и развитие экономического объекта, т. е. его способность к прогрессивным количественным изменениям, отраженным в объемных показателях, и к прогрессивным качественным изменениям, дополняющим количественные и связанным, как правило, со структурной динамикой объекта. Вместе с тем, между этими категориями есть и существенные различия. Эффект является отражением результата деятельности, к которому стремится экономический объект. Понятия «эффект» и «результат» можно воспринимать как тождественные и использовать как ориентир при построении конкретной управленческой системы. Такое управление, именуемое в международной практике управлением по результатам, направлено на количественный прирост результирующих показателей, хотя и подразумевает изменение качественных характеристик. Эффективность же учитывает не только результат деятельности, но и условия, при которых он достигнут. Эффективность любой деятельности принято выражать с помощью отношения результата к затратам. При этом ставится задача максимизировать результат, приходящийся на единицу затрат. Предпринимательская деятельность всегда направлена на достижение цели и обязательно заканчивается результатом, даже если он не запланирован или является отрицательным (рис. 4.1). Если конечный результат совпадает с целью, деятельность можно считать рациональной, если же такое совпадение отсутствует, то деятельность является нерациональной. *Основной принцип* оценки эффективности – взаимосвязь цели и конечного результата деятельности.

Предпринимательству присуща множественность целей. Это проявляется, в первую очередь, в альтернативности процесса целеполагания, когда из множества целей выбирается одна, в наибольшей степени соответствующая принципам эффективности. Множественность целей может проявляться в ее многокомпонентном составе. Предпринимательская деятельность, как известно, включает производственную, коммерческую и финансовую деятельность. Для каждой из них характерны собственные цели, иногда взаимоисключающие (например, при стремлении к росту прибыли и минимизации затрат). При этом ставятся задачи поиска едионаправленных целей, в крайнем случае, разумного компромисса, который не всегда возможен. При этом для оценки эффективности используют метод многоцелевой оптимизации.

*Второй принцип* оценки эффективности предпринимательства – наличие нескольких критериев оптимальности. Оптимальность – состояние системы, при котором обеспечивается достижение максимума или минимума значений каких-либо параметров.



Рис. 4.1 – Схема взаимодействия цели и конечного результата деятельности

Оптимальность результатов устанавливается на основе критериев. Подчеркнем, что речь идет о допустимости использования критериев, а не об их необходимости. Совокупность критериев используется, когда невозможно применить единые или обобщенные оценки. Рыночная среда – от-

крытая организационно-хозяйственная система, где субъекты предпринимательской деятельности реализуют взаимные интересы и функционируют в условиях конкуренции, занимая определенную долю рынка (сегмент). Увеличение занимаемой доли рынка, приращение конкурентных преимуществ обуславливают устойчивость стратегических позиций субъекта предпринимательской деятельности. Появляются дополнительные возможности для реализации задач, способствующих увеличению прибыльности и доходности. Но целевые приоритеты должны быть ориентированы на укрепление своих рыночных позиций и получение дополнительных возможностей для повышения совокупного результата деятельности в течение периода, обусловленного стратегией.

Сформулируем *третий принцип* оценки эффективности предпринимательства: в процессе целеполагания следует отдавать предпочтение целям, характеризующим устойчивость рыночных позиций. При этом эффективность оценивается с учетом стратегических приоритетов, а среди оценочных показателей преобладают те, которые характеризуют результативность усилий, предпринимаемых в том или ином стратегическом направлении.

*Четвертый принцип* – взаимосвязь жизненного цикла продукции и показателей предпринимательской деятельности. Как известно, на стадиях разработки и внедрения продукта прибыль не образуется, она появляется лишь в конце стадии внедрения. При этом прибыль формирует мотивацию на сокращение длительности этих стадий, повышение качества разрабатываемого и внедряемого продукта, обеспечение его соответствия потребностям целевого сегмента, а также сокращение затрат на исследование продукта, его апробацию, подготовку рынка и внедрение в рыночную среду. Для оценки эффективности предпринимательства на этих стадиях требуются показатели, ориентированные на стратегические задачи, охватывающие весь планируемый жизненный цикл продукции – от формирования идеи до снятия продукции с производства. На стадии роста, когда появляются реальные доказательства соответствия товара требованиям целевого сегмента, целесообразно использование показателя прибыли. На этой же стадии необходимо решать задачи по увеличению рыночной доли и завоеванию новых рынков или сегментов, так как увеличение темпов роста объема продаж и прибыли свидетельствует о достаточно широком рыночном признании. Оценка степени достижения этих целей обусловлена стратегическими соображениями и смыкается с задачей более полного овладения рынком. Поэтому на стадии роста возможно сочетание нескольких методов (и показателей) оценки эффективности, охватывающих самостоятельные направления предпринимательской деятельности, формирующиеся на различных потребительских рынках.

На стадии зрелости в системе оценочных показателей доминирует прибыль. Являясь индикатором стадийных изменений в жизненном цикле продукции, она отражает саму суть стадии зрелости – стабилизацию роста прибыли, обусловленную признанием продукта потребителем; сокращение себестоимости продукции (работ, услуг) за счет совершенствования производственного цикла и т. д. В конце стадии, когда наблюдаются первые признаки абсолютного снижения прибыли, актуализируются задачи обновления ассортимента ряда продукции и разработки новых продуктов. При этом возрастает значение стратегических задач (поиск новых идей, их разработка, испытание, продвижение на строительный рынок и т. д.), а для оценки эффективности вновь используются показатели рыночной устойчивости организации. Поэтому для оценки результата предпринимательской деятельности используется принцип сочетания показателей: показатель прибыли дополняется показателями, характеризующими позиции организации в конкурентной среде. На стадии спада, завершающей жизненный цикл продукции, могут устанавливаться два вида целей: быстрый уход с рынка устаревшей продукции и отказ от активных рыночных действий с учетом возможности возобновления спроса на продукцию. Результат деятельности может оцениваться с помощью показателя прибыли, стремящегося к максимально возможному значению. При использовании стратегии быстрого ухода с рынка анализ осуществляют по компонентам ассортимента ряда, определяющим совокупный результат деятельности компании. При ориентации на возможное возобновление спроса показатель прибыли дополняется аналитическими характеристиками, отражающими вероятность его возобновления и риски, обусловленные его неопределенностью и прогнозируемой длительностью периода, предшествующего новому «всплеску» спроса. Однако такие характеристики могут выступать лишь в качестве аналитических, дополняющих основные, но не образующих самостоятельные показатели. Таким образом,

констатируя изменчивость результирующих показателей предпринимательской деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла продукции, следует обратить внимание на возможность их комбинации, обусловленную структурными изменениями в зависимости от целей и задач предпринимательства. Для измерения показателей результата предпринимательской деятельности могут использоваться различные методы. Например, показатель занимаемой доли рынка определяется на основе маркетинговых исследований, в рамках которых исследуется совокупная емкость рынка и анализируется соотношение емкостных показателей, характеризующих деятельность исследуемой компании и ее основных конкурентов. Конкурентоспособность продукта или субъекта предпринимательства выражается с помощью относительного показателя, в качестве оцениваемых альтернатив выступают продукты (компании), образующие конкурентную среду. Для оценки конкурентоспособности продукта применяется подход, основанный на получении обобщенных показателей, агрегирующих множество частных характеристик с учетом веса их значимости. При этом используют следующий алгоритм:

- определяют частные показатели, характеризующие конкурентные свойства продукта (компании);
- определяют значения частных показателей  $K_i$  по каждому из альтернативных вариантов (в натуральных единицах измерения, а при необходимости – в баллах);
- с помощью экспертного метода выстраивают последовательность частных показателей конкурентоспособности по степени их значимости для потребителей;
- выбирают эталонный вариант, являющийся базовым при сопоставлении частных показателей (в качестве эталона может быть использован любой из альтернативных вариантов);
- частные показатели конкурентоспособности сопоставляют с эталонным и определяют индексы частных показателей  $J_{ki}$  по каждому варианту:

$$J_{ki} = K_i / K_{iэ}, \quad (4.1)$$

где  $K_{iэ}$  – частный показатель конкурентоспособности, соответствующий эталону;

- с помощью методов инженерного прогнозирования определяют коэффициент весомости частных показателей конкурентоспособности  $L_i$ :

$$L_i = \frac{i}{2^{i-1}}, \quad (4.2)$$

где  $i$  – номер показателя в последовательности, ранжированной по степени значимости;

- исчисляют совокупный (интегральный) показатель конкурентоспособности продукции (компании) по каждому из сравниваемых вариантов  $Y_{kn}$ :

$$Y_{kn} = \frac{\sum_{i=1}^{i=n} L_i Y_{ki}}{\sum_{i=1}^{i=n} L_i}, \quad (4.3)$$

где  $n$  – число оцениваемых частных показателей конкурентоспособности.

Отметим, что показатель  $Y_{kn}$  пригоден лишь для сравнительных оценок, но не в качестве абсолютной характеристики. При использовании в качестве результирующей характеристики показателя прибыли можно применять модель функции, построенную на основе типовой модели:

$$MaxEt = (PtQt \sum_{j=1}^{i=n} f_j x_j - FC - PtBt)(1 - T), \quad (4.4)$$

где  $Et$  – доход субъекта предпринимательской деятельности после вычета налогов и уплаты процентов;  $Pt$  – цена за единицу продукции;  $Qt$  – количество единиц реализованной продукции;  $f_j$  – цена единицы  $j$ -го фактора производства;  $x_j$  – общее количество  $j$ -го фактора производства, используемого в производственном процессе;  $n$  – количество факторов производства;  $FC$  – фиксированные платежи;  $R$  – средняя ставка процента, выплачиваемая фирмой по собственным займам;

$B$  – общее количество займов, которые получает компания (стоимость несобственных фондов);  $T$  – ставка корпоративного налога.

Можно сформировать следующую совокупность затрат  $Z$ , обуславливающих получение результата:

$$Z = Z_{об} + Z_{оп} + Z_{тр} + Z_{м} \quad (4.5)$$

где  $Z_{об}$ ,  $Z_{оп}$ ,  $Z_{тр}$ ,  $Z_{м}$  – затраты на воспроизводство оборотных фондов, основных производственных фондов, трудовых ресурсов и на маркетинг.

Представленные показатели выражают совокупный результат предпринимательской деятельности и могут называться обобщающими. Однако, предпринимательство, как уже отмечалось, включает ряд относительно самостоятельных видов деятельности (производственную, финансовую, коммерческую, коммуникативную), каждая из которых влияет на конечные результаты и в значительной мере определяет эффективность функционирования всей предпринимательской системы. Каждый вид деятельности характеризуется собственными результатами, на базе которых можно исчислить показатели, отражающие эффективность функционирования предпринимательских подсистем. Эти показатели не могут претендовать на роль обобщающих, так как касаются лишь отдельных элементов единого целого, но могут с успехом использоваться в качестве дополнительных составляющих.

*Эффективность деятельности производственной подсистемы* определяется следующими дополнительными показателями:

- эффективностью производства, рассчитанной по типу ресурсоотдачи;
- производительностью труда;
- рентабельностью;
- показателем эффективности производственных связей;
- системой показателей, отражающих эффективность управления производством;
- показателем эффективности управления кадрами;
- системой показателей, характеризующих эффективность использования производственной, маркетинговой информации и др.

*Эффективность деятельности коммерческой подсистемы* может оцениваться с помощью относительных показателей (объема реализации продукции и затрат коммерческой организации на сбыт и продвижение продукции на рынок), а также показателей, характеризующих согласованность, взаимосвязанность и взаимодополняемость элементов сбытовой сети. К последним относятся:

- показатель эффективности различных каналов сбыта, сбытовых систем, посредников;
- система показателей, отражающих эффективность управления сбытовой сетью;
- показатель надежности выбора посредников;
- система показателей, отражающих эффективность использования сбытовой и маркетинговой информации;
- показатели, характеризующие степень соответствия сбытовой сети целям и задачам маркетинга;
- длительность периода реализации (соотношение с затратами на организацию сбыта);
- показатель, характеризующий относительную величину прибыли в общем товарообороте.

Для оценки *эффективности функционирования финансовой подсистемы* можно использовать совокупность важнейших показателей и параметров, представляемых в финансовых отчетах организации:

- доходы от основной деятельности;
- себестоимость реализованной продукции;
- чистый доход без учета доли в прибылях ассоциированных компаний;
- чистый налог до налогообложения и др.

Соотнеся эти показатели с показателями затрат, можно сформировать представление об эффективности финансовой деятельности.

Под *эффективностью коммуникативной подсистемы* в данном случае понимается не вся система рыночных коммуникаций (эффективность использования различных коммуникативных связей

оценивается в разных подсистемах), а только коммуникации между производителем и потребителем. В этой подсистеме могут быть использованы дополнительные показатели эффективности рекламной деятельности, стимулирования сбыта, работы выставок и ярмарок, изучения мотиваций, средств создания общественного мнения в отношении компании и ее продукции, а также комплекс показателей, отражающих информационные составляющие.

Особого внимания заслуживает *показатель имиджа* компании. Он может рассматриваться в качестве показателя результата не только в рамках коммуникативной подсистемы, но и применительно ко всей системе предпринимательства. Например, пусть субъект предпринимательской деятельности ориентируется на концепцию социально-экономического маркетинга и предполагает осуществлять свою деятельность в длительной перспективе. Тогда его целевые установки должны ориентироваться на укрепление доверия потребителей, приобретение необходимого социального статуса и общественного признания. В этом случае результат деятельности может оцениваться с помощью характеристик, отражающих имидж компании. Рассмотренный подход позволяет:

- выбирать оптимальные стратегические ориентиры;
- обосновать цели и задачи предпринимательства;
- прогнозировать результаты деятельности;
- анализировать рыночные возможности компании и характеризовать ее позиции в конкурентной среде;
- реализовать принцип взаимосвязи цели и конечного результата деятельности;
- использовать принцип стратегической гибкости и адаптивности производственных систем.

Недостатком такой оценки является условность результирующих показателей (баллов, индексов), полученных с помощью экспертного метода. Избежать этого недостатка можно за счет полного экспертного моделирования.

#### Форма отчетности:

Отчет по практическим занятиям содержит цели, задачи, расчетные показатели, краткие обобщенные ответы на поставленные вопросы в задании, сноски на используемые источники.

#### Задания для самостоятельной работы:

1. Опишите эффективность коммуникативной подсистемы.

#### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

Используя литературу и информационно-телекоммуникационные сети «интернет» по предлагаемой теме практических занятий обучающиеся самостоятельно прорабатывают материал и подготавливают ответы на предложенные вопросы преподавателем

#### Контрольные вопросы для самопроверки

1. Расскажите о принципах оценки эффективности предпринимательской деятельности.
2. Какие методы используются для оценки эффективности предпринимательской деятельности?

## **Практическое занятие №6**

Планирование субъектов предпринимательства

#### Цель работы:

Освоить систему планирования предпринимательской деятельности

#### Задание:

1. Перечислите основные отличия бизнес-планирования от стратегического плана и технико-экономического обоснования (ТЭО). Материал представьте в табличной форме.
2. Опишите проблемы согласования интересов собственников и топ-менеджеров, топ-менеджеров и персонала, топ-менеджеров и консультантов. Раскройте суть конфликтов, их последствия и способы разрешения.

#### Порядок выполнения:

Планирование развития субъекта предпринимательской деятельности включает в себя стратегическое планирование и бизнес-планирование. Стратегическое планирование призвано обеспечить развитие компании в долгосрочной перспективе и отвечает на три важных вопроса:

1. В каком состоянии находится коммерческая организация в настоящее время?

2. Какого положения она хотела бы достигнуть через 5...10 лет?

3. Как это сделать?

Компании решают эти задачи по-разному в зависимости от своих возможностей. Стратегия формирует задачи компании и определяет, что должен делать и чего достичь управленческий персонал, определяет, какие результаты достижимы и желательны, какова должна быть степень риска. Стратегия же определяет основные направления развития, посредством которых компания сможет создать и поддерживать свою конкурентоспособность. В условиях свободной рыночной экономики процветающими становятся те компании, которые наиболее тщательно выбрали вид экономической деятельности и имеют ясное представление о том, как заинтересовать клиента.

Объект стратегического планирования – деятельность субъектов предпринимательства, структурные элементы региональной экономики, вся национальная экономика страны с позиций будущего состояния компании в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Характерные черты стратегического планирования:

- устремленность коммерческой организации в среднесрочную и долгосрочную перспективу (на период более года);
- ориентация на достижение ключевых целей, от которых зависят выживание и социально-экономический прогресс коммерческой организации;
- увязка намеченных целей с объемом и структурой ресурсов (как наличных, так и тех, которые будут созданы в планируемой перспективе), необходимых для их достижения;
- учет воздействия на компанию внешних факторов и разработка мероприятий, в максимальной степени ослабляющих или нейтрализующих их негативное влияние, либо использующих позитивное влияние этих факторов для успешного решения стратегических задач;
- адаптивный характер – способность предвидеть изменения внешней и внутренней среды и приспособить к этим изменениям функционирование организации.

Стратегическое планирование – это процесс выбора руководящей линии функционирования субъекта предпринимательской деятельности, направленной на достижение конечных целей компании (рис. 4.2).

Стратегическое планирование предусматривает разработку глобальных целей развития компании в отдаленной перспективе с учетом неконтролируемых факторов внешней среды: политических событий, инфляции, безработицы, нарушений торгового баланса, изменений кредитных ставок и т. п. На этой стадии устанавливают важнейшие результаты деятельности компании при условии сохранения существующей политики и сравнивают их с результатами, которые должны быть получены при достижении поставленных целей, и выявляют резервы. Выработывают стратегические решения, позволяющие реализовать эти резервы с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами. Планируют также перспективы развития компании, например, расширение производственных мощностей путем строительства новых производств или приобретения оборудования, смену профиля деятельности или радикальное изменение технологии.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития компании:

- главный (суммативный) план дает представление о состоянии компании в будущем, основных целях, направлениях и стратегиях ее развития, рынках сбыта, требованиях к темпам роста производства и прибыльности;



Рис. 4.2. Этапы стратегического планирования субъекта предпринимательской деятельности

- функциональный план отражает новые направления деятельности компании в целом (без учета ее отдельных подразделений – производственных, сбытовых, инвестиционных и др.) для оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;
- экономический план конкретизирует по возможности главный (суммативный) план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и методы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;
- план развития компании предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию ее структуры и системы управления в связи с реализацией главного плана.

Особое значение стратегическое планирование приобретает в крупных корпорациях, объединяющих технологически близкие компании. Концентрация капитала и диверсификация производства позволяют им повышать эффективность своей деятельности и стабильно функционировать в конкурентной рыночной среде. Стратегическое планирование охватывает основные сферы деятельности корпорации, в частности, формирование глобальных целей развития и определение их возможных изменений, оптимальное распределение и эффективное использование всех видов ресурсов, координацию действий компаний, входящих в корпорацию, адаптацию к элементам внешней среды, поиск организационных стратегий. Следует отличать стратегическое планирование от долгосрочного. Стратегическое планирование не просто сосредоточено на данном отрезке времени, оно включает в себя совокупность глобальных идей развития компании. Ответственность за разработку стратегии несет руководство компании. В последние годы термин «бизнес-план» широко используется в предпринимательской практике и столь же широко трактуется. Бизнес-план – это целевой, программный, системный документ, структурированный по определенным разделам и представляющий собой систему расчетов, технико-экономических обоснований, совокупность экономических показателей, описание мер и действий, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план необходим менеджерам и производителям, поставщикам, банкам и инвесторам для эффективного решения организационно-экономических вопросов, возникающих при техническом, материальном, трудовом, финансовом и правовом обеспечении производства и сбыта продукции. В нем обосновываются идеи, цели и задачи развития коммерческой организации, пути и эффективность их реализации в условиях конкуренции, меняющейся ситуации на рынках сбыта и различных рисков. Бизнес-планирование прежде всего предполагает обоснование пути развития коммерческой организации с привлечением инвестиций. Возможные цели разработки бизнес-планов:

- обоснование целесообразности реорганизации коммерческой организации или создания новой;
- использование инноваций в рамках действующей организации;
- реализация новых видов экономической деятельности в действующих организациях;
- финансовое оздоровление малорентабельных и убыточных предпринимательских единиц;
- получение средств или привлечение инвестиций (в том числе государственных и коммерческих кредиторов);
- определение степени достижимости целей развития организации;
- рекламирование деятельности в целях поддержания имиджа организации;
- обоснование эффективности инвестиционных проектов;
- развитие территорий (федеральные целевые и региональные целевые бизнес-планы развития);
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- ликвидация проектов и др.

Пример классификации основных целей бизнес-планирования представлен на рис. 4.3 (список целей может быть расширен).

При составлении бизнес-планов необходимо соблюдение следующих основополагающих принципов:

1. Основа разработки – маркетинговая концепция предпринимательской деятельности, содержанием которой является формирование стратегии и тактики поведения коммерческой организации в определенных рыночных сегментах.
2. Отражение всех сторон предпринимательской деятельности (производственной, финансовой, коммерческой, коммуникативной) в их взаимосвязи и взаимозависимости.
3. Состав плана, содержание его разделов и методика расчета плановых показателей не должны быть сложными.



- титульный лист;
- резюме (концепция деятельности организации);
- описание организации и ее положения на рынке;
- суть предлагаемого проекта, описание продукции, работ, услуг;
- стратегию маркетинга;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план;
- стратегию финансирования.

*Резюме* пишется на заключительной стадии разработки бизнес-плана, но занимает первое место в его содержании.

В резюме отражаются:

- генеральная цель будущего предпринимательского проекта;
- краткая характеристика предлагаемой продукции, работ, услуг (объемы производства и реализации, качественные характеристики и отличительные свойства);
- конечные результаты проекта (выручка, прибыль, рентабельность);
- его конкурентные преимущества;
- пути и способы достижения поставленных целей;
- сроки осуществления проекта;
- затраты, связанные с его реализацией (собственные и заемные средства);
- ожидаемая эффективность и результативность (срок окупаемости вложений, степень риска, гарантированность получения планируемого результата);
- область использования результатов.

В разделе «*Описание организации*» кратко рассматриваются характер предпринимательской деятельности, структура, финансовое положение и престиж организации. Приводятся:

- полное и сокращенное наименование организации;
- почтовый адрес, страна регистрации, номер расчетного счета в банке, название банка, номер телекса, телефакса и телефона;
- масштаб организации и размер акционерного капитала, активов, оборотов, объемов продаж;
- характер собственности организации;
- характер капитала и контроля;
- год основания и пути развития организации;
- сфера деятельности (с указанием вида);
- ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции, основные товары или группы товаров, направление специализации;
- номенклатура экспорта и импорта, место организации на внешнем и внутреннем рынках, удельный вес в производстве основных товаров, доля в экспорте страны;
- банки, через которые организация осуществляет свои операции;
- владельцы организации или материнская компания (для дочерних компаний), тип монополистического объединения, в которое входит предпринимательская структура, и ее положение в нем, представительства организации;
- состав руководящих органов, организационная структура, численный и персональный состав правления, название производственных отделений и закрепленная за ними номенклатура изделий;
- производственная и материально-техническая база, число и местонахождение сбытовых организаций, складов, станций технического обслуживания;
- число работников, занятых в основном производстве, вспомогательных рабочих и аппарат управления;
- основные показатели финансового положения и деятельности организации за ряд лет и за последний год;
- контрагенты по выпускаемой и реализуемой продукции;
- принадлежность к национальным союзам предпринимателей;
- производственно-технические и прочие связи с другими организациями.

Раздел «*Стратегия маркетинга*» может включать следующую информацию:

- наличие конкурентов;
- наличие свободной рабочей силы;
- условия приобретения материалов, конструкций, строительных машин, автотранспорта и др.;
- анализ условий получения заказа;
- установление вида договорной цены;
- инновационная деятельность.

Главная задача раздела «*Производственный план*» – показать, что организация в состоянии выполнить планируемые объемы выпуска продукции (работ, услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством. Основные вопросы, рассматриваемые в данном разделе:

- характеристика процесса функционирования коммерческой организации;
- характеристика портфеля заказов и принципы его формирования;
- основные фонды;
- условия приобретения основных материальных ресурсов;
- репутация поставщиков, опыт работы с ними;
- мероприятия по техническому развитию;
- поставщики энергоресурсов, надежность поставок;
- формы контроля качества, затраты на обеспечение контроля;
- система охраны окружающей среды и утилизация отходов.

В разделе «*Организационный план*» приводится организационная схема предпринимательской структуры, из которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как службы будут взаимодействовать и как намечается координировать и контролировать их деятельность. При формировании кадрового потенциала отправной точкой должны быть квалификационные требования. Необходимо указать, специалисты какого профиля, с каким образованием, каким опытом и какой заработной платой имеются в коммерческой организации; дать краткие биографические справки о сотрудниках, делая упор на квалификацию, прежний опыт работы и полезность для организации; указать число постоянных сотрудников и совместителей.

Содержание данного раздела может коренным образом меняться в зависимости от целей разработки бизнес-плана, размера коммерческой организации и многих других факторов.

В разделе «*Финансовый план*» обосновывается потребность организации в инвестициях для реализации нового проекта. Профессионально разработанный финансовый план позволяет судить о целесообразности проекта с экономической точки зрения.

В составе финансового плана обязательно учитываются показатели рисков. При рассмотрении рисков, связанных с реализацией нового проекта, следует:

- привести их перечень, указать вероятность их возникновения и ожидаемого от этого ущерба;
- перечислить организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков;
- разработать программу страхования от рисков.

При оценке новых инвестиционных проектов можно пользоваться набором показателей, регламентированных методическими рекомендациями. В рекомендациях утвержден порядок расчета коммерческой, бюджетной и экономической эффективности, а также рассматриваются особенности оценки эффективности проектов с учетом факторов риска и неопределенности. В заключительном разделе «*Стратегия финансирования*» характеризуется деятельность организации в ходе реализации проекта, указывается, как будут расходоваться инвестиции с течением времени, когда и в каких размерах ожидается отдача от вложенных средств. Несмотря на очевидность прямой связи стратегического плана с бизнес-планом между этими документами существуют различия:

- бизнес-план включает не весь комплекс общих целей организации, а только одну цель – создание и развитие нового вида экономической деятельности;
- стратегический план – это план с растущим горизонтом времени, а бизнес-план предполагает четкие сроки окончания проекта (обычно с ликвидацией основных фондов);
- в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга) являются основными элементами (разделами) плана.

Главным отличием бизнес-плана от технико-экономического обоснования (ТЭО) инвестиционного проекта является отсутствие в ТЭО описания внешней среды проекта (рынка сбыта, конкурентов и т. д.), что в рыночных условиях важнее подробной информации обо всех аспектах проведе-

ния работ в ходе реализации проекта. В ТЭО гораздо меньше уделяется внимания вопросам сравнительной эффективности проекта. На практике бизнес-план вытесняет ТЭО как самостоятельный документ.

Форма отчетности:

Отчет по практическим занятиям содержит цели, задачи, краткие обобщенные ответы на поставленные вопросы в задании, сноски на используемые источники.

Задания для самостоятельной работы:

1. Выделите и опишите составные части поэлементной классификации затрат при планировании хозяйственной деятельности или строительства объекта ландшафтной архитектуры.
2. Опишите систему экономического планирования, цели и задачи предпринимательства в ландшафтной архитектуре

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

Используя литературу и информационно-телекоммуникационные сети «интернет» по предлагаемой теме практических занятий обучающиеся самостоятельно прорабатывают материал и готовят ответы на предложенные вопросы преподавателем.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Назовите основополагающие принципы составления бизнес-планов.
2. Перечислите разделы бизнес-плана и кратко охарактеризуйте их содержание.
3. Поясните известный афоризм: «Гуманный менеджмент эффективнее агрессивного».
4. Раскройте суть принципов ведения предпринимательской деятельности.

**Практическое занятие №7**

Анализ финансовой деятельности предприятия

На основе выполненной работы для защиты отчета составить электронную презентацию.

Цель работы:

Освоить методику определения эффективности через установление лесотаксационных рядов и освоить экологическую оценку принимаемых проектных решений

Задание:

1. Анализ рентабельности, затратноёмкости и финансового состояния;
2. Расчет показателей финансового управления.

Порядок выполнения:

Направления анализа финансовой деятельности малого предприятия:

1. Анализ рентабельности и затратноёмкости.
2. Анализ финансового состояния.
3. Управление финансами.
4. Финансовое управление ресурсами.

Рассмотрим пример анализа. Пусть имеются 2 фирмы и данные по ним за 2 года.

**1. Анализ рентабельности и затратноёмкости**

- 1)  $\rho_i = \Pi_i/S_i \cdot 100\%$  - рентабельность товара.
- 2)  $R_{пр} = \Pi_{бал}/(K_{обор} + K_{осн})$  - рентабельность предприятия.
- 3)  $R_{вк} = \Pi/(УК + Рез.Ф)$  - рентабельность уставного капитала.

Фирма	96	95
1	6651/13261=50,1%	3256/6610=49,2%
2	11254/26911=41,8%	1787/15657=11,4%

**4)  $R_{исп.к} = \Pi_{бал}/(УК + Долг. Кред.)$  - рентабельность используемого капитала**

Фирма	96	95
1	10884/19375=56,1%	6867/14254=47,2%
2	24514/43281=41,8%	6503/26738=24,3%

**5) Норма прибыли (в знаменателе объем реализации)**

Фирма	96	95
1	10884/154670=7,04%	6867/132898=5,2%

2	24514/225626=10,9%	6503/147158=4,5%
---	--------------------	------------------

.....

б) Рентабельность сбыта = Затраты на продажу и сбыт / Объем реализации

Фирма	96	95
1	10874/154670=7%	10258/132898=7,7%
2	23850/225626=10,5%	15354/147158=10,4%

Устанавливается допустимый объем затрат.

7) Доля общефирменных затрат (FC) = Общефирменные издержки / Объем реализации

Фирма	96	95
1	38395/154670=24,8%	36718/132898=27,6%
2	87965/225626=38,9%	57331/147158=38,9%

8) Зарплатоемкость = ФОТ / Объем реализации

Фирма	96	95
1	20560/154670=13,2%	19760/132898=14,8%
2	61998/225626=27,4%	39260/147158=26,6%

Устанавливается критический объем ФОТ.

9) Арендоемкость = Оплата за аренду / Объем реализации

Фирма	96	95
1	10500/154670=6,8%	10500/132898=7,9%
2	8712/225626=3,8%	6307/147158=4,2%

Вторая фирма расположена где-то в отдаленных районах.

2. Анализ финансового состояния.

Коэффициенты:

- покрытия (ликвидности) = Текущие активы (оборотные средства) / Текущие обязательства  
Коэффициент покрытия характеризует способность фирмы оплачивать свои краткосрочные обязательства.  $k \rightarrow 2 \div 2,5$  в мире (1,8 в России). Соответственно существуют вещи быстроликвидные и долголиквидные.  
В оборотные средства входят НЗП, запасы, деньги в расчетах, дебиторская задолженность, готовая продукция на складе.
- критической ликвидности (для РФ быстрой ликвидности) = (деньги на р/с + дебиторская задолженность) / краткосрочные обязательства  $k \rightarrow > 1$
- абсолютной ликвидности = деньги на р/с / краткосрочные обязательства  $k \rightarrow 0,3$

1) Коэффициент ликвидности

Фирма	96	95
1	24134/19328=1,24	15933/14543=1,09
2	69051/58326=1,18	34240/30133=1,13

2) Коэффициент быстрой ликвидности

Фирма	96	95
1	20344/19328=1,05	13803/14543=0,94
2	57776/58326=0,99	29140/30133=0,96

Нужно смотреть по отрасли, по состоянию в целом.

3) Коэффициент зависимости от привлеченных средств (внешних долгов) = Долгосрочные займы или кредиты / Используемый капитал  $k \rightarrow 0,3$  (30%)

.....  
3. Показатели финансового управления.

1) Длительность оборачиваемости запасов (показатель дней для запасов) = Запасы \* 365 / Величина закупок на 1 цикл

Фирма	96	95
1	3790*365/35920=39 дн.	2130*365/31045=25 дн.
2	11275*365/82426=50 дн.	5130*365/56905=33 дн.

В РФ:

$$n_{об} = \frac{n_{год}}{W_{об}} = \frac{100}{20} = 5, \text{ где}$$

$n_{год}$  – годовой объем реализации;

$W_{об}$  – средняя величина оборотных средств;

$n_{об}$  – количество оборотов.

$$T_{об} = \frac{360}{5} = 72 \text{ дн.}$$

2) Показатель срока оплаты дебиторской задолженности (количество дней, необходимое заказчиком для оплаты счетов-фактур) = Дебиторская задолженность \* 365 / Годовой объем реализации

Фирма	96	95
1	$16863 * 365 / 154670 = 40 \text{ дн.}$	$13203 * 365 / 132898 = 25 \text{ дн.}$
2	$46361 * 365 / 225626 = 75 \text{ дн.}$	$29028 * 365 / 147158 = 33 \text{ дн.}$

Определяем, какую часть продукции мы даем на реализацию (а не по предоплате).

3) Показатель погашения кредиторской задолженности = Кредиторская задолженность \* 365 / Объем реализации

Фирма	96	95
1	$6285 * 365 / 154670 = 15 \text{ дн.}$	$5188 * 365 / 132898 = 14 \text{ дн.}$
2	$12420 * 365 / 225626 = 20 \text{ дн.}$	$9198 * 365 / 147158 = 23 \text{ дн.}$

4. Показатели использования ресурсов.

1) Производительность работника = Объем реализации / Количество работников

Фирма	96	95
1	$154670 / 7 = 22095$	$132898 / 6 = 22149$
2	$225626 / 5 = 45125$	$147158 / 4 = 36789$

2) -----//----- = Чистая прибыль / Количество работников

Фирма	96	95
1	$9096 / 7 = 1299$	$5987 / 6 = 847$
2	$18011 / 5 = 3062$	$2849 / 4 = 712$

3) Эффективность использования основных средств

Коэффициент фондоотдачи = Объем реализации / Среднегодовая стоимость основных средств

Фирма	96	95
1	$154670 / 14659 = 10,61 \text{ р/р}$	$132898 / 13134 = 10,11 \text{ р/р}$
2	$225626 / 32466 = 6,94 \text{ р/р}$	$147158 / 22631 = 6,5 \text{ р/р}$

Финансовые показатели:

1) Норма прибыли = Прибыль / Объем продаж

Уровень: низкий – 0,6%; средний – 1,7-2%; высокий - >3%.

2) Рентабельность фирмы = Чистая прибыль / Чистые активы

Уровень: низкий - <2%; средний – 6%; высокий – >6%.

3) Рентабельность оборотных средств = Прибыль / Оборотные средства

Уровень: низкий – 2,3%; средний - >7%; высокий – >13%.

4) Коэффициент обеспечения наличными ресурсами к ежедневному потреблению оборотных средств

Уровень: низкий – 3%; средний – 5%; высокий - >6%.

.....  
Для планирования жизнедеятельности составляется финансовый план. Его разделы:

1. Доходы и поступления.
2. Расходы и отчисления
3. Кредиты
4. Взаимоотношения с бюджетом

Доходы	Величина	Расходы	Величина
1. Доходы	9610,7	2. Расходы	5874,5
3. Кредит	110	3. Погашение кредита	30
4. Поступления из бюджета	-	4. Платежи в бюджет	3816
	9720,7		9720,7

В результате может быть несоответствие. Это не баланс.

Баланс предприятия.

Имеет две части: активы и пассивы.

Активы	Величина	Пассивы	Величина
1) Оборотные средства:		1) Собственный капитал:	
- наличные ден. средства на р/с	14244	- уставной капитал	36000
- дебеторская задолженность	16680	- нераспределенная прибыль	17151
- складские запасы	51000	- резервы	
	81924		53151
2) Основные средства:		2) Долговые обязательства:	
- оборудование	30000	- краткосрочные	6000
- амортизационные отчисления	3000	- долгосрочные	49773
	27000		55773
Итого:	108924	Итого:	108924

Расчет:

- порога рентабельности;
- запаса финансовой прочности;
- силы воздействия операционного рычага.

Наименование показателя	Буква
1. Выучка	A
2. Переменные затраты	V
3. Валовой доход (маржа)	$B = A - V$
4. Коэффициент валового дохода	$C = B / A * 100\%$
5. Постоянные затраты	FC
6. Порог рентабельности	$E = FC / C$
7. Запас финансовой прочности, руб	$F = A - E$
- в %	$F / A (\%)$
8. Прибыль	$\Pi = A - FC - V$ $\Pi = F * C$
9. Сила воздействия операционного рычага	$I = B / \Pi$

Форма отчетности:

Отчет по практическим занятиям содержит цели, задачи, расчетные показатели, краткие обобщенные ответы на поставленные вопросы в задании, сноски на используемые источники.

Задания для самостоятельной работы:

1. Опишите показатели финансового планирования на предприятиях.

Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

Используя литературу и информационно-телекоммуникационные сети «интернет» по предлагаемой теме практических занятий обучающиеся самостоятельно прорабатывают материал и готовят ответы на предложенные вопросы преподавателем

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Какие основные показатели используются для анализа финансового состояния предприятий.
2. Какие задачи решает баланс предприятия.
3. Какие факторы необходимо учитывать при организации финансов на предприятии.

### Практическое занятие №8

Организационно-управленческие инновации

На основе выполненной работы для защиты отчета составить электронную презентацию.

Цель работы:

## Получение знаний об инновационной модели бизнеса

### Задание:

1. На примере выбранной компании опишите деятельность отдела по управлению корпоративными отношениями (набор функций, место в организационной структуре, профиль руководителя, оценка деятельности). Ваше мнение о развитии управления корпоративными отношениями в отечественном предпринимательстве.
2. Проблемы развития корпоративной социальной ответственности (КСО) в условиях современного отечественного предпринимательства. Взаимодействие субъектов предпринимательства с государством при решении проблем социально-экономического развития.

### Порядок выполнения:

В странах с развитой рыночной экономикой принято рассматривать предпринимательство с позиции принадлежности к классической или инновационной модели.

Классическая модель описывает традиционное, консервативное предпринимательство, предполагающее управление производством на основе экономичного и эффективного использования производственных ресурсов.

Инновационная модель рассматривает виды деятельности, непосредственно связанные с получением, воспроизводством новых научно-технических знаний и их реализацией в материальной сфере экономики, с их доведением до конкретной продукции или технологии, которые пользуются спросом на рынке. В экономической литературе принято выделять три основных вида инновационного предпринимательства: инновацию продукции, технологии и социальные инновации.

*Инновация продукции* обеспечивает рост прибыли, расширение доли на рынке, сохранение клиентуры и повышение престижа.

*Инновация технологии* направлена на повышение производительности труда и экономию ресурсов, что позволяет увеличить прибыль коммерческой организации, усовершенствовать технику безопасности, эффективно использовать внутрифирменные информационные системы.

*Социальные инновации* представляют собой общий процесс планомерного улучшения гуманитарной сферы коммерческой организации, способствуют расширению возможностей на рынке рабочей силы, мобилизуют персонал организации на достижение поставленных целей.

Стимулом развития инноваций в первую очередь является рыночная конкуренция. Коммерческие организации, освоившие эффективные инновации, имеют возможность снизить затраты производства и соответственно стоимость реализуемой продукции (работ, услуг). К основным целям инновационной деятельности коммерческой организации относятся:

- освоение новых видов продукции;
- применение новых материалов;
- освоение новых технологий;
- модернизация работ;
- внедрение новых товаров;
- закрепление на новых рынках.

Для разработки инноваций необходим сбор информации о нововведениях, технологических изменениях на рынке, пожеланиях (требованиях) конечных потребителей. При этом следует учесть возможность практической реализации нововведений, соответствие новой продукции имиджу коммерческой организации и стратегии ее развития. Итак, основой предпринимательства является новаторство, где на первый план выходят сменяемость продукции, готовность удовлетворить запросы потребителей, ориентация на внедрение новшеств. Для субъектов предпринимательства важно также проявление инновационной активности в сфере организации и управления предпринимательской структурой.

*Организационно-управленческие инновации* – это изменения в системе управления предпринимательской структурой с целью повышения эффективности ее функционирования и конкурентоспособности. Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим можно разделить на две группы (рис. 4.5).

В теории управления принято выделять следующие виды организационно-управленческих инноваций:

1. *Организационные* нововведения – освоение новых форм и методов организации и регламентации производства и труда, изменение соотношения сфер влияния (как по вертикали, так и по го-

ризонтали) структурных подразделений, социальных групп или отдельных лиц компании. Между людьми в компании формируется густая сеть горизонтальных и вертикальных связей. Координацией и регулированием этих связей занимается система управления, с помощью которой принимаются и приводятся в исполнение решения, направленные на достижение поставленных целей. Нововведения могут инициироваться централизованно (целевые программы, перспективные планы внедрения достижений науки и техники). Побудительным средством для принятия решения о внедрении новинки может быть также поступающая в систему научно-техническая информация.



Рис. 4.5. Признаки отнесения инноваций к организационно-управленческим

Использование инноваций возможно только при наличии определенных ресурсов, точнее, их резервов, которые не участвуют в производстве и предназначены для экспериментальных целей. Инновационная экономика определяет связь жизненных циклов нововведений и систем управления в строительной компании. Структурно-функциональная интеграция предполагает рассмотрение иерархического взаимодействия отдельных частей комплекса. Основной проблемой интеграции является создание организационного и экономического механизмов такого взаимодействия с целью обеспечения высокой надежности функционирования системы. Для этого необходимо наличие в системе рациональных информационных потоков. Социально-экономическая интеграция связана с созданием оптимальных форм организации производства и управления, перестройкой характера труда управленческих работников. По мере автоматизации управления творческие аспекты работы должны превалировать над рутинными. Особая роль отводится инновации ресурсов в целях организации наиболее эффективных связей в системе «управление – производство».

2. *Управленческие* нововведения реализуются через структурно-функциональный интерес, изменение технологий и организации процесса управления, методов работы аппарата управления. Управленческая деятельность является одной из самых сложных. Она складывается из серии самостоятельных функций:

□ планирования (разработка программы, процедуры ее осуществления и графиков выполнения, анализ ситуаций, определение методов достижения целей и т. п.);

- организации (проработка структуры компании, координация деятельности структурных подразделений и т. д.);
- мотивации (стимулирование усилий всех работников на выполнение поставленных задач);
- координации;
- контроля.

Усложнение современного производства обусловило появление еще двух функций:

- инновационной, связанной с освоением и внедрением новейших достижений в области техники и технологии, методов организации и управления людьми;
- маркетинговой, выражающейся не только в продаже производимых товаров, но и в проведении исследований и разработок, влияющих на их реализацию, на закупку сырья, производство, сбыт, послепродажное обслуживание.

В основе системы управления компанией лежит ряд общих принципов, наиболее важными среди них являются: А. Принцип *централизации* управления – сосредоточение стратегических и наиболее важных решений в одних руках. К достоинствам централизации относятся принятие решений теми, кто хорошо представляет работу компании в целом, занимает высокие должности и имеет обширные знания и опыт; устранение дублирования в работе и связанное с этим снижение общих управленческих расходов; обеспечение единой научно-технической, производственной, сбытовой, кадровой политики и т. п. Недостатки централизации заключаются в том, что решения принимают лица, плохо знающие конкретные обстоятельства; затрачивается много времени на передачу информации, а она сама теряется; менеджеры низшего звена управления практически устраняются от принятия решений, подлежащих исполнению. Б. Принцип *децентрализации* – делегирование полномочий нижестоящему органу управления компанией (структурному подразделению, должностному лицу) принимать в определенных рамках решения или отдавать распоряжения от имени всей компании или подразделения. Необходимость этого связана с ростом масштабов производства и его усложнением, когда не только один человек, но и целая группа лиц не в состоянии принимать и контролировать все решения, а тем более выполнять их. Децентрализация имеет множество достоинств, в числе главных из них возможность быстрого принятия решений благодаря привлечению к этому менеджеров среднего и низшего уровней, отсутствие необходимости разработки детальных планов и ослабление бюрократизации. В то же время при децентрализации возникает недостаток информации, что неминуемо сказывается на качестве принимаемых решений; меняются масштабы мышления и сужается круг интересов менеджеров – чувства могут взять верх над разумом; затрудняется унификация правил и процедур принятия решений, что увеличивает время согласований и «утрасок». Чем выше степень децентрализации, тем больше независимость, самостоятельность низовых подразделений, которая может привести к дезинтеграции и сепаратизму. Вот почему децентрализацию можно допускать лишь в определенных пределах. Большая компания должна быть больше децентрализована, ибо количество решений, принимаемых в центре, и число их согласований нарастают в геометрической прогрессии и в конце концов превышают технические возможности управленческой системы. Потребность в децентрализации возрастает в территориально разбросанных организациях, а также в неустойчивой и быстро меняющейся среде, поскольку зачастую не хватает времени для согласования с центром действий, которые должны осуществляться немедленно. Наконец, степень децентрализации зависит от опыта и квалификации руководителей и сотрудников соответствующих подразделений. Чем опытнее и квалифицированнее люди на местах, тем больше прав им можно дать, возложить на них большую ответственность, поручить самостоятельно принимать сложные решения.

В. Принцип *координации* деятельности структурных подразделений и сотрудников компании. В зависимости от обстоятельств координация или возлагается на сами подразделения, совместно вырабатывающие необходимые мероприятия, или может быть поручена руководителю одного из них. Однако чаще всего координация поручается специально назначенному руководителю, располагающему аппаратом сотрудников и консультантов. Г. Принцип *использования человеческого потенциала* заключается в следующем:

- основная масса решений принимается не предпринимателем или главным менеджером в одностороннем порядке, а сотрудниками тех уровней управления, где решения должны быть выполнены;

- исполнители сориентированы прежде всего не на прямые указания сверху, а на четко ограниченные сферы действия, полномочия и ответственность;
- вышестоящие инстанции решают только те вопросы и проблемы, которые нижестоящие не в состоянии (или не имеют права) решить.

Д. Принцип *эффективного* использования спутников бизнеса. Как известно, в сферу влияния бизнеса входит целый комплекс сопутствующих видов деятельности. Специалистов, их выполняющих, называют спутниками (спутниками, помощниками) бизнеса. Они способствуют связям компании с внешним миром: контрагентами, государством в лице его многочисленных органов и учреждений.

Предпринимательство развивается в пространстве формальных институтов, представленных законами и другими нормативными актами, распространяемыми на всех (или большую часть) рыночных агентов, а также контрактами, регулирующими действия узкого круга участников определенной сделки. Такие формальные институты устанавливаются и поддерживаются органами государственной власти. Они могут соответствовать потребностям субъектов предпринимательской деятельности, создавать благоприятные возможности для их функционирования и развития, а могут, наоборот, быть тормозом для предпринимательской активности. В этом случае субъект предпринимательства находит альтернативную регулируемую систему в виде неформальных институтов общего действия (социальные нормы) или локального (сделки на основе неформальных договоренностей). Спектр регулирующих институтов рынка достаточно широк. Таким образом, предпринимательство остается регулируемым процессом даже в случае полного или частичного игнорирования формальных институтов, вводимых и поддерживаемых государством. Если *цена* подчинения закону оказывается неоправданно высокой, предприниматель начинает «оплачивать» пребывание *вне закона*, что проявляется в «теневизации» предпринимательской деятельности. Теневые способы ведения диалога с властью становятся средством регулирования и в тех ситуациях, которые должны решаться с помощью законодательных норм, если механизм применения этих норм четко не отработан. Например, предпринимателям приходится использовать неформальные связи с государственными чиновниками, чтобы добиться исполнения закона. В этом случае потери несут и государство, и предпринимательство. При этом государство теряет налоги, растет коррупция государственных чиновников, что приводит к неуправляемости и неспособности решать государственные задачи. Предпринимательство, в свою очередь, лишается возможности защищать права собственности силами государственной власти, а также перспектив и инновационных стимулов. Именно поэтому по мере становления рыночной экономики усиливается потребность предпринимательства в формальных институтах, позволяющих сделать цену легальности бизнеса соответствующей качеству и оперативности государственных услуг. Для этого необходимо разработать механизмы и процедуры участия субъектов предпринимательской деятельности в выработке и корректировке решений, принимаемых государственной властью. В настоящее время в России происходит формирование новой профессии – *менеджеров* по работе с органами власти. Рассмотрение группы спутников следует начать с *финансистов и бухгалтеров*, которые разрабатывают финансовый курс компании, стараясь избежать уплаты налогов, но так, чтобы это не выглядело как уклонение от их уплаты.

Еще одним спутником бизнеса являются *юристы*. Они помогают строить правовые отношения с другими компаниями и с государством в лице формальных институтов. Их услуги крайне важны при создании, реорганизации и ликвидации организаций, в зарубежной практике используется термин *Government Relations manager (GR-manager)*. заключения договоров и государственных контрактов, возбуждении дел о нарушении антимонопольного законодательства и т. д. Каждый юрист специализируется на определенной сфере деятельности.

В крупных компаниях важную роль играют *экономисты-аналитики, статистики* – составители экономических и других обзоров. Стабильность крупной организации достигается, только если просматривается перспектива бизнеса, известна конъюнктура рынков сырья, сбыта и рабочей силы, ясна политическая ситуация. Поэтому руководитель компании должен либо сам разрабатывать перспективные планы, либо получать квалифицированные консультации специалистов, либо сочетать эти варианты. Одной из важных сторон бизнеса является искусство *сбыта* товаров. По мере насыщения рынка товарами потребность в специалистах-сбытовиках будет возрастать. Опыт западных стран показывает, что часто президенты компаний занимают эти посты благодаря

своей прежней работе в качестве руководителей отделов сбыта. Искусство торговых агентов состоит в том, чтобы правильно выбрать упаковку и способ подачи товаров, систему продажи товаров в рассрочку, в кредит и т. п. Особое значение имеют личные качества работников отдела сбыта, навыки общения с людьми. Сегодня непосредственная продажа товаров постепенно уступает место обезличенному сбыту при помощи рекламы в средствах массовой информации. Возникает новая сфера деятельности – институт *рекламных агентов*.

*Специалисты по связям с общественностью* – еще один спутник крупного предпринимательства. Теоретическим обоснованием связей с общественностью служит тезис, что о компании судят не только по выпускаемой продукции, но и по общему впечатлению, которое она производит. Специалисты по связям с общественностью участвуют в подготовке речей для руководителей крупных компаний, отвечают за то, чтобы в средствах массовой информации появлялись только «нужные» материалы и не попадали нежелательные сведения, помогают создать привлекательный имидж компании.

3. *Экономические нововведения* характеризуются изменениями в финансово-экономической сфере деятельности организации (в области ценообразования, оплаты труда и оценки результатов работы персонала). В качестве экономических нововведений можно привести систему создания резервов. Так, например, выполнение заказов на строительную продукцию в установленный срок зачастую затрудняется так называемыми внутренними и внешними сбоями в системе. Для их ликвидации необходимо создание резервов (материальных, трудовых и технических) с целью компенсации возникающих отклонений. Система резервирования необходима также в условиях инновационного развития компании, для создания предпосылок отработки и опытно-экспериментального производства принципиально новой продукции, что позволит гибко реагировать на инновации в производстве. Создание системы резервов управления обеспечивается образованием резервных мощностей в подразделениях, формированием многоуровневого комплекса складских запасов материалов, деталей и конструкций.

4. *Маркетинговые нововведения* связаны с новыми формами и методами продвижения продуктов на рынке, улучшением взаимоотношений с клиентами. Например, при новом маркетинговом подходе на первый план выступает тот факт, что потребители нуждаются не в новом продукте, как таковом, а в новых выгодах. Поэтому важно видеть различие между идеей товара и концепцией его позиционирования для потребителей. Идея товара – это новое благо или функциональная услуга, предложенная на рассмотрение, а концепция позиционирования относится к сфере выбора целевого рынка и выгодного предложения. Различие между идеей товара и концепцией его позиционирования является решающим, поскольку стратегии позиционирования большинства изделий значительно отличаются друг от друга. По сути, каждое успешное нововведение означает изобретение не только идеи товара, но и новой концепции его позиционирования. В последнее время все больше отечественных компаний осознают, что их деятельность напрямую влияет на общество, а будущие успехи в предпринимательстве тесно связаны с ключевыми общественными ценностями. Внедрение политики корпоративной социальной ответственности в маркетинговые нововведения способствует увеличению прибыльности компаний.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – этическое поведение субъектов предпринимательства по отношению к человеческому сообществу.

5. *Социальные нововведения* реализуются для активизации человеческого потенциала компании путем совершенствования организационной культуры, представляющей систему (не обязательно формализованную) общепринятых в компании и оберегаемых ее членами культурно-этических, моральных и других постулатов в отношении целей, дела, внутрифирменных взаимоотношений и взаимодействия с окружением (клиентами, партнерами, конкурентами, госструктурами, обществом в целом). Компании, занимающие лидирующие позиции в своих сегментах, известны своим брендом, имеют сложившиеся коллективы и свою клиентуру; ориентируют свою деятельность на возможности, потребности и желания клиентов. Они считают, что корпоративная культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она является. Не случайно в последние годы вопросы корпоративной культуры стали ключевыми при анализе деятельности компании, ее менеджмента. Это доказывает, что любая организация, по сути, представляет собой социально выстроенную реальность, существующую в сознании собственных членов и воплощенную в конкретные структуры, правила и отношения. Наиболее высокой и эффективной инновационной активности в

компаниям удается достичь, когда люди знают, что они получают за свой труд и во имя чего они работают. Совпадение ценностей человека с ценностями компании гарантирует самоотдачу и лояльность сотрудников на протяжении длительного времени. Отечественные менеджеры, однако, лишь недавно осознали, что установки и ценностные ориентиры можно не только учитывать, но и влиять на них. Социальные нововведения, реализованные в рамках стратегий КСО, демонстрируют гражданскую позицию компании и становятся важным маркетинговым инструментом, позволяющим выделиться, развивать новые продукты и направления, создавать эмоциональную связь между брендом и потребителем.

6. *Юридические нововведения* связаны с корпоративным нормотворчеством и совершенствованием корпоративных актов, регулирующих все виды деятельности компании. Нормы социального поведения вносят в общественную жизнь стабильность и порядок. Они являются ориентирами для людей, направляя их поведение в определенное русло. Основное назначение социальных норм – регулирование отношений в обществе, упорядочение связей между людьми. Корпоративные нормы – одна из разновидностей норм. Они разрабатываются органами управления компании и адресуются ее членам (учредителям, акционерам, рабочим, служащим и т. п.).

Различают несоциальные и социальные корпоративные нормы.

*Несоциальные* нормы регулируют отношение членов организации к материальным объектам, используемым в их деятельности. Среди них можно выделить:

- технические нормы (правила работы с компьютером, правила эксплуатации машин и механизмов и т. п.);
- санитарно-гигиенические (правила уборки помещений после окончания работы и пр.);
- физиологические (инструкция о порядке ношения летней и зимней форменной одежды и т. д.);
- биологические (например, порядок использования респиратора в период массовой эпидемии гриппа) и др.

Наиболее значимыми среди несоциальных норм являются технические – это правила поведения, определяющие способы и приемы воздействия человека на материальный мир. Они основаны на познании законов природы, особенностей технических объектов и представляют собой специфический «язык» общения человека с материальными объектами. Их соблюдение обеспечивается ответной реакцией сил природы на конкретные действия человека. Например, сотрудник, нарушающий правила работы с компьютером, не получит нужного результата. *Социальные* корпоративные нормы – это правила поведения, изданные в организации и регулирующие отношения между людьми (между работниками, сотрудниками компании и кредиторами, работниками организации и клиентами и т. п.). Социальная норма представляет собой стандарт поведения одного человека по отношению к другому. Социальная корпоративная норма – это чаще всего требование организации к своему члену, в котором более или менее точно определены объем, характер, границы возможного и дозволенного в поведении. Кроме того, корпоративная социальная норма, отражая потребности предпринимательской структуры, как правило, содержит в своих требованиях средства социальной оценки и контроля за реализацией этих требований. Человек, допустивший антикорпоративное поведение, например, оставивший непогашенным свет в помещении по окончании работы, вызовет негативную реакцию, степень которой может быть самой разной: от простого неодобрения, осуждения до взыскания причиненного ущерба.

Социальные корпоративные нормы могут быть разноплановыми:

- корпоративные обычаи (например, обычай удостаивать каждого тысячного покупателя (клиента) небольшим подарком);
- корпоративные традиции (например, публичное поздравление именинников);
- этические нормы (встреча каждого клиента организации приветствием, минимальной информацией о компании и пр.);
- эстетические нормы (украшение интерьера помещений организации цветами, ношение работниками форменной одежды и т. п.);
- деловые обычаи (выдача работникам письменных заданий на день или проведение «планерок», «разборов», «пятиминуток» и т. п.);
- правовые нормы (например, выплата дивидендов в конце каждого полугодия).

*Корпоративные* правовые нормы регулируют наиболее важные отношения, складывающиеся в организации, и являются самыми значимыми среди социальных корпоративных норм. В разра-

ботке корпоративных норм участвуют различные субъекты. В зависимости от этого корпоративное нормотворчество можно подразделить на три вида: *прямое, представительное и опосредованное*. Управление предпринимательской структурой осуществляется в соответствии с ее корпоративными актами и законодательством. Она сама определяет структуру управления и затраты на него. Собственник руководит компанией самостоятельно или через специальные органы управления, предусмотренные уставом, который периодически пересматривается и совершенствуется.

**Форма отчетности:**

Отчет по практическим занятиям содержит цели, задачи, расчетные показатели, краткие обобщенные ответы на поставленные вопросы в задании, сноски на используемые источники.

**Задания для самостоятельной работы:**

1. Опишите пути использования прибыли на предприятии.
2. Опишите пути повышения уровня рентабельности на предприятии.

**Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию**

Используя литературу и информационно-телекоммуникационные сети «интернет» по предлагаемой теме практических занятий обучающиеся самостоятельно прорабатывают материал и подготавливают ответы на предложенные вопросы преподавателем

**Контрольные вопросы для самопроверки**

1. Какие технологии обеспечивают формирование эффективной инновационной корпоративной культуры компании.
2. Главный ресурс управленческих нововведений – профессиональная команда менеджеров. Назовите причины, не способствующие созданию таких команд в отечественном предпринимательстве.
3. Дайте характеристику наиболее важных принципов корпоративного управления.

**10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Информационно-коммуникативные технологии (ИКТ) преподаватель использует для:

- получения информации при подготовке к занятиям;
- создания презентационного сопровождения практических занятий;
- работы в электронной информационной среде;
- ОС Windows 7 Professional;
- Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level;
- Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security.

**11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ Лк, ЛР, ПЗ</i>
<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Лк	Лекционная аудитория / Комплексная лаборатория лесного хозяйства, такса- ции леса и древесиноведе- ния	- /Интерактивная доска торговой марки Promethean модель Activ Board 587 Pro с настенным креп- лением и программным обеспече- нием Promethean Activin-Spire, проектор мультимедийный торго- вой марки «GASIO»	Лк № 1.1-3.3
ПЗ	Комплексная лаборатория биологии и дендрологии, дисплейный класс	компьютеры на базе процессора AMD Athlon XP 64 4000+ в коли- честве 11 штук. Мультимедийный проектор, Ноутбук.	ПЗ № 1-8
СР	ЧЗ1	Оборудование 10- ПК i5-2500/H67/4Gb (монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	-

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)**

№ компетенции	Элемент компетенции	Раздел	Тема	ФОС
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности	1. Организация деятельности предприятия	1.1. Основы планирования деятельности предприятия;	Вопрос к экзамену 2
			1.2. Анализ существовавших и действующих систем планирования деятельности предприятия. Организация планирования;	Вопросы к экзамену 1,3-5
			1.3. Планирование производства и реализации продукции;	Вопросы к экзамену 6-10
ПК-1	готовность обосновать технические решения и обеспечить организацию всех видов строительных работ на объектах ландшафтной архитектуры и в декоративных питомниках	1. Организация деятельности предприятия	1.4. Планирование развития науки и техники;	Вопросы к экзамену 11-16
			1.5. Планирование материально-технического обеспечения	Вопросы к экзамену 11-16
			1.6. Планирование труда и заработной платы	Вопросы к экзамену 11-16
		2. Себестоимость продукции	2.1. Планирование себестоимости продукции	Вопросы к экзамену 17-20
			2.2. Финансовый план предприятия	Вопрос к экзамену 21
		3. Стратегическое планирование и прогнозирование	3.1. Прогнозирование экономического развития предприятия	Вопросы к экзамену 23-25
			3.2. Стратегическое планирование	Вопросы к экзамену 26-28
			3.3. Планирование деятельности вспомогательных цехов	Вопросы к экзамену 29-30

**2. Экзаменационные вопросы**

№ п/п	Компетенции		ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ	№ и наименование раздела
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
1.	ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах	<b>1. Основы организации и ее законы</b> <b>2. Задачи и признаки промышленного предприятия: производственно-техническое, экономическое и организационное единство</b> <b>3. Типы производства: массовое, серийное, единичное</b>	1. Организация деятельности предприятия

	жизнедеятельности	<p><b>4.</b> Поточный метод организации производства</p> <p><b>5.</b> Режим работы предприятия и его структурных подразделений</p> <p><b>6.</b> Сущность и формы организации производства</p> <p><b>7.</b> Производственный цикл, виды производств</p>	
ПК-1	готовность обосновать технические решения и обеспечить организацию всех видов строительных работ на объектах ландшафтной архитектуры и в декоративных питомниках	<p><b>8.</b> Многосменный режим работы, условия и эффективность его организации</p> <p><b>9.</b> Подготовка производства и структуры предприятий</p> <p><b>10.</b> Влияние типа производства на организационную структуру управления предприятием</p> <p><b>11.</b> Классификация кадров по составу и категориям работающих</p> <p><b>12.</b> Конструкторская и технологическая подготовка производств</p> <p><b>13.</b> Факторы, способствующие росту производительности труда</p> <p><b>14.</b> Экстенсивные и интегральные показатели использования машин и механизмов</p> <p><b>15.</b> Основные направления научно-технического прогресса в промышленности</p> <p><b>16.</b> Затраты рабочего времени, нормирование труда, методы</p> <p><b>17.</b> Структура фондов промышленных предприятий</p> <p><b>18.</b> Основные фонды - определение и функции</p> <p><b>19.</b> Структура основных фондов предприятий промышленности</p> <p><b>20.</b> Физический и моральный износ основных фондов</p> <p><b>21.</b> Амортизация основных фондов</p> <p><b>22.</b> Учет основных фондов в натуральной форме и в стоимостной форме</p> <p><b>23.</b> Техничко-экономические показатели использования основных фондов</p> <p><b>24.</b> Оборотные средства, определение и функции</p> <p><b>25.</b> Структура и кругооборот оборотных средств</p> <p><b>26.</b> Показатели использования оборотных средств</p> <p><b>27.</b> Методы нормирования оборотных средств (аналитический, прямого счета)</p> <p><b>28.</b> Формы материально технического снабжения</p> <p><b>29.</b> Текущий, технологический, транспортный, страховой и сезонный запас их специфика</p> <p><b>30.</b> Пути повышения эффективности использования оборотных средств</p> <p><b>31.</b> Классификация затрат на производства в зависимости от участия в создании продукции</p> <p><b>32.</b> Классификация затрат на производства в зависимости от изменения объема производства</p> <p><b>33.</b> Классификация затрат на производства в зависимости от способа отнесения на продукцию</p> <p><b>34.</b> Принципы организации заработной платы на предприятии</p>	

			<b>35.</b> Тарифная система оплаты труда	
			<b>36.</b> Бестарифная система оплаты труда	
			<b>37.</b> Повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда	
			<b>38.</b> Аккордная система оплаты труда, сфера ее применения	
			<b>39.</b> Сдельно-прогрессивная и косвенно-сдельная системы оплаты труда	
			<b>40.</b> Прямая сдельная и сдельно-прогрессивная системы оплаты труда	
			<b>41.</b> Методы планирования и виды планов	
			<b>42.</b> Производственная мощность и производственная программа предприятий	
			<b>43.</b> Отрасли народного хозяйства и промышленности	
			<b>44.</b> Стоимость и себестоимость продукции	<b>2.</b> Себестоимость продукции
			<b>45.</b> Цеховая и фабрично-заводская и полная себестоимость продукции	
			<b>46.</b> Калькуляция себестоимости по статьям калькуляции	
			<b>47.</b> Калькуляция себестоимости по экономическим элементам	
			<b>48.</b> Пути снижения себестоимости продукции	
			<b>49.</b> Доход и прибыль балансовая и расчетная	
			<b>50.</b> Общие понятия рентабельности производства	
			<b>51.</b> Рентабельность отдельных видов производства	
			<b>52.</b> Рентабельность общая и расчетная	
			<b>53.</b> Управление финансами предприятий	
			<b>54.</b> Финансовые ресурсы	
			<b>55.</b> Бюджетирование предприятий	
			<b>56.</b> Классификация затрат рабочего времени: фотография, хронометраж, фотохронометраж	
			<b>57.</b> Критерии, показатели и методы определения экономической эффективности	
			<b>58.</b> Определение понятий: инвестиции и капитальные вложения	<b>3.</b> Стратегическое планирование и прогнозирование
			<b>59.</b> Содержание и задачи научной организации труда	
			<b>60.</b> Общие принципы научной организации труда	
			<b>61.</b> Профессионально-техническое разделение труда, его преимущества	
			<b>62.</b> Оснащение, планировка и обслуживание рабочих мест	
			<b>63.</b> Направления совершенствования планирования	
			<b>64.</b> Техничко-экономическое планирование непосредственно на предприятии	
			<b>65.</b> Перспективное, текущее планирование	
			<b>66.</b> Оперативно-производственное планирование на предприятии.	
			<b>67.</b> Основные формы предметов труда: исходная,	

		промежуточная, конечная	
		<b>68.</b> Качественные и количественные показатели на лесозаготовках	
		<b>69.</b> Брак и отходы производства	
		<b>70.</b> Оснащение, планировка и обслуживание рабочих мест	
		<b>71.</b> Организация рабочих мест	
		<b>72.</b> Техническое нормирование как основ рациональной организации труда	

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p><b>Знать</b> (ОК-3): – экономические основы организации труда на предприятиях ландшафтной архитектуры; (ПК-1): – экономические основы функционирования предприятий и обосновать технические решения в ландшафтной архитектуре и в декоративных питомниках.</p> <p><b>Уметь</b> (ОК-3): – организовывать работу исполнителей и принимать управленческие решения; (ПК-1): – использовать экономические знания в организации всех видов строительных работ на объектах ландшафтной архитектуры и в декоративных питомниках.</p> <p><b>Владеть</b> (ОК-3): – экономическими знаниями и навыками в области организации и нормирования труда; (ПК-1): – экономическими знаниями и навыками в проведении эффективного менеджмента на предприятиях садово-паркового, ландшафтного строительства и в декоративных питомниках.</p>	<b>отлично</b>	Оценка «5» (отлично) выставляется обучающимся, обнаруживающим всестороннее знание теоретических основ дисциплины, умение свободно использовать экономические знания, проявившим творческие способности в изложении освоенного материала
	<b>хорошо</b>	Оценка «4» (хорошо) выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по теоретическим основам дисциплины и успешно выполнившие предусмотренные программой задачи
	<b>удовлетворительно</b>	Оценка «3» (удовлетворительно) выставляется обучающимся, овладевшим необходимыми знаниями, но допустившим неточности при выполнении заданий
	<b>неудовлетворительно</b>	Оценка «2» (неудовлетворительно) выставляется обучающимся, допустившим принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий

### 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Дисциплина Организация и планирование направлена, на овладение обучающимися методическими и профессиональными навыками в области экономических основ функционирования предприятий в современных условиях, организации производства и управления различными производственно-хозяйственными объектами на объектах ландшафтной архитектуры и в декоративных питомниках.

Изучение дисциплины Организация и планирование предусматривает:

- лекции
- практические занятия
- экзамен.

В ходе освоения:

раздела 1 Основы планирования деятельности предприятия обучающиеся получают теоретические основы организации производственных процессов планировании производства и реализации продукции, развития и обеспечение материально-технического развития, со структурой фондов, системой оплаты труда, нормировании труда в промышленных предприятиях;

раздела 2 Себестоимость продукции обучающиеся знакомятся основными понятиями, показателями формирования себестоимости продукции, с финансовой средой и финансовыми механизмами, бюджетированием, методами планирования в текущем периоде, так и на перспективу, структурой и формирования бизнес-плана на предприятии;

раздела 3 Стратегическое планирование и прогнозирование, обучающиеся рассматривают вопросы формирования стратегических целей и прогнозов экономического развития предприятия. Осваивают назначение и структуру и систему планирования деятельности вспомогательных цехов.

Данные разделы отражены в практических занятиях и позволяют овладеть теоретическими навыками и практическими умениями для будущей профессиональной деятельности.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на первом этапе обратить внимание на терминологию использующую в профессиональной деятельности, экономические и законодательные требования, возникающие при организации процессов производства на предприятиях отрасли.

При подготовке к экзамену рекомендуется особое внимание уделить следующим вопросам: Организация производственного процесса, Кадры предприятия; Нормирование труда, Основные фонды, Оборотные средства, Издержки производства, Оплата труда на предприятии, Прибыль и рентабельность производства, Цена и ценообразование, Финансы и бюджет предприятия, Планирование и управление производства.

В процессе лекционного курса и практических занятий обучающиеся осваивают теоретические и практические основы экономической деятельности предприятий.

Самостоятельную работу необходимо начинать с умения пользоваться библиотечным фондом и информационно справочно-правовой системой вуза и сети «Интернет».

В процессе консультации с преподавателем обучающему необходимо уметь четко и корректно формулировать задаваемые вопросы.

Работа с литературой и информационно справочно-правовой системой является важнейшим элементом в получении знаний по дисциплине. Прежде всего, необходимо воспользоваться списком рекомендуемой по данной дисциплине литературой. Дополнительные сведения по изучаемым темам можно найти в периодической печати и Интернете.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий (в виде лекций и практических занятий) в сочетании с внеаудиторной работой.

## **АННОТАЦИЯ**

### **рабочей программы дисциплины**

### **Организация и планирование**

#### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью изучения дисциплины является:

получение специальных знаний и навыков в области организации и планирования производственно-хозяйственной деятельности предприятий ландшафтной архитектуры и строительства.

Задачей изучения дисциплины является:

Овладение основами научной организации труда, экономического планирования и управления предприятиями садово-паркового и ландшафтного строительства.

#### **2. Структура дисциплины**

2.1 Распределение трудоемкости по отдельным видам учебных занятий, включая самостоятельную работу:

ЛК – 24 час; ПЗ – 48; СРС – 72;

Общая трудоемкость дисциплины составляет 180 часов, 5 зачетных единицы

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Организация деятельности предприятия;
- 2 – Себестоимость продукции;
- 3 – Стратегическое планирование и прогнозирование;

#### **3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОК-3 - способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности;

ПК-1 - готовность обосновать технические решения и обеспечить организацию всех видов строительных работ на объектах ландшафтной архитектуры и в декоративных питомниках.

#### **4. Вид промежуточной аттестации: экзамен**

*Протокол о дополнениях и изменениях в рабочей программе  
на 20\_\_\_-20\_\_\_ учебный год*

1. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие дополнения:

\_\_\_\_\_

2. В рабочую программу по дисциплине вносятся следующие изменения:

\_\_\_\_\_

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_ г.,  
*(разработчик)*

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
*(подпись)*

\_\_\_\_\_  
*(Ф.И.О.)*

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 35.03.10 Ландшафтная архитектура от «11» марта 2015 г. № 194

**для набора 2015 года:** и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «13» июля 2015 г. № 475

**для набора 2017 года:** и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «06» марта 2017 г. № 125

**Программу составил (и):**

Гребенюк А.Л. доцент, к.с.-х.н. \_\_\_\_\_

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры ВиПЛР

от «25» декабря 2018 г., протокол №8

Заведующий кафедрой ВиПЛР \_\_\_\_\_ В.А. Иванов

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий выпускающей кафедрой ВиПЛР \_\_\_\_\_ В.А. Иванов

Директор библиотеки \_\_\_\_\_ Т.Ф. Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией лесопромышленного факультета

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета \_\_\_\_\_ С.М. Сыромаха

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник  
учебно-методического управления \_\_\_\_\_ Г.П. Нежевец

Регистрационный № \_\_\_\_\_