

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Первякова Светлана Валерьевна

Должность: Директор Колледжа СКФУ в г. Ставрополе

Дата подписания: 08.09.2025 10:19:48

Уникальный программный ключ:

63a18c373da05c089b08fcc89c468af301900f17

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ**  
**УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Колледж СКФУ в г. Ставрополе

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к практическим занятиям

по дисциплине «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

для студентов специальности 08.02.14 Эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома

Ставрополь

Методические рекомендации содержат задания к практическим работам, требования и методику их выполнения по дисциплине «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» для студентов специальности 08.02.14 Эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома.

Составители:

В.М. Павленко, канд. экон. наук, доцент, преподаватель колледжа СКФУ в г. Ставрополе

## Содержание

### Введение

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Практическое занятие 1. Новый порядок управления многоквартирными домами: экономика города.....                         | 5  |
| Практическое занятие 2. Расчёт показателей структуры, стоимости и показателей движения основных фондов организации..... | 15 |
| Практическое занятие 3. Механизм формирования заработной платы.....                                                     | 21 |
| Практическое занятие 4. Издержки и прибыль организации.....                                                             | 28 |
| Практическое занятие 5. история развития менеджмента.....                                                               | 32 |
| Практическая работа 6. системный подход в менеджменте...                                                                | 36 |
| Практическое занятие 7. современной организации, как объекта управления.....                                            | 39 |
| Практическое занятие 8. Потребности и спрос. Концепции маркетинга.....                                                  | 44 |
| Практическое занятие 9. Рынок в системе маркетинга.....                                                                 | 49 |
| Практическое занятие 10. Товар в системе маркетинга.....                                                                | 53 |
| Список рекомендуемой литературы                                                                                         |    |

В настоящее время ни одно предприятие в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без менеджмента и маркетинга. И полезность маркетинга и менеджмента с каждым моментом все возрастает. Это происходит потому, что потребности людей, как известно, безграничны, а ресурсы предприятия ограничены. Каждый субъект имеет свои потребности, удовлетворить которые не всегда качественно удастся. К каждому необходим свой индивидуальный подход. Поэтому в новых условиях выживает то предприятие, которое может наиболее точно выделять и улавливать разнообразие вкусов. Этому и способствует изучение дисциплины «Основы экономики, менеджмента и маркетинга».

В России рыночная экономика, менеджмент и маркетинг только еще начинает развиваться, поэтому опыт маркетинговой деятельности отечественных предприятий весьма ограничен.

Современная концепция маркетинга состоит в том, чтобы все виды деятельности предприятия основывались на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Более того, одна из целей маркетинга заключается в выявлении неудовлетворенных запросов покупателей, чтобы ориентировать производство на удовлетворение этих запросов. Система маркетинга ставит производство товаров в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и количестве, нужном потребителю. Именно поэтому маркетинг как совокупность сложившихся методов изучения рынков, ко всему прочему, еще направляет свои усилия на создание эффективных каналов сбыта и проведение комплексных рекламных кампаний.

Цель выполнения практических занятий по данной дисциплине – закрепление знаний, приобретенных студентами в процессе изучения теоретического курса по дисциплине «Основам экономики, менеджмента и маркетинга».

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 1

### Новый порядок управления многоквартирными домами: экономика города

**Цель работы:** ознакомление с новыми законами РФ при обслуживании многоквартирного дома

#### Теоретическая часть.

ЖК РФ устанавливает, что управляющей организацией (управляющим) может быть юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы или индивидуальный предприниматель. При этом законодатель стремится создать условия, чтобы сделать рынок управления жильем открытым. Управление жильем в условиях конкуренции является предпосылкой для улучшения качества жилищно-коммунального обслуживания граждан.

Ранее в том виде, в каком он предусматривался Законом о ТСЖ, аналогичный способ управления применялся крайне редко. В соответствии с Законом о ТСЖ (ст. 21) способ управления "кондоминиумом уполномоченной государством или органами местного самоуправления службой заказчика на жилищно-коммунальные услуги" должен был избираться на общем собрании домовладельцев. Но на практике жилыми домами чаще всего управляют Службы заказчика, уполномоченные ОМС без проведения каких-либо собраний. Закон о ТСЖ не предписывал определять в качестве Служб заказчика именно МУПы и муниципальные учреждения. Несмотря на это, за редким исключением, именно за ними закреплялся муниципальный жилищный фонд на праве хозяйственного ведения и оперативного управления. Система перечисления бюджетных средств (ассигнований "на разницу в тарифах", субсидий на оплату жилья и коммунальных услуг, компенсаций расходов на предоставление льгот) также складывалась с обязательным участием в качестве получателей муниципальных организаций<sup>[1]</sup>. Тем самым на этот рынок не допускались организации иных форм собственности и индивидуальные предприниматели. Конкуренция между потенциальными управляющими практически отсутствует.

Если по публично или кулуарно принятому решению какой-то многоквартирный дом (группа домов) выбывает из управления муниципальной Службы заказчика, то это практически не сказывается на объемах ее работы. Поэтому муниципальные управляющие зачастую не стремятся повысить качество, снизить цены. Они заинтересованы не в минимизации стоимости работ и услуг, а в ее увеличении.

В соответствии с положениями ЖК РФ собственники помещений не должны ограничиться выбором способа управления. Помимо этого они обязаны выбрать конкретную управляющую организацию, которая и будет управлять многоквартирным домом, сформулировать на общем собрании условия договора с ней и подписать договор управления.

По мнению автора, хотя закон и не ограничивает виды организационно-правовых форм управляющих организаций, тем не менее такая форма, как государственное или муниципальное учреждение, для роли управляющего явно не подходит.

Во-первых, учреждение имеет ограниченную правоспособность и может осуществлять только те виды деятельности, которые разрешит учредитель. Формально собственники помещений могут столкнуться с ситуацией, когда управляющий (учреждение) не вправе выполнять все, что ему заказывают, или теряет право осуществлять какой-либо вид деятельности, если после заключения договора учредитель вносит изменения в устав учреждения.

Во-вторых, бюджетное учреждение (а ими являются все муниципальные или государственные учреждения) финансируется по смете. В ГК РФ они так и называются - "финансируемые собственником учреждения". Их доходы учитываются в составе доходов соответствующего бюджета (как доходы от использования соответствующего имущества). А если в смете расходов не будут заложены средства на выплату неустоек или другие необходимые или возможные затраты?

В-третьих, руководитель учреждения назначается органами власти. При смене администрации, например после очередных выборов, могут поменять и руководителя учреждения. Учреждения - организации некоммерческие, а договоры управления являются возмездными. Да, учреждению можно осуществлять с разрешения собственника приносящую доходы деятельность. Но

такая деятельность по определению не может быть единственным или преобладающим по объему источником финансирования учреждения\*. Иначе "учреждение" становится просто ширмой фактически коммерческой организации.

В-четвертых, в соответствии с новыми требованиями Кодекса управляющая организация обязана предоставлять собственникам помещений коммунальные услуги холодного и горячего водоснабжения, водоотведения, электро-, газоснабжения и отопления (теплоснабжения). Она должна продавать собственникам помещений воду, газ, электрическую и тепловую энергию, приобретаемые у производителей или продавцов данных ресурсов. При этом управляющая организация сама приобретает статус энергоснабжающей организации. Это вытекает из ст. 1 Федерального закона от 14.04.95 № 41-ФЗ "О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации": "...энергоснабжающая организация - **коммерческая организация** независимо от организационно-правовой формы, осуществляющая продажу потребителям произведенной или купленной электрической и (или) тепловой энергии". Следовательно, функционирование управляющей организации в форме учреждения как некоммерческой организации не будет соответствовать этому Закону.

Не многим лучше вариант МУП (ГУП) с возможностью получения собственником предприятия части прибыли, определения целей, предмета и видов деятельности, порядка составления и утверждения планов финансово-хозяйственной деятельности, назначения руководителя, ликвидации по решению публичного образования и т. п.

Частные управляющие организации не могут позволить себе иметь раздутый управленческий аппарат, содержать специалистов и технические средства, которые задействованы лишь эпизодически. Их не связывает штат организации, согласованный с ОМС (по сложившейся практике ценообразования - чем больше штат, тем выше цены на содержание и ремонт жилья). Частных управляющих, выбранных непосредственно собственниками помещений, сложнее заставить в административном порядке бесплатно выполнять работы, затраты на проведение которых будут компенсироваться фактически за счет платежей собственников. Такие организации должны более мобильно реагировать на запросы рынка и предоставлять по отдельным договорам имеющие спрос дополнительные услуги.

Следует отметить, что продекларированное ранее в ряде программных документов о реформировании ЖКХ разделение функций заказчика и подрядчика в соответствии с Кодексом не является обязательным. Выбранная управляющая организация вправе как самостоятельно (своими силами) оказывать услуги по содержанию и ремонту многоквартирного дома, так и привлекать для этих целей любые иные подрядные организации по своему выбору. Решение вопроса: привлекать или не привлекать подрядчиков для выполнения (оказания) конкретных работ (услуг), - прерогатива самой управляющей организации. Ведь ответственность перед собственниками остается у управляющего.

Управляющие должны иметь возможность самостоятельно решать: какими силами и как организовать работу диспетчерского пункта, иметь свое аварийное подразделение или заключить договор на аварийное обслуживание со сторонней организацией, какую выбрать организацию по обслуживанию лифтов и вывозу бытовых отходов, иметь в своем составе управляющих на каждый дом или осуществлять управление централизованно, нанимать дворников или приобрести уборочную технику, сколько иметь уборщиц, сантехников и электриков и т. п. При этом они должны ориентироваться на запросы своих заказчиков - собственников помещений в конкретном доме, которые будут оценивать результат и оплачивать цену договора управления.

### **Договор управления**

Предусмотренный ЖК РФ договор управления многоквартирным домом - новый вид гражданско-правового договора.

В соответствии со ст. 162 Кодекса одной стороной договора управления является управляющая организация, другой могут быть:

- собственники помещений в многоквартирном доме (если управляющая организация выбирается на общем собрании собственников помещений в многоквартирном доме);

- органы управления ТСЖ, жилищного кооператива или специализированного потребительского кооператива, предусмотренного федеральным законом. Это возможно, если управляющая организация выбирается органами управления этих некоммерческих организаций. При этом факт заключения договора управления не означает изменения способа управления многоквартирным домом;

- ОМС в установленных ЖК РФ случаях. Кодекс допускает заключение договора управления многоквартирным домом в случае, если все помещения в таком доме находятся в собственности Российской Федерации, субъекта Федерации или муниципального образования (ст. 163).

Договор управления многоквартирным домом заключается в простой письменной форме. При этом каждый собственник помещения заключает его на условиях, указанных в решении общего собрания.

Условия договора управления всегда должны быть одинаковы для всех собственников помещений в многоквартирном доме, поскольку это единый сложный объект недвижимости. Им может управлять только одна управляющая организация. Условия управления многоквартирным домом как единым объектом не могут быть различными, взаимоисключающими, противоречивыми. Безусловно, полного единства мнений достичь на практике невозможно. Вместе с тем решения на общем собрании по этому вопросу принимаются простым большинством голосов, вероятность получения которого достаточно высока.

Положение о том, что договоры управления должны заключаться на единых условиях для всех собственников помещений в конкретном многоквартирном доме, распространяется и на случаи, когда управляющая организация выбирается на открытом конкурсе, проводимом ОМС (часть 4 ст. 162 ЖК РФ). В этом случае договоры также должны заключаться не муниципалитетом, а самими собственниками помещений.

Предметом договора управления многоквартирным домом является осуществление управляющей организацией по заданию другой стороны в течение согласованного срока за плату следующей деятельности (ст. 162 ЖК РФ):

- оказание услуг и выполнение работ по надлежащему содержанию и ремонту общего имущества;
- предоставление коммунальных услуг собственникам помещений в многоквартирном доме и лицам, пользующимся помещениями в этом доме;
- осуществление иной, направленной на достижение целей управления многоквартирным домом, деятельности.

Кодекс впервые называет существенные условия договора управления: он может считаться заключенным, если между сторонами в надлежащей форме достигнуто соглашение по всем существенным условиям. Отсутствие в договоре управления согласия хотя бы по одному из существенных условий не позволяет считать такой договор заключенным. Согласно ст. 432 ГК РФ существенными являются условия о предмете договора, условия, которые названы в законе или иных правовых актах как существенные или необходимые для договоров данного вида, а также все те условия, относительно которых по заявлению одной из сторон должно быть достигнуто соглашение. ЖК РФ называет следующие существенные условия договора управления:

- состав общего имущества многоквартирного дома, в отношении которого будет осуществляться управление, и адрес такого дома;
- перечень услуг и работ по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме, в т. ч. по предотвращению и ликвидации аварий, порядок изменения такого перечня, а также перечень коммунальных услуг, за предоставление которых отвечает управляющая организация;
- порядок определения цены договора и составляющей ее платы за содержание и ремонт жилого помещения и платы за коммунальные услуги, а также порядок внесения такой платы собственниками помещений в многоквартирном доме;
- порядок осуществления контроля выполнения управляющей организацией ее обязательств по договору управления.

Таким образом, договор должен четко определять, в отношении какого имущества осуществляется управление. Это положение конкретизируется путем описания общего имущества многоквартирного дома.

Стороны должны указать в договоре управления, что необходимо сделать для достижения целей управления домом. Собственники помещений вправе определить любой перечень работ и услуг по содержанию и ремонту общего имущества. Единственным критерием при установлении такого перечня является обеспечение собственниками помещений необходимого состояния многоквартирного дома, определяемого правовыми актами, имеющими обязательную силу. При этом управляющий не вправе навязывать какие-либо работы и услуги, поскольку любой договор заключается по соглашению сторон (ст. 421 ГК РФ)[2]. Он может лишь объяснить собственникам влияние включения или невключения какой-либо конкретной работы или услуги на состояние дома. Окончательное решение по этому вопросу всегда остается за собственниками - на них лежит вся ответственность за принятое решение. Следует отметить, что перечни работ по текущему ремонту общего имущества многоквартирных домов, упоминавшиеся в ст. 1 Основ в определении термина "плата за ремонт жилья", после прекращения их действия с 1 марта 2005 г. теряют свою обязательную силу. Соответственно, если право определения цены договора управления является компетенцией собственников помещений, то государственное регулирование цен на содержание и ремонт жилья будет упраздняться по мере реализации собственниками помещений своего самостоятельного выбора способа управления домом.

В договоре управления указывается перечень коммунальных услуг, которые обязана предоставлять управляющая организация: она должна отвечать за оказание всех коммунальных услуг, которые только возможно предоставить в конкретном многоквартирном доме[3]. Управляющие должны отвечать также за электро- и газоснабжение, от ответственности за предоставление которых дистанцировались прежние управляющие, поскольку сами ресурсы - холодная и горячая вода, газ, электрическая и тепловая энергия - подаются в жилое помещение по общедомовым сетям, за содержание которых они отвечают. Преобладающим

способом оплаты коммунальных услуг будет являться оплата с использованием показаний общедомовых или индивидуальных приборов учета. Необходимо подчеркнуть, что выбранная управляющая организация должна являться единственным лицом, отвечающим перед собственниками жилых и нежилых помещений в доме за содержание и ремонт общего имущества многоквартирного дома и предоставление коммунальных услуг.

Поскольку договор управления является возмездным, то в нем должна быть указана общая цена договора. Помимо этого он отражает расчет платы собственников за содержание, ремонт жилого помещения и коммунальные услуги, а также порядок ее внесения (сроки, номер банковского счета управляющего, основания и порядок снижения оплаты и т. п.).

Важнейшим условием договора управления является контроль выполнения обязательств управляющей организации. Дело в том, что сегодняшние управляющие подвергаются в основном административному контролю со стороны муниципалитетов, да и то чаще по обращениям и жалобам граждан. Представляется, что при новом порядке отношений, помимо государственного и муниципального контроля, должен сложиться институт действенного контроля всеми собственниками. ЖК РФ (часть 11 ст. 162) обязывает управляющего ежегодно в течение первого квартала текущего года представить собственникам помещений в многоквартирном доме в устной или письменной форме отчет о выполнении договора управления за предыдущий год. Договором срок представления отчета может быть изменен.

Кодекс устанавливает, что договор управления многоквартирным домом заключается на срок не менее года и не более пяти лет (часть 5 ст. 162). При отсутствии заявлений сторон о прекращении договора управления многоквартирным домом по окончании срока его действия он считается продленным на тот же срок и на тех же условиях (часть 6 ст. 162). Управляющая организация обязана приступить к исполнению договора управления не позднее тридцати дней со дня его подписания (часть 7 ст. 162). Договором этот срок может быть изменен. За нарушение указанного срока к управляющему могут быть применены соответствующие санкции.

Выше уже отмечалось, что согласно ЖК РФ передача жилых домов в управление управляющей организации должна осуществляться не в масштабе всего поселения, административного округа или района, а в отношении каждого многоквартирного дома в отдельности. Исходя из этого для каждого дома, даже если одна управляющая организация управляет группой близлежащих однородных домов, должен заключаться самостоятельный договор управления. Это вытекает из положений ст. 161 ЖК РФ, согласно которым выбор управляющей организации может осуществляться на собрании собственников помещений только одного дома.

Немаловажным обязательством по договору управления является передача технической документации на многоквартирный дом и иных документов, связанных с управлением домом. Управляющая организация обязана передать ее за 30 дней до прекращения договора управления многоквартирным домом вновь выбранной управляющей организации, ТСЖ, жилищному кооперативу или иному специализированному потребительскому кооперативу. В случае непосредственного управления таким домом собственниками помещений передача технической документации должна производиться одному из собственников, указанному в решении общего собрания, или, если он не указан, любому собственнику помещения в таком доме. Порядок ведения технической документации на многоквартирный дом, в т. ч. воссоздание документации, если она по какой-либо причине отсутствует, должен согласовываться сторонами в договоре управления.

### **Нелегитимные способы управления многоквартирным домом**

Перечень способов управления многоквартирным домом, указанный в ст. 161 ЖК РФ, является исчерпывающим[4].

Между тем гражданское законодательство предусматривает и другие, которые, как представляется, не могут быть использованы. Рассмотрим три способа управления многоквартирным домом, которые не будут соответствовать новому жилищному законодательству Российской Федерации.

1. Глава 16 ГК РФ содержит положения о владении, пользовании и распоряжении имуществом, находящимся в общей собственности. Эти положения могут применяться только к объектам, которые целиком находятся в собственности нескольких лиц (например, квартира, перешедшая в собственность нескольких наследников или находящаяся в общей собственности супругов). При этом весь объект в целом принадлежит нескольким лицам, и в его составе нет каких-либо отдельных объектов, принадлежащих единолично каждому из них.

В многоквартирном доме объект управления несколько иной. Квартиры, комнаты и нежилые помещения (самостоятельные объекты) могут находиться в индивидуальной собственности различных лиц, а общее имущество находится в долевой собственности всех собственников таких помещений. Право на долю в общем имуществе является производным от права собственности на индивидуально определенную вещь (ст. 289 ГК РФ). Объектом управления по ЖК РФ является общее имущество многоквартирного дома. Квартиры в состав объекта управления не входят. Именно поэтому ранее Закон о ТСЖ, а теперь ЖК РФ содержит специальный режим выбора и реализации способа управления многоквартирным домом.

2. Следует иметь в виду, что нельзя рассматривать доверительное управление (глава 53 ГК РФ) как самостоятельный способ управления многоквартирным домом. Доверительное управление предусмотрено для случаев, когда его объект находится в собственности одного или небольшого числа собственников.

Для передачи дома в доверительное управление необходимо свободное волеизъявление всех (100%) собственников помещений в многоквартирном доме и доверительного управляющего. В абсолютном большинстве случаев такого соглашения достичь невозможно. На практике решение о передаче дома в доверительное управление принимали не все собственники (ст. 1014 ГК РФ), а ОМС и органы государственной власти субъектов Федерации. Естественно, они не вправе это делать, поскольку владеют только частью квартир в домах и долей в праве на общее имущество в многоквартирном доме. При этом права других собственников распоряжаться своей собственностью игнорируются.

Если требования об изъятии из хозяйственного ведения предприятий или оперативного управления учреждений муниципального или государственного имущества (квартир, находящихся в

муниципальной или государственной собственности) выполнялись (п. 3 ст. 1013 ГК РФ), то независимая оценка всего дома практически никогда не производилась [5].

Сами договоры доверительного управления подлежат государственной регистрации в Едином государственном реестре прав на недвижимое имущество и сделок с ним, что также игнорируется, а без этого они считаются недействительными (п. 3 ст. 1017 ГК РФ). При этом доверительный управляющий действует за вознаграждение, размер и форма которого указываются в договоре (ст. 1016 ГК РФ). То есть такой управляющий не может получать от граждан какие-либо платежи, поскольку у него отсутствуют с ними договорные отношения (договор заключен городом). Кроме того, надо учитывать, что в соответствии с ГК РФ обязательства доверительного управляющего в отдельных случаях подлежат исполнению за счет управляемого имущества (п. 2 ст. 1020, п. 3 ст. 1022 ГК РФ), что крайне рискованно.

3. Выбор способа управления многоквартирным домом не может решаться путем заключения договоров (соглашений) о совместном владении и пользовании общим имуществом между органами власти (действующими от их имени организациями или лицами) и другими собственниками помещений по предлагаемой муниципалитетом единой для всех домов форме (а такая практика сложилась в Москве и ряде других городов). Это не совместимо ни с одним из способов управления, указанных в ст. 161 ЖК РФ.

Отличие заключается в том, что выбор способа управления всегда должен осуществляться на общем собрании собственников помещений каждого в отдельности многоквартирного дома. Если в таком доме часть жилых или нежилых помещений находится в собственности муниципалитета или в региональной либо федеральной собственности, то в выборе способа управления на общем собрании должны участвовать соответственно ОМС, органы власти субъектов Федерации, федеральных органов власти. Но подменять решение собрания договором ЖК РФ не допускает.

#### **Расторжение или изменение ранее заключенных договоров управления**

Наличие договора управления предусмотрен ЖК РФ только при:

- выборе собственниками помещений способа управления многоквартирным домом с привлечением управляющей организации;
- заключении такого договора органом управления ТСЖ или ЖСК;
- заключении договора управления ОМС при управлении домом, в котором все помещения находятся в публичной собственности;
- выборе ОМС управляющей организации на открытом конкурсе в случае, когда собственники помещений не выбрали способ управления многоквартирным домом или не реализовали выбранный способ управления.

Согласно ст. 9 Вводного закона действие раздела VIII ЖК РФ "распространяется также на отношения, возникшие из ранее заключенных договоров управления многоквартирными жилыми домами". То есть нормам этого раздела Кодекса придана обратная сила, что допускается п. 2 ст. 422 ГК РФ. Это означает, что любые договоры ОМС с муниципальными Службами заказчика должны соответствовать обязательным правилам и требованиям, установленным ЖК РФ, независимо от момента их заключения и срока действия. По мере выбора собственниками помещений в многоквартирном доме способа управления таким домом ранее заключенные ОМС договоры управления с подобными службами прекращаются.

Если собственники помещений в многоквартирном доме выбрали способ непосредственного управления своим домом, то надобность в договорах управления отпадает. Они сами решают все необходимые вопросы. В этом случае собственники вправе в одностороннем порядке отказаться от исполнения ранее заключенных ими договоров (соглашений), чаще всего с муниципальными Службами заказчика.

При создании собственниками помещений ТСЖ или жилищного кооператива все отношения между членами этих некоммерческих организаций строятся на началах членства и будут урегулированы их уставами. Между ТСЖ (ЖСК) и членами этих некоммерческих организаций не может быть договорных отношений (в частности, по поводу управления, содержания и ремонта общего имущества многоквартирного дома). Что касается собственников помещений в многоквартирном доме, не являющихся членами ТСЖ или жилищного кооператива (физических и

юридических лиц, ОМС), то они в соответствии с ЖК РФ должны будут заключить с ТСЖ или потребительским кооперативом не договоры управления, а возмездные договоры о содержании и ремонте жилых помещений и общего имущества в многоквартирном доме.

При выборе собственниками помещений способа управления многоквартирным домом через управляющую организацию отношения сторон будут урегулированы новым договором управления, заключаемым на условиях, выработанных на общем собрании. Если собственники помещений выбрали нового управляющего после вступления в силу ЖК РФ, действие прежнего договора прекращается.

Поскольку разделу VIII придана обратная сила, то положение о соответствии договора установленным в законе требованиям не зависит от того, что до вступления в силу ЖК РФ эти требования законодательно не устанавливались (п. 2 ст. 422 ГК РФ) и договор мог заключаться только при согласовании предмета договора и условий, согласования которых добивалась одна из сторон (п. 2 ст. 432 ГК РФ).

Указанные меры позволят собственникам помещений в каждом отдельном многоквартирном доме самостоятельно не только выбирать способ управления домом, но и заказывать необходимые им условия управления.

### **Примерные договоры управления**

В целях совершенствования договорных отношений собственников помещений, ТСЖ и потребительских кооперативов, управляющих организаций с ремонтно-эксплуатационными, специализированными подрядными организациями и ресурсоснабжающими организациями ОМС могут разработать, утвердить и опубликовать примерные условия или примерные формы договоров (ст. 427 ГК РФ). Принимаемые примерные договоры должны содержать условия выполнения работ и оказания услуг, а также подачи ресурсов, обеспечивающие баланс интересов подрядчиков (производителей ресурсов) и потребителей. При их разработке ОМС желательно привлекать ассоциации ТСЖ или потребительские кооперативы, общественные организации по защите прав потребителей, подразделения государственной жилищной инспекции, представителей управляющих, подрядных и ресурсоснабжающих организаций. Это позволит предотвратить многие конфликтные ситуации и повысит шансы применения разработанных условий.

В примерных договорах необходимо учитывать, что даже если договор заключается юридическим лицом (ТСЖ, ЖСК, управляющей организацией), конечными потребителями все же будут являться граждане. В связи с этим положения договоров, касающиеся качества жилищных и коммунальных услуг, ответственности сторон, информации об условиях предоставления коммунальных услуг и др., должны соответствовать требованиям законодательства Российской Федерации о защите прав потребителей. Целесообразно отразить в примерных договорах условия обеспечения установленных параметров качества жилищных и коммунальных услуг, условия оплаты (сроки, порядок снижения оплаты в случаях нарушения качества или непредоставления жилищных и коммунальных услуг), а также ответственность сторон и порядок изменения или расторжения договоров.

Примерные условия и договоры могут применяться сторонами исключительно по доброй воле. Это относится как к частным организациям, так и действующим в форме государственных или муниципальных предприятий или учреждений. Примерные условия и договоры носят рекомендательный характер и не должны навязываться силой административного воздействия. Заключаемые с их использованием договоры могут содержать перечни и объемы работ и услуг по содержанию и ремонту общего имущества многоквартирного дома, отличающиеся от перечней и объемов работ и услуг, выполняемых по договорам с лицами, осуществляющими управление другими домами. Применение примерных условий и форм договоров должно не усугублять, а, наоборот, снижать монопольное давление ресурсоснабжающих организаций на своих контрагентов, обеспечивать защиту прав и интересов потребителей, ТСЖ и потребительских кооперативов.

Нельзя путать примерные условия с типовыми договорами. В соответствии с п. 4 ст. 426 ГК РФ типовые договоры и положения содержат "правила, обязательные для сторон при заключении и исполнении публичных договоров". Такие правила могут устанавливаться только Правительством РФ и только "в случаях, предусмотренных законом". Таким образом, в соответствии с федеральным

законодательством органы государственной власти субъектов Федерации и ОМС не вправе принимать формы типовых договоров или издавать обязательные для сторон договоров правила (гражданско-правовые императивные нормы).

[1] Устранение этого недостатка должно произойти по мере прекращения практики установления “сто процентных” тарифов, перехода субъектов Российской Федерации к предоставлению субсидий в денежной форме (в частности, на персонифицированные социальные счета) и “монетизации” льгот на жилье и коммунальные услуги.

[2] Такой подход должен распространяться и на определение перечня работ и услуг по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме, который устанавливается в договорах с привлекаемыми подрядчиками собственников помещений, осуществляющими непосредственное управление домом, а равно органов управления ТСЖ или кооперативов (при реализации второго способа управления).

[3] В п.4 ст.154 ЖК РФ содержится перечень коммунальных услуг: «холодное и горячее водоснабжение, водоотведение, электроснабжение, газоснабжение (в т.ч. поставка газа в баллонах), отопление (теплоснабжение, в т.ч. приобретение и доставку твердого топлива при наличии печного отопления)».

[4] Ранее Закон о ТСЖ (п.2 ст.20) содержал открытый перечень способов управления и допускал их установление федеральными законами и законами субъектов Федерации. С 1 марта 2005 г. это положение теряет свою силу.

[5] Это требование ст.8 Федерального закона от 29.07.98 №1 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской

## **Практическая работа 2**

### **Расчёт показателей структуры, стоимости и показателей движения**

#### **основных фондов организации**

**Цель:** научиться определять среднегодовую стоимость основных производственных фондов, а также показатели движения основных средств организации.

*Знания:*

- сущность, состав и структура основных фондов;
- показатели состояния и движения основных фондов.

*Умения:*

- находить и использовать необходимую экономическую информацию;
- определять стоимость материальных ресурсов организации.

### **Теоретическая часть**

#### **Основные производственные фонды – это...**

В широком смысле слова основные производственные фонды – это активы, используемые организацией неоднократно или постоянно в течение длительного периода времени (не менее года) для производства продукции и не теряющие свою натуральную форму. При этом основные производственные фонды переносят свою стоимость на продукцию частями по мере использования. Перенос стоимости происходит через механизм амортизации.

К основным производственным фондам относятся те ОС, которые непосредственно участвуют в процессе производства продукции (активные основные фонды), а также те фонды, которые в процессе производства продукции не участвуют, но необходимы для создания нормальных условий для функционирования активных основных фондов (пассивные основные фонды).

К активной части основных фондов относятся, например, станки, оборудование, транспорт. К пассивной части основных фондов можно отнести, к примеру, здания.

#### **Основные непроизводственные фонды**

Основные непроизводственные фонды – это те ОС, которые, по сути, вообще не имеют отношения к процессу производства, а относятся к объектам социальной сферы.

К непроизводственным основным фондам относятся, к примеру, жилые дома, больницы, детские сады, школы, столовые и т.д.

### Оборотные средства предприятия.

В процессе производства необходимы не только здания и оборудование, лицензии на производство продукции и другие виды основных средств и нематериальных активов. Для процесса производства нужны также сырье и материалы, запасные части и полуфабрикаты, а также прочие ресурсы.

Составной частью капитала предприятия является оборотный капитал. Оборотный капитал – это ресурсы, использование которых осуществляется в течение одного воспроизводственного цикла или относительно короткого периода времени. В состав оборотного капитала входят оборотные средства и краткосрочные финансовые вложения (облигации и другие ценные бумаги; депозиты; векселя, выданные клиентам; краткосрочные займы денежных средств, предоставленные контрагентам предприятия).

Оборотные средства являются важнейшим производственным фактором. Недостаточная обеспеченность предприятия оборотными средствами приводит к ухудшению деятельности предприятия, его финансового состояния.

#### 1.1. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств предприятия

Оборотные средства предприятия находятся в непрерывном движении. При этом они изменяют свою форму и переходят из стадии обращения, когда предприятие оплачивает материальные ресурсы и другие элементы, необходимые производству, в стадию производства, где создаются новые товарно-материальные ценности, а затем оборотные средства вновь переходят в стадию обращения, превращаясь в денежную форму в виде выручки от реализации продукции. Затем денежные средства используются предприятием для приобретения материальных ресурсов и запуска их в производство. Этот непрерывный процесс, начинающийся с момента пуска предприятия в эксплуатацию и заканчивающийся в момент его ликвидации, называется кругооборотом оборотных средств (рисунок 1).



Рисунок 1 – Движение оборотных средств предприятия

**Оборотные средства** – это совокупность денежных средств, необходимых для создания оборотных производственных фондов и фондов обращения, обеспечивающих непрерывный кругооборот денежных средств, и возвращающийся в исходную форму после завершения каждого оборота.

Характерной особенностью оборотных средств является высокая скорость их оборота. Функциональная роль оборотных средств в процессе производства в корне отличается от роли основного капитала. Оборотные средства обеспечивают непрерывность процесса производства. Они подразделяются на оборотные фонды и фонды обращения.

**Оборотные фонды** полностью потребляются в каждом производственном цикле, сразу переносят свою стоимость на себестоимость продукции и при этом изменяют свою натурально-вещественную форму. В составе оборотных фондов выделяют три элемента:

- 1) производственные запасы;
- 2) незаконченная продукция;
- 3) расходы будущих периодов.

Производственные запасы создаются по основным и вспомогательным материалам, спецодежде, таре, инструментам, топливу и находятся на складах предприятия. Они призваны обеспечить бесперебойную работу предприятия в периоды между смежными поставками.

Незаконченная продукция – это такая продукция, производство которой начато, но еще не закончено на предприятии. Незаконченная продукция может быть представлена в виде:

- 1) полуфабрикатов – это продукция, которая полностью обработана в одном из цехов предприятия, но в другом цехе требуется ее дальнейшая обработка;
- 2) незавершенного производства – это продукция, которая прошла обработку на отдельных рабочих местах какого-либо цеха, но требует дальнейшей обработки на других рабочих местах того же цеха.

Расходы будущих периодов – это расходы, которые осуществляются предприятием в настоящее время, но будут отнесены на себестоимость продукции в будущих периодах. К ним могут относиться затраты на содержание дирекции строящегося предприятия; издержки, связанные с набором работников для предприятия и их обучением, и др.

Величина оборотных средств, находящихся в составе оборотных фондов, определяется в первую очередь организационно-техническим уровнем производства и длительностью производственного цикла.

**2. Фонды обращения** – это совокупность средств, находящихся в сфере обращения. К ним относятся:

- 1) готовая продукция, находящаяся на складах предприятия;
- 2) продукция отгруженная, но еще не оплаченная заказчиком;
- 3) денежные средства, находящиеся на расчетном счете и в расчетах предприятия.

Они не участвуют в образовании новой потребительной стоимости, но являются носителями уже созданной стоимости. Основное назначение фондов обращения – обеспечить денежными средствами ритмичность процесса обращения. Величина оборотных средств, занятых в сфере обращения, зависит от условий реализации продукции, системы товародвижения, уровня организации маркетинга и сбыта продукции.

**Структура оборотных средств** – это процентное соотношение стоимости каждого из перечисленных элементов оборотных средств или их групп к общей величине их стоимости. Структура оборотных средств зависит от многих факторов:

- 1) характера отрасли и особенностей производства;
- 2) стоимости используемого сырья, материалов и др.;

- 3) географического размещения предприятия;
- 4) порядка оплаты счетов и т.д.

Для изучения состава и структуры оборотные средства осуществляется их классификация.

1. По *назначению* выделяют шесть групп оборотных средств: производственные запасы, незаконченная продукция, расходы будущих периодов, готовая продукция на складах предприятия, продукция отгруженная, но еще не оплаченная заказчиком, денежные средства, находящиеся на расчетном счете и в расчетах предприятия. Такая классификация позволяет проводить анализ динамики видовой структуры оборотных средств на предприятии.

2. По *источникам формирования* оборотные средства делятся на собственные и привлеченные (заемные). Собственные оборотные средства формируются за счет собственного капитала предприятия (уставный капитал, резервный капитал, накопленная прибыль и др.). Заемные оборотные средства – за счет банковских кредитов, а также кредиторской задолженности. Их предоставляют предприятию во временное пользование. Такая классификация позволяет проводить анализ собственного и привлеченного капитала на предприятии.

3. По *степени управляемости (по охвату нормированием)* оборотные средства подразделяются на нормируемые и ненормируемые. К нормируемым относятся те оборотные средства, которые обеспечивают непрерывность производства и способствуют эффективному использованию ресурсов. По ним может быть определена планируемая величина их запасов. Это производственные запасы, расходы будущих периодов, незавершенное производство, готовая продукция на складе. Денежные средства, отгруженная продукция, дебиторская задолженность относятся к ненормируемым оборотным средствам (таблица 1).

### Состав оборотных средств предприятия

| Оборотные средства                            |                              |          |            |      |         |                                                                     |                             |                                |                                               |                     |                                                   |
|-----------------------------------------------|------------------------------|----------|------------|------|---------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------|
| Оборотные производственные фонды              |                              |          |            |      |         |                                                                     | Фонды обращения             |                                |                                               |                     |                                                   |
| Производственные запасы                       |                              |          |            |      |         | Незавершенное<br>производство и п/ф<br>собственного<br>изготовления | Расходы будущих<br>периодов | Готовая продукция на<br>складе | Отгруженная<br>продукция, но не<br>оплаченная | Средства в расчетах | Денежные средства в кассе<br>и на расчетном счете |
| Сырье, основные<br>материалы, покупные<br>п/ф | Вспомогательные<br>материалы | Запчасти | Инструмент | Тара | Топливо |                                                                     |                             |                                |                                               |                     |                                                   |
|                                               |                              |          |            |      |         |                                                                     |                             |                                |                                               |                     |                                                   |
|                                               |                              |          |            |      |         |                                                                     |                             |                                |                                               |                     |                                                   |
|                                               |                              |          |            |      |         |                                                                     |                             |                                |                                               |                     |                                                   |
|                                               |                              |          |            |      |         |                                                                     |                             |                                |                                               |                     |                                                   |
| Нормируемые                                   |                              |          |            |      |         | Ненормируемые                                                       |                             |                                |                                               |                     |                                                   |

Анализ структуры оборотных средств позволяет определить основные направления улучшения их использования.

## 1.2. Нормирование оборотных средств

Эффективное использование оборотных средств во многом зависит от правильного определения потребности в оборотных средствах. Занижение величины оборотных средств приводит к неустойчивости финансового положения, перебоям в производственном процессе и снижению

объемов производства и прибыли. Завышение размера оборотных средств снижает возможности предприятия по привлечению инвестиций для расширения и модернизации производства.

При определении оптимальной потребности в оборотных средствах рассчитывается сумма денежных средств, которая будет авансирована для создания производственных запасов, заделов незавершенного производства и накопления готовой продукции на складе.

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

**Нормирование оборотных средств** – это процесс определения минимальной, но достаточной (для нормального протекания производственного процесса) величины оборотных средств. Нормативы оборотных средств могут рассчитываться следующими методами:

- 1) прямого счета;
- 2) аналитическим или опытно-статистическим;
- 3) нормированием по сложившимся условиям и представляющим корректировку фактических запасов путем исключения лишних и ненужных запасов;
- 4) коэффициентов, с помощью которых в сводный норматив предшествующего периода вносят изменения планируемых объемов производства и ускорения оборачиваемости оборотных средств.

*Метод прямого счета* предусматривает расчет запасов по каждому элементу оборотных средств. Этот метод используется при организации нового предприятия и периодическом уточнении потребности в оборотных средствах действующего предприятия.

Общие нормативы собственных оборотных средств определяются в размере их минимальной потребности для образования запасов сырья, материалов, топлива, незавершенного производства, расходов будущих периодов, готовых изделий.

**Общий норматив оборотных средств** состоит из суммы частных нормативов:

$$N_{\text{общ}} = N_{\text{пз}} + N_{\text{нп}} + N_{\text{гп}} + N_{\text{бр}}, \text{ руб.}, \quad (1)$$

где  $N_{\text{пз}}$  – норматив производственных запасов, руб.;  
 $N_{\text{нп}}$  – норматив незавершенного производства, руб.;  
 $N_{\text{гп}}$  – норматив готовой продукции, руб.;  
 $N_{\text{бр}}$  – норматив будущих периодов, руб.

**Норматив производственных запасов** зависит от среднесуточного потребления сырья, материалов топлива и нормы запаса в днях и определяется по формуле:

$$N_{\text{пз}} = R_c T_{\text{дн}}, \text{ руб.}, \quad (2)$$

где  $R_c$  – среднесуточное потребление данного вида сырья или материалов, руб.;  $T_{\text{дн}}$  – норма запаса в днях.

Норма запаса в днях по отдельному виду, складывается из следующих составляющих:

$$T_{\text{дн}} = T_{\text{тр}} + T_{\text{тек}} + T_{\text{стр}} + T_{\text{подг}}, \quad (3) \quad \text{где}$$

$T_{\text{тр}}$  – транспортный запас;

$T_{\text{тек}}$  – текущий запас;

$T_{\text{стр}}$  – страховой (гарантийный запас);

$T_{\text{подг}}$  – подготовительный запас.

Транспортный запас устанавливается по продолжительности времени пробега груза от поставщика до потребителя с учетом времени документооборота.

Текущим запасом материальных ценностей называют запас, обеспечивающий потребности производства на период между двумя очередными поступлениями их от поставщиков. Это постоянный запас материалов, полностью подготовленных к запуску в производство, его назначение – обеспечить бесперебойную работу предприятия, величина зависит от частоты поставок.

Гарантийным (страховым) запасом материальных ценностей называется запас, предназначенный для обеспечения потребностей производства на случай задержки поступления материальных ценностей.

Величину страхового запаса устанавливают, как правило, равной 50 % от величины текущего запаса. Этот предел повышается в случае, если предприятие расположено вдали от поставщиков, потребляемые материалы являются уникальными, выпускаемая продукция требует много компонентов или комплектующих от разных поставщиков.

Подготовительный запас учитывает время на приемку, разгрузку, складирование сырья и материалов, время лабораторного анализа, подготовку к производству материала.

Размер оборотных средств для **незавершенного производства** определяется с учетом длительности производственного цикла и величины коэффициента нарастания затрат

$$H_{\text{нп}} = B \cdot T_{\text{ц}} \cdot K_{\text{нз}}, \text{ руб.}, \quad (4)$$

где  $B$  – объем среднесуточного выпуска продукции по производственной себестоимости, руб.;

$T_{\text{ц}}$  – длительность производственного цикла, дн.;

$K_{\text{нз}}$  – коэффициент нарастания затрат в незавершенном производстве.

Производственный цикл – календарный период времени с момента запуска сырья и материалов в производство до выхода готовой продукции, приемки ее службой технического контроля и сдачи на склад готовой продукции, который измеряется в днях, часах.

1. Дайте определение оборотных средств предприятия.
2. Что включается в состав оборотных средств предприятия?
3. Что такое фонды обращения, и каков их состав?
4. Расскажите о составе оборотных производственных фондов.
5. Как влияет на деятельность предприятия недостаток (излишек) оборотных средств?
6. В чем заключается нормирование оборотных средств?
7. Как определяется норматив незавершенного производства?
8. Как определяется норматив запасов готовой продукции?
9. Как определяется норматив производственных запасов?
10. Как оценивается эффективность использования оборотных средств

### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3

#### Кадры предприятия, производительность труда, заработная плата

**Цель работы:** Изучить структуру заработной платы

#### Теоретическая часть

Известно, что основными факторами производства на предприятии являются средства труда, предметы труда и кадры.

Основная роль принадлежит кадровому потенциалу на предприятии. Именно от кадров зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства производства и насколько успешно работает предприятие в целом.

**Персонал предприятия (кадры)** – это работники различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии, или совокупность физических лиц, связанных договором найма с предприятием как юридическим лицом. Трудовые взаимоотношения между работодателем и работниками регламентируются Трудовым кодексом РФ.

Для анализа, планирования, учета и управления персоналом все работники предприятия классифицируются по ряду признаков и в зависимости от выполняемых функций разделяются на несколько категорий и групп.

1. В зависимости от **участия в производственном процессе** весь персонал предприятия делится на две категории: промышленно- производственный персонал (ППП) и непромышленный.

К *промышленно-производственному персоналу* относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием. В промышленно-производственный персонал (на промышленном предприятии) включаются работники основных, вспомогательных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, проектно-конструкторских и технологических организаций, лабораторий и подразделений, находящихся на балансе предприятия; администрации предприятия со всеми функциональными отделами и службами и т. д.

К *непромышленному персоналу* относятся работники, которые непосредственно не связаны с производством и его обслуживанием. В основном это работники, обслуживающие непромышленные хозяйства и организации предприятия (ЖКО, детские учреждения, ПТУ, клубы, медсанчасти, подсобные хозяйства и т.п.).

2. В зависимости от **выполняемых им функций** ППП делится на следующие категории: рабочие, руководители, специалисты и служащие.

*Рабочие* – лица, занятые:

- управлением, регулированием и наблюдением за работой автоматов, автоматических линий, автоматических приспособлений, а также непосредственно управлением или обслуживанием машин, механизмов, агрегатов и установок;
- изготовлением материальных ценностей вручную, а также при помощи простейших механизмов, приспособлений, инструментов;
- строительством и ремонтом зданий, сооружений, монтажом и ремонтом оборудования, ремонтом транспортных средств;
- перемещением, погрузкой или выгрузкой сырья, материалов, готовой продукции;
- уходом за машинами, оборудованием, обслуживанием производственных и непроизводственных помещений;
- проходкой наземных и подземных горных выработок, бурением, испытанием, апробированием и освоением скважин, геолого-съёмными, поисковыми, другими видами геологоразведочных работ, если их труд оплачивается по тарифным ставкам или месячным окладам рабочих;
- на работах по приему, хранению и отправке грузов на складах, базах, в кладовых и других хранилищах.

Также рабочими считаются:

- машинисты, водители, кочегары, дежурные стрелочных постов, обходчики путей и искусственных сооружений, грузчики, проводники, рабочие по ремонту и уходу за транспортными линиями, линиями связи, по ремонту и уходу за оборудованием и средствами передвижения, трактористы, механики, рабочие растениеводства и животноводства;
- почтальоны, телефонисты, телеграфисты, радиооператоры, операторы связи, операторы электронно-вычислительных машин и вычислительных машин;
- дворники, уборщики, курьеры, гардеробщики, сторожа.

В зависимости от участия в производстве рабочие делятся на *основных* и *вспомогательных*.

Основные рабочие непосредственно осуществляют технологический процесс изготовления продукции, то есть воздействуют на предмет труда и управляют производственным оборудованием.

Вспомогательные рабочие осуществляют ремонт оборудования, КИП, контроль над ходом процесса, качеством сырья и продукции, транспортировку, перемещение сырья, материалов и готовой продукции, то есть они выполняют функции обслуживания и обеспечения производства.

Основные и вспомогательные рабочие различаются по профессии, специальности и квалификации.

Профессия – это род трудовой деятельности, требующий специальной подготовки для работы в данной отрасли промышленности.

Профессия включает в себя ряд специальностей. Например, профессия слесаря включает в себя специальности сборщика, ремонтника, инструментальщика, сантехника и т. д.

Квалификация означает совокупность знаний, умений и навыков для выполнения определенных работ. Она характеризуется тарифным разрядом.

*Руководители:*

– главы администраций, губернаторы, министры, президенты, директора (генеральные директора), руководители, начальники, управляющие, заведующие, председатели, командиры, капитаны, менеджеры, производители работ;

– главные специалисты: главный бухгалтер, главный диспетчер, главный инженер, главный механик, главный металлург, главный агроном, главный врач, главный геолог, главный электрик, главный экономист, главный редактор;

– государственные инспекторы.

К категории руководителей относятся также заместители по названным выше должностям.

*Специалисты* – работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами, в частности агрономы, администраторы, бухгалтеры, геологи, диспетчеры, инженеры, инспекторы, корректоры, математики, механики, нормировщики, редакторы, ревизоры, психологи, социологи, врачи, преподаватели, учителя, техники, товароведы, физиологи, художники, экономисты, энергетики, юрисконсульты и др.; ассистенты, помощники названных специалистов.

*Служащие* – работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности агенты, архивариусы, дежурные, делопроизводители, кассиры, коменданты, контролеры (не относимые к рабочим), копировщики технической документации, секретари-машинистки, смотрители, статистики, стенографистки, табельщики, учетчики, чертежники.

3. Эффективность использования рабочей силы на предприятии в определенной мере зависит и от **структуры кадров предприятия** – процентного отношения численности каждой из перечисленных категорий к общей численности ППП.

На структуру кадров влияют следующие факторы:

- уровень механизации и автоматизации производства;
- тип производства (единичный, мелкосерийный, крупносерийный, массовый);
- размеры предприятия;
- организационно-правовая форма хозяйствования;
- сложность и наукоемкость выпускаемой продукции;
- отраслевая принадлежность предприятия и др.

Кадровая политика на предприятии должна быть направлена на оптимальное сочетание категорий ППП.

При расчете численности работников различают списочный и явочный состав.

*Списочная численность работников* – численность всех наемных работников, работающих по трудовому договору (контракту) и выполняющих постоянную, временную или сезонную работу один день и более, а также работающих собственников организаций, получающих заработную плату в данной организации. Определяется на конкретную дату, включает как фактически работающих, так и отсутствующих по каким-либо причинам (служебные командировки, основные и дополнительные отпуска, обучение с разрешения администрации и др.). Не включаются совместители, а также лица, с которыми заключены договоры гражданско-правового характера (договор подряда, договор комиссии и др.). Списочный состав отражает движение численности всех работников, постоянных и временных, прием на работу и увольнение с работы.

*Среднесписочная численность работников* – численность работников в среднем за определенный период (месяц, квартал, полугодие, год). Является отчетным показателем предприятия, применяется для расчета показателей эффективности использования трудовых ресурсов.

*Явочная численность работников* – число лиц списочного состава, вышедших на работу в данный день (включая находящихся в командировках). Определяется ежедневно по данным табельного учета. Определяется на конец года в целом по предприятию и по основным подразделениям по всем работникам, в том числе по сменам. Используется для расчета коэффициента сменности и других показателей.

Функции, выполняемые данными категориями персонала, различны, поэтому различны и

методы, используемые для определения их численности на предприятии.

Явочная численность ( $Ч_я$ ) *основных рабочих*, то есть минимальное количество рабочих, необходимое для выполнения задания по производству продукции за смену, определяется одним из методов:

1) по нормам выработки:

$$Ч_я = \frac{В_{см}}{Н_{выр} \cdot К_{вн}}, \quad (5)$$

где  $V_{см}$  – сменное задание по выпуску продукции в натуральном выражении;

$H_{выр}$  – сменная норма выработки продукции на одного рабочего сдельщика в соответствующих натуральных единицах измерения;

$K_{вн}$  – коэффициент выполнения норм выработки;

### 1.1. Производительность труда

Показателем эффективности труда является его производительность. **Производительность труда** – это результативность, эффективность труда в процессе производства. Производительность труда рассматривается не как потенциальная способность труда, а именно как конкретный результат труда. Производительность труда определяется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени.

Повышение производительности труда имеет большое экономическое и социальное значение, которое необходимо рассматривать на макро- и микроуровне. Рост производительности труда на предприятии позволяет:

существенно снизить затраты на производство и реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;

– при прочих равных условиях увеличить объем производства и реализации продукции, а следовательно, и рост прибыли;

– проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;

– более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;

– повысить конкурентоспособность предприятия и продукции, обеспечить финансовую устойчивость работы.

**Выработка** представляет объем продукции, производимый в единицу рабочего времени или приходящийся на одного среднесписочного работника за определенный период времени (месяц, год, квартал).

*Технологическая трудоемкость* включает все затраты труда основных рабочих – как сдельщиков, так и повременщиков.

*Трудоемкость обслуживания* производства включает затраты труда вспомогательных рабочих.

*Производственная трудоемкость* представляет собой затраты труда рабочих (основных и вспомогательных).

*Трудоемкость управления производством* включает затраты труда административно-управленческого персонала.

*Полная трудоемкость* представляет собой затраты труда всех категорий промышленно-производственного персонала предприятия.

На уровень и динамику производительности труда оказывают влияние многие факторы, которые объединяются в следующие группы:

– *материально-технические* – это освоение новых и совершенствование выпускаемых изделий, использование новых видов сырья и энергии, внедрение прогрессивного оборудования, механизация и автоматизация производства (примерно 70 % возможного повышения производительности труда обусловлено действием этой группы факторов).

– *социально-экономические* – это улучшение характера и условий труда, повышение квалификации кадров, обеспечение их рациональной структуры, совершенствование системы оплаты труда, улучшение экономического стимулирования и др. (сокращение потерь рабочего времени).

– *организационные*, то есть совершенствование управления (разработка более рациональных схем управления), совершенствование форм организации производства (кооперирование, комбинирование), внедрение поточных методов выпуска продукции, разработка и внедрение новых форм разделения и кооперации труда.

### 1.2. Оплата труда на предприятии

Заработная плата – это вознаграждение за труд. Заработная плата – это часть издержек на производство и реализацию продукции, идущая на оплату труда работников предприятия.

Различают номинальную и реальную заработную плату.

**Номинальная заработная плата** – это начисленная и полученная работником заработная плата за его труд за определенный период.

**Реальная заработная плата** – это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату; реальная заработная плата – это «покупательная способность» номинальной заработной платы.

В основу организации оплаты труда на предприятиях положены следующие *принципы*:

- справедливость, т. е. равная оплата за равный труд;
- гарантированность оплаты труда;
- учет условий и сложности работы и уровня квалификации труда;
- стимулирование за качество и добросовестное отношение к труду;
- материальное наказание за допущенный брак и безответственное отношение к своим обязанностям;
- опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы;
- индексация заработной платы;
- применение прогрессивных форм и систем оплаты труда.

В современных условиях на предприятиях применяются различные формы и системы оплаты труда (рисунок 2).

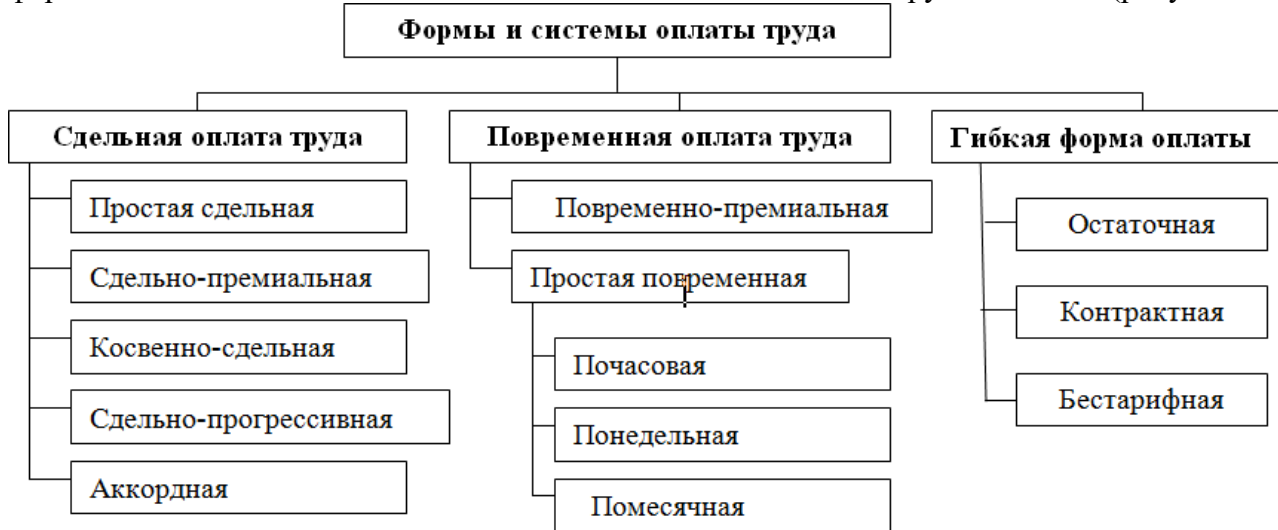


Рисунок 2 – Формы и системы оплаты труда

**Форма заработной платы** – это тот или иной класс систем оплаты, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты. Под **системой оплаты труда** понимается взаимосвязь между показателями, характеризующими меру труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником зарплаты в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда и согласованной между работодателем и работником ценой его рабочей силы. Формы и системы оплаты труда устанавливаются предприятием самостоятельно.

При **сдельной форме оплаты труда** расчет заработной платы осуществляется исходя из объема выполненной работы и расценки за единицу работы.

Применяется в следующих случаях:

- на работах, где возможен учет индивидуального либо коллективного труда и его конечных результатов в натуральных измерителях;
- для стимулирования увеличения выработки или объема выполняемых работ;
- при условии возможности точного учета объемов (количества) выполняемых работ;
- в случаях существования на предприятии четкой организации

обслуживания рабочих мест, исключая простои работника и др.

При *прямой сдельной оплате труда* вознаграждение работнику начисляется за фактически выполненную работу (изготовленную продукцию) по заранее установленным сдельным расценкам, которые могут быть определены по норме выработки или норме времени.

*Сдельно-премиальная* система предполагает формирование заработка на основе оплаты по прямым сдельным расценкам и величины премии за выполнение количественных и качественных показателей.

При *сдельно-прогрессивной оплате труда* заработная плата работника за изготовление продукции в пределах фиксированной нормы определяется по установленным сдельным расценкам, а изготовление продукции сверх нормы – по более высоким расценкам.

*Косвенно-сдельная система оплаты труда*, как правило, применяется для стимулирования повышения производительности труда работников, выполняющих вспомогательные работы при обслуживании основного производства.

*Аккордная оплата труда* предполагает, что размер вознаграждения работнику (бригаде работников) устанавливается за комплекс работ, а не за конкретную производственную операцию. На предприятии наиболее целесообразно применять аккордную оплату труда в случаях:

- задержки при выполнении какого-либо заказа; при его невыполнении предприятие обязано будет заплатить значительные суммы штрафных санкций в соответствии с условиями договора;
- чрезвычайных обстоятельств (пожаре, обвале, выходе из строя основной технологической линии по серьезной причине), которые приведут к остановке производства;
- острой производственной необходимости выполнения отдельных работ или внедрения нового оборудования на предприятии.

В зависимости от способа организации труда сдельная оплата труда подразделяется на индивидуальную и коллективную (бригадную).

При *индивидуальной сдельной системе оплаты труда* зарплата работника полностью зависит от количества произведенной в индивидуальном порядке продукции, ее качества и сдельной расценки.

Сдельную оплату труда не рекомендуется использовать в том случае, ухудшается качество продукции;

- нарушаются технологические режимы;
- ухудшается обслуживание оборудования;
- нарушаются требования техники безопасности;
- перерасходуются сырье и материалы.

При **повременной форме оплаты труда** заработная плата зависит от количества отработанного времени и уровня квалификации, определяемого тарифным разрядом. Применяется:

- когда работник не может оказать влияние на увеличение объема выпуска продукции, который определяется производительностью машины;
- на рабочих местах, где важны качественные показатели работы;
- на конвейерных линиях с заданным ритмом работы и при обслуживании оборудования;
- в случаях, когда невозможно установить сдельные расценки;
- на работах, где труд работника не поддается нормированию или требует больших затрат для учета и нормирования.

повременная оплата труда – это оплата труда за отработанное время, но не календарное, а нормативное, которое предусматривается тарифной системой.

При *простой повременной системе оплаты труда* заработок рабочего определяется на основе фактически отработанного им времени и присвоенной ему тарифной ставки.

*Повременно-премиальная система* предусматривает сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за достигнутые результаты. Разновидностью повременно-премиальной системы является окладная система, при которой оплата труда рабочих производится не по тарифным ставкам, а по месячным, окладам.

На большинстве предприятий основой для начисления заработной платы является *тарифная система* – совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий.

Элементы тарифной системы:

- тарифные ставки (оклады) – фиксированный размер оплаты труда работников за выполнение норм труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени;

- тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов;

- тарифный разряд – показатель степени сложности выполняемой работы и уровня квалификации работника определенной профессии, присваиваемый ему в соответствии с ЕТКС (единый тарифно-квалификационный справочник) по результатам его профессиональной подготовки;

- тарифный коэффициент – отношение часовой (дневной) тарифной ставки соответствующего разряда определенной тарифной сетки к часовой (дневной) тарифной ставке первого разряда, принятой за единицу;

- тарифно-квалификационные справочники – это нормативные документы, на основании которых производится тарификация работ и работников. Они содержат характеристику работ по их сложности и требования к работникам для получения определенного тарифного разряда.

Целесообразность применения сдельной или повременной системы оплаты труда зависит от многих факторов, которые сложились на момент принятия решения.

Также на предприятиях может использоваться **гибкая система оплаты труда** – это установление заработной платы без определенного принципа. Различают остаточную, бестарифную и контрактную системы.

*Остаточная система оплаты труда:* заработная плата зависит от конечного финансового результата – прибыли.

При *бестарифной системе оплаты труда* заработная плата распределяется между работниками согласно установленным коэффициентам, учитывающим квалификацию. При определении конкретной величины коэффициента для каждой группы работников разрабатываются свои критерии. Каждый работник должен знать, за какие достижения или улучшения в работе и в какой мере значение его коэффициента будет увеличено или снижено. При бестарифной системе заработная плата отдельного работника является его долей в общем фонде оплаты труда коллектива. Она зависит от квалификационного уровня работника, отработанного времени и коэффициента, учитывающего личный вклад работника в общие результаты работы подразделения (КТУ).

*Контрактная система оплаты труда* – использование трудовых контрактов (указывается место работы, должность, обязанности, размер заработной платы и порядок индексации, режим работы, сроки и пр.).

В основе расчета заработной платы руководителей, специалистов и служащих лежит схема должностных окладов предприятия. Заработок работника по этой системе определяется, исходя из установленных по штатному расписанию окладов и фактически отработанного времени.

### **Примеры решения задач**

**Пример 1.** Годовой объем выпуска продукции на предприятии в плановом году должен возрасти на 20 % за счет проведения ряда организационно-технических мероприятий при сохранении общей численности промышленно-производственного персонала на уровне базового года. Запланирован рост производительности труда основных рабочих на 10 %. Численность вспомогательных рабочих должна быть на уровне 60 % от численности основных производственных рабочих. Объем выпускаемой продукции в базовом году составил 260 млн. руб., численность отдельных категорий промышленно-производственного персонала – 320 чел., в том числе основные рабочие – 160 чел., вспомогательные рабочие – 97 чел., прочий персонал – 63 чел. Определить изменение структуры промышленно- производственного персонала после проведения мероприятий, обеспечивающее достижение указанных показателей.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4

### Прибыль предприятия

**Цель работы:** изучение составляющих элементов прибыли предприятия

#### Теоретическое обоснование

**Прибыль предприятия** является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерческой организации. Как экономическая категория прибыль отражает чистый доход, созданный в сфере материального производства, и выполняет ряд функций.

Во-первых, прибыль *характеризует экономический эффект*, полученный в результате деятельности предприятия. Получение прибыли на предприятии означает, что полученные доходы превышают все расходы, связанные с его деятельностью.

Во-вторых, прибыль *обладает стимулирующей функцией*. Это связано с тем, что прибыль является одновременно не только финансовым результатом, но и основным элементом финансовых ресурсов предприятия. Поэтому предприятие заинтересовано в получении максимальной прибыли, так как это является основой для расширения производственной деятельности, научно-технического и социального развития предприятия, материального поощрения работников.

В-третьих, прибыль *является одним из важнейших источников формирования бюджетов* разных уровней. Предприятие является плательщиками налога на прибыль. Объектом налогообложения выступает прибыль.

**Прибыль предприятия** представляет собой сумму доходов, уменьшенных на величину расходов.

*Доходом* признается экономическая выгода в денежной или натуральной форме. Величина дохода определяется, исходя из цен сделки. В случае получения доходов в натуральной форме доходы определяются исходя из рыночных цен.

Доходы подразделяются на две группы:

- 1) доходы от реализации продукции и имущественных прав;
- 2) внереализационные доходы.

Доходы от реализации продукции – выручка от реализации продукции, представляет собой объем продукции, умноженный на цену единицы продукции.

Доходы от реализации имущественных прав – доходы от реализации основных средств и нематериальных активов.

Внереализационные доходы – доходы, не относящиеся к основной деятельности и имущественным правам. К ним относят:

- доходы, полученные от долевого участия в деятельности других предприятий;
- доходы по ценным бумагам, принадлежащим предприятию;
- доходы от сдачи имущества в аренду;
- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;
- полученные проценты по займам;
- положительные курсовые разницы по сделкам с ценными бумагами;
- прочие доходы от операций, непосредственно не связанных с производством и реализацией товаров.

*Расходами* предприятия признаются обоснованные затраты и документально подтвержденные затраты, осуществленные предприятием.

Под обоснованными понимаются экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме. Под документально подтвержденными – затраты, подтвержденные документами, оформленными в соответствии с законодательством, при условии, что они произведены для осуществления деятельности, направленной на получение дохода.

Расходы предприятия подразделяются на две группы:

- 1) расходы, связанные с производством и реализацией продукции;
- 2) внереализационные расходы.

К внереализационным расходам относят:

- некомпенсируемые потери от стихийных бедствий;
- затраты на содержание законсервированных производственных мощностей;
- уплаченные штрафы, пени, неустойки;
- убытки по операциям прошлых лет, выявленные в отчетном периоде;
- судебные издержки;
- отрицательные курсовые разницы;
- местные налоги (имущество, земля);
- суммы безнадежной дебиторской задолженности;
- прочие расходы от операций, непосредственно не связанных с производством и реализацией товаров.

Для определения итогов бизнеса предприятие должно сопоставить доходы всех видов с расходами всех видов, то есть определить финансовый результат хозяйственной деятельности.

**Финансовый результат** – конечный итог хозяйственной деятельности предприятия, который выражается в виде прибыли или убытка от различных хозяйственных операций.

Формирование финансового результата можно представить в виде схемы.

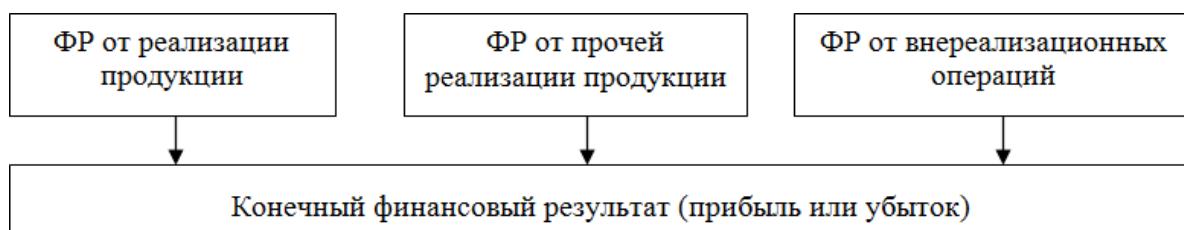


Рисунок – Формирование финансового результата

Формирование финансовых результатов зависит от схемы налогообложения. При общей схеме налогообложения предприятие является плательщиком следующих видов налогов:

- налог на прибыль;
- налог на добавленную стоимость;
- страховые взносы во внебюджетные фонды;
- налог на имущество.

**Схема формирования финансового результата деятельности предприятия, применяющего общую схему налогообложения**

| Показатели                                                          | Сумма, тыс. руб. |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг), без НДС, акцизов |                  |
| 2. Себестоимость продукции (работ, услуг) без НДС                   |                  |
| – материальные расходы                                              |                  |

|                                                                              |  |
|------------------------------------------------------------------------------|--|
| – расходы на оплату труда                                                    |  |
| – амортизация основных фондов                                                |  |
| – прочие расходы                                                             |  |
| 3. Результат (прибыль) реализации продукции (работ, услуг)<br>(стр. 1–2)     |  |
| 4. Внереализационные доходы                                                  |  |
| 5. Внереализационные расходы                                                 |  |
| 6. Прибыль до налогообложения (стр. 3 + стр. 4 – стр. 5)                     |  |
| 7. Налогооблагаемая прибыль (стр. 6 – льготы по налогу на прибыль)           |  |
| 8. Налог на прибыль (20 % от стр. 7)                                         |  |
| 9. Чистая прибыль (стр. 6 – стр.8)                                           |  |
| 10. Расходы, не учитываемые в целях налогообложения                          |  |
| Сверхнормативные расходы (представительские и др.)                           |  |
| Суммы кредита, займа, процентов, подлежащие выплате                          |  |
| 11. Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия<br>(стр. 9 – 10 + п. 2.3) |  |

Для оценки результативности и экономической целесообразности деятельности предприятия недостаточно только определить абсолютные показатели. Более объективную картину можно получить с помощью показателей рентабельности, которые являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия.

**Рентабельность** – обобщающий показатель деятельности предприятия, оценивающий качество работы предприятия, характеризующий эффективность производства, путем соизмерения доходов и расходов предприятия.

Наиболее часто используются такие показатели, как рентабельность продукции и рентабельность предприятия.

*Рентабельность продукции* характеризует эффективность использования ресурсов на производство и реализацию продукции, определяется отношением прибыли от реализации продукции к себестоимости продукции.

**Расчет возможных прибылей (убытков) при различных  
вариантах выпуска продукции**

| Номер варианта | Цена, тыс. руб./шт. | Выпуск и реализация продукции, шт. | Выручка от реализации, тыс. руб. | Удельные переменные издержки, тыс. руб./шт. | Общие (валовые) переменные издержки, тыс. руб. | Удельные постоянные издержки, тыс. руб./шт. | Общие (валовые) постоянные издержки, тыс. руб. | Удельные (средние) издержки, тыс. руб./шт. | Общие (валовые) издержки, тыс. руб. | Прибыль (убыток) на единицу продукции, тыс. руб./шт. | Прибыль (убыток), тыс. руб. |
|----------------|---------------------|------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1              | 92                  | 2000                               |                                  |                                             |                                                |                                             |                                                | 98                                         |                                     |                                                      |                             |
| 2              | 90                  |                                    |                                  |                                             |                                                | 25                                          |                                                | 75                                         |                                     |                                                      |                             |
| 3              | 72                  |                                    |                                  | 42                                          |                                                |                                             |                                                | 62                                         |                                     |                                                      |                             |
| 4              |                     |                                    |                                  |                                             | 188000                                         |                                             |                                                | 92                                         |                                     |                                                      | 61430                       |
| 5              |                     | 3500                               |                                  | 44                                          |                                                | 36                                          |                                                |                                            |                                     | 12                                                   |                             |
| 6              | 105                 |                                    |                                  |                                             | 194000                                         |                                             |                                                |                                            |                                     | 25                                                   |                             |

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5  
ИСТОРИЯ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Цель занятия:**

- описать основные этапы в истории менеджмента;
- рассмотреть основные школы и направления в менеджменте;
- охарактеризовать модели менеджмента, их основные отличия

**Вопросы для собеседования:**

1. Основные этапы развития менеджмента.
2. Назовите наиболее распространенные и известные подходы к формированию школ менеджмента.
3. Сформулируйте современный взгляд на классификацию подходов к менеджменту.
4. Какова роль промышленной революции в становлении управления?
5. Основные направления развития американской модели менеджмента. В чем ее положительные и отрицательные стороны?
6. Особенности японской модели менеджмента. Под влиянием каких факторов формировалась данная модель?
7. В чем отличие европейской модели менеджмента от американской и японской?
8. Какие принципы администрирования применялись в классической школе менеджмента?
9. Что лежит в основе поведенческих концепций в менеджменте?
10. Содержание гуманистической концепции в современных условиях.
11. Основные отличия старой и новой концепции управления.

## 2) Практические задания

### Задание № 1

Заполните таблицу «Соотношение теории потребностей А. Маслоу и Ф. Герцберга»

| Теория А. Маслоу        | Теория Ф. Герцберга  |
|-------------------------|----------------------|
| Самовыражение, уважение | Мотивирующие факторы |
|                         |                      |

### Задание № 2

Заполните сравнительную таблицу менеджмента в России и за рубежом

| Управление в России<br>(перечисляем критерии) | Управление в ...<br>(сравниваем с опытом управления<br>предприятиями в какой-либо стране) |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               |                                                                                           |
|                                               |                                                                                           |
|                                               |                                                                                           |
|                                               |                                                                                           |
|                                               |                                                                                           |

По результатам сравнения (анализа) сделать вывод и записать его в тетради.

### 3) Анализ кейс-стади

#### **Ситуация 1. Основоположники менеджмента**

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке.

Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда

простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набиравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономии средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интефацию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников.

Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях

сталеплавильного процесса. Первыми менеджериальными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Прочитав приведенную в ситуации 3 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.
2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?
3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?
4. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?
5. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?
6. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело и дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека,
7. если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие различия существуют в понятиях «менеджмент», «управление» и «руководство»?
2. Какие аспекты включает понятие «менеджмент»?
3. Какие категории используются в теории и практике менеджмента?
4. Какие факторы влияют на становление и развитие менеджмента в России?
5. Какая из концепций управления сыграла решающую роль в развитии научного менеджмента?
6. В чем заключается ситуационный подход к управлению?
7. Как реализуется процессный подход в менеджменте?

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 6**

### **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

#### **Цель занятия:**

- обсудить различные подходы в управлении на современном этапе.

#### **Теоретическая часть**

1. Количественный подход – 1950 – по настоящее время (школа науки управления или школа количественных методов) – возникла в результате развития точных наук, создавших среду для использования в науке управления достижений компьютеризации, математики, физики и других. С 1980г. использование моделей процесса управления (модель – схематическое отображение будущей реальной ситуации, задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший). Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет конструировать всё более сложные модели. (Наиболее известные модели: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

2. Процессный подход - 20-е. годы 20-го. века по настоящее время. Основу данного подхода заложил А. Файоль. Управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции – в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Организация – это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Открытая система – взаимодействует с внешней средой. Организация – система со своим входом (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями (между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.); внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

4. Ситуационный подход – 60-е. годы – по настоящее время. Выбор наиболее эффективных методов управления в зависимости от конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации. Главным моментом подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует лучший единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

#### ***Анализ Кейс-стади***

##### ***Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)***

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение

клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого

покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору

приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем

замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения
2. человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные
3. стороны наблюдаются у этого явления?
4. Чьи интересы защищали эти законы?
5. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента
6. можно заметить на данном этапе развития науки управления?

### ***Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)***

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных

путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения,

будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7 СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ**

**Цель занятия:** понять суть современной организации, как объекта управления. Выявить элементы внутренней и внешней среды.

### **Теоретическая часть**

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внешняя среда - факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты её деятельности. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Факторы прямого воздействия:

1. Поставщики – все виды ресурсов организация получает через поставщиков; выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность торгово-технологического процесса, объём товарооборота, прибыль, улучшение позиций в конкурентной борьбе. Поставщики: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, техники. Материальные ресурсы. Нужно постоянно анализировать цены, условия поставки и использовать эту технологию при принятии решений о поставщиках. Трудовые ресурсы. Знать рынок труда. Техника и технология. Отсутствие финансов не позволяет закупать передовое оборудование.

2. Потребители (клиенты) – организация существует для удовлетворения их потребностей. В условиях рынка вкусы и запросы стремительно меняются. Фирма должна знать своих потребителей, анализировать причины изменений (в доходах, семейном положении, численности и так далее). Важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями. Часто продукция-новинка сталкивается с неподготовленным покупателем.

3. Конкуренты.

4. Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, налоговую политику.

5. Профсоюзы – вопросы сокращения рабочего дня, повышения зарплаты, условий труда. Забастовки могут привести к остановке предприятия.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики (включает уровень цен и тарифов, инфляции, платёжеспособный спрос, банковскую политику и другое). Если падают доходы, то покупатель откладывает приобретение многих товаров, не относящихся к предметам первой необходимости.

2. Политика – политическая стабильность – важнейшее условие деятельности предпринимателей.

3. НТП – (в преуспевающих фирмах розничной торговли информационные системы учёта, новейшее оборудование и технологии).
4. Социальные факторы – (традиции, принятые в стране, старение людей – новый подход к товарам, изменение ценностей, обычаев и вкусов потребителей).
5. Международные события – (таможенная, налоговая политика, валюта и др.).

### **Ситуация №1:**

#### **Крупные отели или небольшие гостиницы?**

Дейв Коллинз, президент компании *H.I.D.*, проводит совещание с членами своей команды Карен Сети, Тони Бриггсом, Диком Кингом и Артом Джонсоном. *H.I.D.* управляет 10 отелями сети *Holiday Inn* в штате Джорджия, 8 гостиницами в Канаде и одной на Карибских островах. Кроме того, компания владеет двумя отелями *Quality Inn* в Джорджии. Команда высших менеджеров должна внести изменения в миссию, цели и стратегический план *H.I.D.* Приглашенный консультант по планированию посоветовал каждому менеджеру письменно изложить видение деятельности компании в ближайшие десять лет (число гостиниц, где они должны располагаться, целевой рынок), а также определить основную движущую силу компании (черта, в наибольшей степени отличающая *H.I.D.* от других фирм).

После того как члены команды представили ответы, консультант подвел итоги. Д. Коллинз считает, что через пять лет его компания должна управлять 26-27 отелями, а через 10 лет — пятьюдесятью, а остальные менеджеры склоняются к 15-16 и максимум 20 гостиницам. Очевидно, что члены управленческой команды весьма существенно расходятся во мнениях относительно корпоративной стратегии.

По настоянию консультанта каждый член команды обосновал свое отношение к планам президента компании. Д. Кинг, директор по операционной деятельности и развитию, считает: «Мы просто не построим планируемое число отелей за столь короткое время — у нас не хватит рабочих рук. А увеличить число работников не позволяют наши финансовые возможности. Наши ресурсы не позволяют достичь цели, которую предлагает Дейв». Аналогичную точку зрения высказал и А. Джонсон, главный бухгалтер. А К. Сетц поинтересовалась: «А где мы будем возводить гостиницы, в Джорджии? Наша ниша — отели среднего класса в небольших городах. Дейв же предлагает заняться "пятизвездочными" отелями в мегаполисах». Д. Коллинз возразил, что, по его мнению, выход на новые рынки — единственно возможное направление развития компании: «У нас есть возможность приступить к строительству крупных отелей в Калифорнии, Нью-Джерси и в Джексонвилле».

Консультант попытался направить беседу в новое русло: «А как соотносятся ваши стратегии с миссией компании? Есть у вас желание выхода на новые региональные рынки? Вы оперируете преимущественно в Джорджии?»

Ответил Т. Бриггс: «Мы всегда считали, что наша ниша — отели в небольших городках, а гостиница в Атланте — исключение. В провинции меньше конкурентов. Калифорнийский проект обойдется нам слишком дорого».

Но здесь Д. Коллинз задает вопрос: «А не думаете ли вы, что настало время изменить ценовую политику и попробовать свои силы на новом рынке крупных отелей в крупных городах по всей стране? Может быть пора встряхнуться?»

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Как бы вы охарактеризовали текущую миссию *H.I.D.*? Как она может измениться в будущем?
2. Как вы думаете, какое решение относительно миссии, стратегических целей и планов примут члены команды? Почему?
3. Какой способ постановки целей используется в данном случае?

### **Ситуация № 2:**

### **Проектирование работы в страховой компании**

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы компании. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания. Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало — это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: "Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

#### ***Ситуация №3:***

##### **Разногласия менеджеров**

В 1978 г. в компании *Tucker* была осуществлена радикальная реорганизация, в результате которой появились три основных подразделения в соответствии с ее основными товарными линиями. Президент компании А. Харнет в памятной записке совету директоров так обосновал причины реорганизации.

Разнообразие производимых нами товаров требует реорганизации фирмы в соответствии с товарными линиями. Поэтому мы предлагаем образование трех новых подразделений: коммерческих ракетных двигателей, военных ракетных двигателей и электрогенераторов. Каждое из подразделений будет возглавлять новый вице-президент, подотчетный непосредственно председателю совета директоров. Реализация данного подхода позволит добиться повышения показателей качества и усиления вовлеченности в процесс труда менеджеров подразделения, определить требующие повышенного внимания убыточные области деятельности.

Каждое подразделение будет иметь свои инженерный, производственный отделы, бухгалтерию и т.д. В некоторых случаях подразделения должны предоставлять услуги другим отделениям или отделам, так как полное обслуживание с индивидуальным вспомогательным персоналом отделения привело бы к неоправданному увеличению численности персонала и увеличению затрат.

Одним из таких обслуживающих отделов была центральная лаборатория, которая функционально продолжала обеспечивать все основные подразделения, но административно, ее руководитель отчитывался перед главой отделения военных ракетных двигателей.

С момента перехода на новую структуру и до 1988 г., когда руководитель центральной лаборатории Дж. Гарфильд вышел на пенсию, не возникало и намеков на конфликты между подразделениями или отделами. Но новый ее руководитель П.Ходт в отличие от своего предшественника стремился при любой возможности привлечь внимание высшего менеджмента компании. Многие коллеги П.Ходта считали, что он заинтересован не столько в благополучии компании, сколько в собственном продвижении

по службе. За шесть месяцев нахождения в новой должности П. Ходт неоднократно вступал в конфликты со всеми подразделениями.

Исторически инженерный отдел прибегал к услугам лаборатории для проведения испытаний новых материалов. П. Ходт считал, что его лаборатория должна принимать большее участие в отборе этих материалов, проведении экспериментов и последующей оценке данных. Он высказал свое предложение руководителю подразделения электрогенераторов Б. Франклину. Последний был готов регулярно консультироваться с П. Ходтом, но полагал, что вся ответственность за отбор материалов лежит на его подразделении.

В течение последующих месяцев между П. Ходтом и Б. Франклином имели место несколько конфликтов по поводу трактовки полученных результатов экспериментов. Б. Франклин заявил, что в силу занимаемой в лаборатории должности П. Ходт не способен оценивать соображения, которыми руководствуются конструкторы при принятии окончательного решения при отборе материалов. П. Ходт в свою очередь считал, что Б. Франклин пренебрегает материалами осуществленных специалистами по свойствам металлов экспертиз.

Б. Франклин заметил, что обработка его запросов, которая при прежнем руководителе лаборатории проводилась достаточно, занимает все больше и больше времени. П. Ходт объяснил, что высший приоритет в соответствии с административной структурой имеют запросы подразделения военных ракетных двигателей. Кроме того, он заметил, что в случае если бы руководитель лаборатории был бы посвящен в проблемы Б. Франклина, он, возможно, изменил бы приоритеты.

Разногласия между Б. Франклином и П. Ходтом достигли пика, когда один из важнейших проектов подразделения электрогенераторов оказался под угрозой срыва из-за того, что лаборатория отнесла связанные с ним эксперименты в конец «очереди». Б. Франклин связался с руководителем лаборатории и обратился с просьбой об изменении графика. П. Ходт предложил встретиться, чтобы пересмотреть сроки выполнения заказов. В ответ Б. Франклин заявил, что не располагает достаточным для встреч по таким незначительным вопросам временем, а функция лаборатории заключается в том, чтобы просто проводить испытания так, как должно. Он отметил, что весьма не удовлетворен вниманием лаборатории к потребностям подразделения электрогенераторов. П. Ходт напомнил Б. Франклину, что он предлагал возможные решения проблемы, но они были отвергнуты без всяких к тому оснований. В ответ Б. Франклин просто бросил трубку.

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Нарисуйте организационную схему компании *Tucker*. Почему лаборатория входит в подразделение военных ракетных двигателей?
2. Проанализируйте конфликт между П. Ходтом и Б. Франклином. Является ли он, скорее, личностным или предопределяется структурными проблемами?
3. Предложите свою организационную схему компании *Tucker* так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделениям. В чем состоят ее достоинства и недостатки?

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8**

### **Потребности и спрос. Концепции маркетинга**

**Цель:** приобретение знаний в области сущности маркетинга, эволюции концепций маркетинга.

**Актуальность занятия:** овладение знаниями в области сущности маркетинга.

### Теоретическая часть

Маркетинг, согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. В основе этого процесса лежат следующие ключевые понятия: нужда, потребность, спрос.

Нужда – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Потребность – это нужда, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Спрос – это потребность в определенных товарах, выраженная не столько в желании, сколько в способности приобрести их, т. е. конкретная потребность, подкрепленная покупательной способностью. При заданных ресурсных возможностях люди удовлетворяют свои потребности путем приобретения товаров, которые приносят им наибольшую пользу и удовлетворение.

Основная задача маркетинга – найти потребность и удовлетворить ее. Понятие потребностей лежит в основе теорий мотиваций (Фрейда, Маслоу и др.), в том числе определяющих поведение потребителей на рынке. Так по теории А. Маслоу потребности можно представить в виде следующей пирамиды.

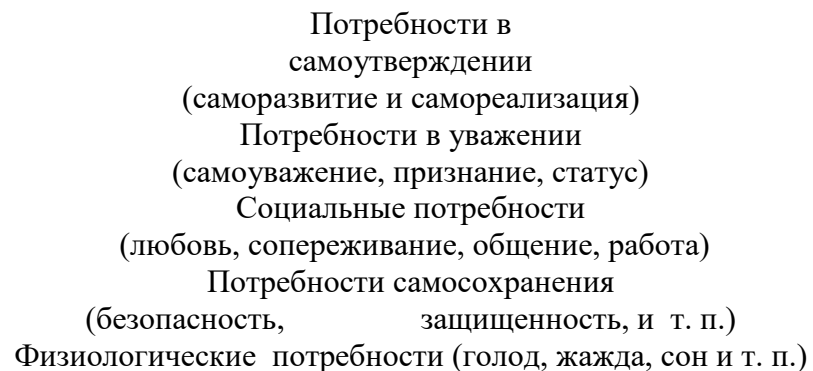


Рисунок 6 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Существует пять основных концепций (подходов), на основе которых коммерческие организации осуществляют свою маркетинговую деятельность.

1. Производственная концепция, или концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, необходимо сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения. Применение данной концепции подходит в двух ситуациях, когда спрос на товар превышает предложение, когда себестоимость товара слишком высока и ее нужно снизить.

2. Концепция совершенствования товара. Основная идея данной концепции состоит в ориентации потребителей на те или иные товары или услуги, которые по техническим характеристикам и эксплуатационным качествам превосходят аналоги и тем самым приносят потребителям больше выгоды. Производители при этом направляют свои усилия на повышение качества своего товара, несмотря на более высокие издержки, а, следовательно, и цены. Концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости», когда продавец упускает из виду нужды потребителей.

3. Сбытовая концепция, или концепция интенсификации коммерческих усилий, предполагает, что потребители будут покупать предлагаемые товары в достаточном

объеме лишь в том случае, если компанией приложены определенные усилия по продвижению товаров и увеличению их продаж.

Следует иметь в виду, что на практике реализация сбытовой концепции связана с навязыванием покупки, причем продавец стремится во что бы то ни стало заключить сделку, а удовлетворение потребностей покупателя является второстепенным моментом. Концепция сбыта может быть эффективной в течение короткого периода времени.

4. Концепция маркетинга. Эта концепция приходит на смену сбытовой концепции и изменяет ее содержание. Деятельность, основанная на концепции маркетинга, начинается с выявления реальных и потенциальных покупателей и их потребностей. Фирма планирует и координирует разработку определенных программ, направленных на удовлетворение выявленных потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

5. Социально-этическая концепция маркетинга, характерная для современного этапа развития человеческой цивилизации, базируется на новой философии предпринимательства, ориентированной на удовлетворение разумных, здоровых потребностей носителей платежеспособного спроса при учете социальных и этических вопросов. Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансированности всех трех факторов: прибыли фирмы, покупательских потребностей и интересов общества. Благодаря принятию данной концепции некоторые фирмы могут добиться значительного роста продаж и доходов.

В современных условиях хозяйствования сложно выделить организации, придерживающиеся какой-то одной из перечисленных концепций.

В качестве доминирующей тенденции произошедших изменений выступает перенос акцента с производства и товара на сбыт, а также на проблемы, которые стоят перед потребителями и обществом в целом.

#### Вопросы и задания

1. Что называют нуждой, потребностью, спросом, обменом, товаром?
2. Чем нужда отличается от потребности?
3. Чем высшие потребности отличаются от низших?
4. По каким признакам можно классифицировать потребности?
5. Что представляет из себя и для чего используют «Матрицу потребностей»?
6. Что означает: понять структуру потребности?
7. Чем отличается потребитель от покупателя?
8. Каковы задачи маркетинга в работе с потребителем?

#### Задание 1

Определение нужд и потребностей покупателей, удовлетворяемых различными товарами и услугами. Какие потребительские нужды удовлетворяют товары/услуги, представленные в таблице 1.2?

Таблица 1.2 – Определение нужд и потребностей покупателей

| Товар/услуга                 | Нужда/потребность                                                                                                                                  |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Пельмени «Сан Саныч»         | Быстрое утоление голода (удовлетворение физиологических потребностей)                                                                              |
| Кроссовки «Nike»             | Удовлетворение нескольких потребностей: удобная обувь для занятия спортом, модная обувь (удовлетворение физиологических и социальных потребностей) |
| Курс «Ораторское мастерство» | Потребности в саморазвитии, общении                                                                                                                |
| Ужин в кафе «Бистро»         |                                                                                                                                                    |

|                                            |  |
|--------------------------------------------|--|
| Заказ косметики по каталогу                |  |
| Диск с классической музыкой                |  |
| Бронированные двери                        |  |
| Проведение налогового аудита               |  |
| Контактные линзы                           |  |
| Пицца «Сицилия»                            |  |
| Букеты живых цветов                        |  |
| Изготовление печатных рекламных материалов |  |
| Ноутбук                                    |  |
| Курсы иностранного языка                   |  |
| Пластиковая черепица                       |  |
| Массажный кабинет                          |  |

## Задание 2

Выделите особенности концепций в эволюции маркетинга в виде следующей таблицы 2.

Таблица 2 – Эволюция концепций рыночной деятельности

| Годы | Наименование концепции | Ведущая идея производственно-хозяйственной деятельности | Основной инструментарий | Главная цель |
|------|------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|
| ...  |                        |                                                         |                         |              |

## Задание 3

Сравните сбытовую и маркетинговую ориентацию производства, ответив на следующие вопросы:

1. Какие вопросы на первом месте по значимости у руководства фирмы?
2. Что производит фирма и продает?
3. Каков ассортимент продукции предприятия?
4. Каковы цели предприятия?
5. Каков горизонт перспективного планирования?
6. На что обращается основное внимание?
7. Насколько гибок процесс производства?
8. Как строится ценовая политика фирмы?
9. Как рассматривается фирмой вопрос конкурентоспособности товара?
10. Как ведутся научные исследования в фирме?
11. Какую роль играет упаковка товара?

Ответы на вопросы представить в таблице сопоставления, следующей формы (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительная характеристика сбытовой и маркетинговой ориентации производства

| Сбытовая ориентация | Маркетинговая ориентация |
|---------------------|--------------------------|
| Вопрос 1            |                          |
| Ответ               | Ответ                    |
| Вопрос 2            |                          |

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

### Рынок в системе маркетинга

**Цель:** приобретение знаний в области рынка, емкости рынка.

**Актуальность занятия:** овладение знаниями в области рынка.

#### Теоретическая часть

Рынок – это совокупность имеющихся и потенциальных покупателей товара или услуги. Основными показателями, характеризующими рынок, являются емкость и доля рынка.

При расчете реальной емкости рынка допускают, что потребление товара равно его производству:

$$E_p = П + З + И - Э, \quad (6)$$

где П – производство,

З – запасы,

И – импорт,

Э – экспорт.

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по своим потребностям, финансовым и другим возможностям, местоположению, покупательским взглядам и покупательским привычкам. При сегментировании рынка фирмы подразделяют большие разнородные рынки на меньшие (более однородные) сегменты, которые можно обслужить эффективнее, в соответствии со специфическими потребностями этих сегментов.

Сегментирование рынка – это выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей, различающихся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товары или маркетинговые комплексы.

Универсального подхода к сегментированию рынков не существует. Чтобы с максимальной объективностью оценить структуру рынка, необходимо исследовать различные варианты сегментирования рынка на основе нескольких переменных сегментирования, применяемых по отдельности или в сочетании с другими.

Для сегментации рынка товаров широкого потребления основными критериями являются: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие.

Для сегментирования рынков товаров производственного назначения используют в основном следующие критерии: производственно-экономические, организационные, психографические.

Сегментация рынка – сложный и довольно трудоемкий процесс. Наиболее распространенные ошибки при проведении сегментации рынка – это неправильный выбор принципов сегментирования, чрезмерная сегментация и дифференциация продукции, экономически необоснованные и базирующиеся на недостаточно надежных оценках спроса, необоснованная концентрация на каком-либо сегменте при игнорировании остальных.

Доля рынка отражает удельный вес, долю продаж товара фирмы (в %) и рассчитывается как отношение объема реализации к емкости рынка:

$$D_p = Q / E_p, \% \quad (7)$$

На основании прогнозов емкости и доли рынка проектируются годовые объемы производства товара в натуральном выражении за вычетом доли рынка действующих конкурентов.

Рыночная ниша – не занятая часть рынка или часть рынка с незначительным уровнем конкуренции.

$$H = E_p - D_k - D_p, \quad (8)$$

где  $D_k$ ,  $D_p$  – доля действующих и потенциальных конкурентов соответственно.

Выбрав целевой рынок и стратегию его охвата, необходимо осуществить процедуру позиционирования своих товаров и услуг.

Позиционирование – определение места предложения товара на рынке, создание такого имиджа товара, которое позволит ему занять в сознании покупателя уникальное место, отличное от товаров конкурентов.

### Вопросы и задания

1. Дайте определение рыночному сегменту и рыночной нише.
2. Назовите критерии и признаки сегментации.
3. В чем особенность демографической сегментации?
4. Перечислите возможные ошибки при сегментации рынка.

#### Задание 1

Произведено товара «Х» 3000 единиц. Импорт составил 500 единиц, а экспорт – 200 единиц. Остатки на складах торговых организации на начало года 50 единиц. Остатки на складах торговых организаций на конец года 150 единиц. Чему равна годовая емкость рынка?

#### Задание 2

В 2010 г. в России было произведено 10 000 шт. шин для грузовых автомобилей. Экспорт составил 500 шт., импорт – 1 500 шт. Остатки продукции на январь 2010 года составили 100 шт., на декабрь – 1000 шт. Рассчитать емкость российского рынка шин для грузовых автомобилей за 2010 год.

#### Задание 3

В Екатеринбурге среднесуточная норма потребления сахара составляет 10 г. Число жителей составило 1 300 000 чел. Рассчитать емкость рынка сахара Екатеринбурга за год, учитывая, что сахар потребляет 80 % населения.

#### Задание 4

В Воронеже потребителями гречки являются 80 % жителей. Средняя частота покупки гречки – 3 раза в месяц, средний размер покупки – 0,5 кг. Численность населения составляет 840 тыс. чел. Рассчитать годовую емкость рынка гречки в Воронеже.

#### Задание 5

В соответствии с заданием (таблица 2.1, по вариантам) произвести сегментацию рынка товаров и услуг по нескольким признакам. По каждому товару необходимо применить не менее 2 признаков сегментации. По сегментам привести особенности маркетинговой политики фирмы.

Таблица 2.1 – Исходные данные

| Вариант | Перечень товаров и услуг                                                                                    | Вариант | Перечень товаров и услуг                                                                                 |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• колбаса</li> <li>• услуги стоматолога</li> <li>• кирпич</li> </ul> | 6       | <ul style="list-style-type: none"> <li>фрукты</li> <li>услуги по пошиву одежды</li> <li>зерно</li> </ul> |

|   |                                                                                                                         |    |                                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------|
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• вафли</li> <li>• услуги гадалки</li> <li>• рамы оконные</li> </ul>             | 7  | макароны<br>услуги такси<br>телевизор                   |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• молоко</li> <li>• услуги медика</li> <li>• компьютеры</li> </ul>               | 8  | мороженое<br>услуги косметолога<br>шины для автомобилей |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• хлеб</li> <li>• услуги грузоперевозок</li> <li>• игрушки</li> </ul>            | 9  | пиво<br>услуги массажиста<br>стиральная машина          |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• овощи</li> <li>• услуги парикмахерской</li> <li>• музыкальный центр</li> </ul> | 10 | вино<br>услуги бухгалтера<br>автомобиль                 |

В таблице 3 приведен пример выполнения задания 5.

Таблица 3 – Сегментация рынка товаров и услуг по признакам

| Товар | Признак сегментации | Перечень сегментов                                        | Особенности политики маркетинга                                                                                           |
|-------|---------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                   | 3                                                         | 4                                                                                                                         |
| Часы  | 1. Возрастной       | От 6 до 10 лет<br>От 11 до 65 лет                         | Заклучение в использовании более ярких цветов, более четких обозначений понятых для этого возраста, и более низкой ценой. |
|       | 2. Уровень доходов  | со средним уровнем достатка<br>с высоким уровнем достатка | Преобладают более качественные товары, более дорогие.                                                                     |
|       | 3. Половой          | Женщины                                                   | Товар более эксклюзивный, с использованием драгоценных металлов.                                                          |
|       |                     | Мужчины                                                   | То же                                                                                                                     |

**Задание 6.** На основе данных таблицы 4, рассчитайте:

- объем продажи товаров в денежном выражении каждого производителя;
- емкость товарного рынка в стоимостных и натуральных показателях;
- долю рынка каждого производителя;
- размер прибыли, полученной каждым производителем (цифры условные).

Таблица 4 – Исходные данные

| Показатели     | Един.<br>изм. | Производители |      |      |
|----------------|---------------|---------------|------|------|
|                |               | 1             | 2    | 3    |
| Объем продажи  | шт.           | 3200          | 4000 | 6500 |
| Цена за 1 шт.  | руб           | 50            | 52   | 48   |
| Рентабельность | %             | 9             | 10,5 | 11   |

## Задание 7.

1. Составьте таблицу «Сегментация потребительского рынка банковских продуктов», расположив по горизонтали шесть основных сегментов рынка физических лиц. По вертикали – банковские продукты. Предложите критерии для оценки привлекательности каждого сегмента для вновь открывающегося в Ставрополе филиала Московского банка.

Оцените их по 10-бальной шкале; сделайте выводы и разработайте необходимые рекомендации.

Таблица 5 – Сегментация рынка физических лиц

| № |                                    | Богатые<br>и очень<br>богатые | Высоко-<br>оплачи-<br>ваемые<br>специа-<br>листы | Предста-<br>вители<br>малого<br>бизнеса | Рабочие<br>и служа-<br>щие | Молодежь<br>и студенты | Пенси-<br>онеры |
|---|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------|
| 1 | Депозит срочный                    |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |
| 2 | Депозит<br>до востребования        |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |
| 3 | Потребительский<br>кредит          |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |
| 4 | Ипотечный кредит                   |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |
| 5 | Траст                              |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |
| 6 | Открытие<br>валютного счета        |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |
| 7 | Пластиковые карты                  |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |
| 8 | Консультационные<br>платные услуги |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |
| 9 | Хранение ценностей                 |                               |                                                  |                                         |                            |                        |                 |

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

### Товар в системе маркетинга

**Цель:** получение знаний о способах формирования товарной политики фирмы.

**Актуальность занятия:** научиться проводить классификацию товаров по группам, самостоятельно разрабатывать торговую марку товара.

#### Теоретическая часть

Товар – первый и главный элемент комплекса маркетинга.

Товар – все, что может быть предложено на рынке для удовлетворения нужд или потребностей.

Товары, предлагаемые на рынке, включают материальные объекты, услуги, опыт, мероприятия, образы, индивидуальности, места, объекты собственности, информацию и идеи.

Традиционно товары классифицируют в соответствии с присущими им характеристиками: длительностью использования, материальной осязаемостью и сферой потребления.

В зависимости от длительности пользования и материальности товары подразделяются на три основных типа продуктов:

- 1) товары длительного пользования;
- 2) товары кратковременного пользования;
- 3) услуги.

Товары длительного пользования – это потребительские товары, которые обычно используются в течение достаточно продолжительного времени (дороги и служат долго).

Товары кратковременного пользования – потребительские товары, которые обычно расходуются за один или несколько циклов использования, (продукты питания, напитки, моющие средства и т. д.).

Услуги – вид деятельности или какие-либо дополнительные к основным товарам блага. В отличие от товаров услуги не могут перейти в собственность клиентов, поскольку они не являются чем-то осязаемым.

В зависимости от того, для кого предназначен тот или иной продукт, их можно разделить на:

- потребительские товары;
- товары производственного назначения.

Потребительские товары – это товары и услуги, приобретаемые клиентами для личного (семейного) пользования.

В зависимости от покупательских привычек потребительские товары подразделяются на:

- 1) товары повседневного спроса;
- 2) товары предварительного выбора;
- 3) товары особого спроса;
- 4) товары пассивного спроса.

Товары повседневного спроса приобретаются часто без длительных раздумий.

Товары предварительного выбора. К их выбору клиенты подходят основательно. Выбирая необходимые товары, клиенты сравнивают их по цене, качеству, внешнему оформлению.

Товары особого спроса – это те товары, о существовании которых клиенты порой и не подозревают. Такие товары продаются в специализированных магазинах (дорогая одежда, коллекционные вина, особые сорта кофе).

Товары пассивного спроса – товары, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но, как правило, не задумывается об их покупке (страхование жизни, домашние охраняемые системы).

Товары производственного назначения – это товары, приобретаемые для дальнейшей переработки, изготовления других товаров или применения в бизнесе.

Продукция производственного назначения также делится на три группы:

1) капитальное оборудование – основное оборудование, используемое для производства товаров или услуг;

2) материалы и детали – это может быть сырье или переработанные материалы. Материалы при переработке видоизменяются, а детали нет.

3) вспомогательные материалы (канцтовары, смазочные масла) и услуги (уборка помещений, консалтинг) используются не для производства конечного продукта, а для обеспечения процесса производства.

Одним из главных элементов товара является товарная марка.

Товарная марка – это имя, знак, символ или сочетание их, используемые для того, чтобы отличить товары или услуги, производимые одной фирмой, от аналогичных товаров других фирм.

Товарные марки используют для дифференциации уже выпускаемых товаров и услуг предприятия и для продвижения новых (расширение товарной марки).

Торговый знак – это товарная марка, защищенная юридически. Предприятие, зарегистрировавшее торговый знак, получает исключительное право на его использование.

Разновидности товарных марок:

- марки производителя (общенациональные марки);
- частные марки.

Марка производителя – это марка, созданная самим производителем, или взятая в аренду.

Частная марка – это марка, созданная торговым предприятием. Она содержит название фирмы производителя.

Товарные марки делятся на:

- групповые,
- индивидуальные.

Групповая марка – все товары продаются под одной товарной маркой.

Индивидуальная марка – товару присваивается собственное имя, а не компании производителя.

Значение товарной марки для владельца:

- 1) определяет последующую рекламную и сбытовую деятельность компании;
- 2) защищает владельца марки от фальсификации товара;
- 3) позволяет расширить или разнообразить ассортимент без дополнительных расходов на рекламу.

Значение товарной марки для клиентов:

- 1) марки идентифицируют товары, позволяя выделить их из всех других;
- 2) товарные марки гарантируют, что все товары с одной маркой имеют одинаковый уровень качества;

3) марка идентифицирует производителя товаров;

4) служат гарантией, что ожидания клиентов будут оправданы.

Как правильно выбрать название марки:

- название, которое легко произносится;
- которое отождествляется с достоинствами товара;

- которое можно защитить юридически;
- которое можно использовать для всей ассортиментной группы;
- предпочтение оригинальным названиям;
- которое ассоциируется с высоким качеством товара.

Перед тем как приступить к созданию образа торговой марки, агентство задается целым рядом вопросов для определения направления дальнейшей творческой работы:

1. *Какова цель данного проекта?* Для решения этого вопроса необходимо определить этапы осуществления проекта (например, демонстрация преимуществ и новых качеств продукта; создание более убедительной и привлекательной рекламы; придание свежести рекламным образам при сохранении стиля и преимуществ предыдущей рекламы; расширение области применения продукта или охват новой целевой группы).

2. *Какова сущность продукта?* Для этого определяются черты продукта в сравнении с аналогами конкурентов, выделяется ряд продуктов-конкурентов, определяются источники привлечения новых потребителей (source of business).

3. *Какова целевая группа?* Здесь требуется определение стратегической потребительской группы для продажи данного продукта, возраста, социального статуса и пола, а также привычек, поведения и стиля жизни потребителей целевой группы.

4. *Каковы ожидания потребителя?* Существует ли проблема, которую может решить данная марка? Что нового и особенного может внести продукт в жизнь потребителя? Существует ли особенная функциональная или эмоциональная потребность, которую удовлетворяет продукт? Какую роль данная марка играет в жизни потребителя?

5. *Каковы перспективы развития данной марки, и какая от нее будет реальная польза?*

6. *Почему рекламе, а, следовательно, и самой марке будут доверять?*

7. *Какова индивидуальность марки?* Если марка была бы человеком, каким он/она был бы? Какие привычки и предпочтения были бы у него/у нее? Как звучала, чувствовала, пахла бы марка? Какую цель желают достичь потребители, пользуясь этой маркой? Какие эмоциональные потребности марка удовлетворяет? Какие чувства должна вызывать марка?

8. *Каков характер марки?* Можно ли описать продукт, его позиционирование и индивидуальность марки в нескольких словах?

9. *Существуют ли какие-то ключевые образы, слова или другие обязательные черты для рекламы данной марки?* Существуют ли сильные визуальные или звуковые элементы, присущие данной марке, которые ассоциируются с ней? Выделяют ли потребители какие-то визуальные или звуковые элементы, эффективно поддерживающие сущность характера марки?

После получения ответов на приведенные выше вопросы агентство приступает к работе по формированию *характера марки*, придерживаясь следующих ключевых моментов:

- марка должна иметь свои специфические черты. Ее образ должен отличаться от марок конкурентов по следующим параметрам: преимущество, индивидуальность, ключевые образы и слова;

- марка должна быть как можно более «привлекательной для потребителей. Ее реклама должна быть понятной для целевой группы; она должна удовлетворять какие-либо фундаментальные потребности потребителей; целевая группа в результате должна считать эту марку своей, т. е. маркой «для людей, как я»;

- марка должна быть устойчивой во времени. Устойчивость марки должна основываться на способности ее характера сохранять свои черты с течением времени;

- марка должна гармонично сочетать все свои черты. Чтобы определить, насколько это соответствует действительности, необходимо ответить на следующие вопросы: Сочетаются ли все детали вместе? Действительно ли продукт имеет преимущества?

Связаны ли преимущества марки с одним из ключевых ожиданий (инсайтов) потребителя? Есть ли логическая связь между индивидуальностью и преимуществом? Выражают ли ключевые образы и слова преимущество или индивидуальность марки? Важны ли преимущества и индивидуальность для целевой группы?

- и, наконец, марка, как и ее реклама, не должна быть очень сложной и нести в себе большой объем информации – ведь все гениальное, как известно, просто.

*Этапы модели разработки торговой марки:*

1. *Сбор информации* – проводятся опросы по телефону руководителей фирм-заказчиков с целью выяснения пожеланий заказчика, его целей на рынке, позиционирования товара или компании, товарных стратегий и пр.

2. *«Мозговая атака»*. Команда, работающая над предполагаемым названием (обычно пять человек), просматривает всю собранную информацию и уточняет данные с помощью дополнительных вопросов. После этого компания проводит «мозговую атаку». Во время этих заседаний выслушивается любая, самая иррациональная идея или проект. Работа сосредоточивается на совершенствовании названий, а не на попытке сразу же разрабатывать альтернативные варианты.

3. *Индивидуальная разработка названия* – независимо от заседаний («мозговых атак») каждый член команды начинает самостоятельно разрабатывать основные направления и составляет собственный список предпочтительных названий. Участники пользуются компьютерными программами, словарями синонимов, базами данных слов и корней, учитывающих оттенки их значений.

4. *Обмен мнениями и оценка полученных результатов* – все члены команды представляют на обсуждение свои варианты для включения в основной список, который раздается всему составу команды для обсуждения. На этом этапе определяются лучшее и худшее из представленных названий. Замечания и выступления каждого участника собираются и передаются руководителю команды.

5. *Анализ результатов* – руководитель команды рассматривает самые лучшие варианты названия и сверяет их со списком зарегистрированных торговых знаков. Если имеет место совпадение, вариант названия отклоняется как потенциально невозможный. Предварительная проверка не заменяет всестороннего компьютерного исследования.

6. *Подготовка доклада* – компания представляет доклад (отчет), состоящий из восьми разделов, включающий три списка вариантов названия, результаты компьютерных тестов, результаты ограниченной проверки торговой марки на совпадение и вульгаризмы, лучшие названия (кандидаты).

*Практические рекомендации, как избежать оплошностей при создании товарной марки:*

- не создавайте тайну. Люди обычно положительно реагируют на то, что легко поддается пониманию, поэтому абстрактные и бессмысленные названия не воспринимаются;

- не будьте излишне рациональны, не создавайте названий без чувства и воображения;

- лишь известные компании с большим бюджетом на рекламу могут себе позволить использовать какое-либо сочетание букв взамен собственного имени;

- слишком специфичное название может поставить под угрозу дальнейшее расширение рынка;

- торговые марки должны быть проверены на непристойность в общеупотребительном сленге («грязные» слова);

- графическое изображение и звучание названия должны быть запоминающимися и легко произносимыми;

- названия могут соответствовать определенному рынку, но не создавать новый;

- маркетинговые исследования могут выявить возникающие ассоциации, которые могли ускользнуть от внимания в ходе создания названия («заочное вето»).

## ПРИМЕРЫ РАЗРАБОТКИ ХАРАКТЕРА ТОВАРНЫХ МАРОК:

### 1. Пример разработки характера товарной марки женских духов Venezia

| Продукт                                                                                                                                                                                                        | + | Позиционирование                                                                                                                                                                                                                                                                                              | + | Индивидуальность                                                                                                                                                                                                         | = | Характер марки                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Престижные женские духи с богатым восточно-цветочным ароматом.</p> <p>Упаковка отражает ключевые образы Венеции: флакон, Напоминающий Арлекино в шляпе в образе Campanile Tower, и позолоченная коробка</p> |   | <p>Аромат Venezia предпочитают всем другим ароматам женщины в возрасте от 14 до 39 лет, имеющие хорошее представление о духах.</p> <p>Благодаря этому аромату женщины, использующие эти духи, чувствуют, как аромат обволакивает их соблазнительной тайной.</p> <p>Причина – уникальная атмосфера Венеции</p> |   | <p>Аромат Venezia так же многолик и смутителен, как и сама Венеция: соблазнительный, чувственный, привлекательный, странный, таинственный, полный неопределенности, отражает средневековую славу («золото» упаковки)</p> |   | <p>Venezia – это неопределенность между соблазнительной чувственностью и таинственностью</p> |

### 2. Пример разработки характера товарной марки Блеск-бальзам для губ «Sweetheart»

| Продукт                                                                                                                                      | + | Позиционирование                                                                                                                                                                                | + | Индивидуальность                                                                                                                                                                        | = | Характер марки                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Новая коллекция увлажняющих блесков-бальзамов для губ «Sweetheart» – это 20 разных оттенков от красного апельсина до розового зефира.</p> |   | <p>Блески-бальзамы для губ предпочитают как женственные, хрупкие девушки, так и солидные дамы, заинтересованные в том, чтобы их образ имел завершенный вид.</p> <p>Благодаря «Sweetheart» –</p> |   | <p>Блеск-бальзам «Sweetheart» – подарит Вашим губам не только необыкновенный насыщенный цвет, но и приятный фруктовый вкус.</p> <p>Запатентованная формула с витаминами С, Е, А и D</p> |   | <p>«Sweetheart» профессионал, который поможет Вам всегда Быть влюбленной в свой образ!!!</p> |

|  |                                                                                                            |                                                                                                                                         |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p>женщины будут выглядеть ослепительно и ярко, а смелые оттенки дадут возможность экспериментировать.</p> | <p>обеспечит защиту, питание и увлажнение Ваших губ. Эксклюзивная салонная кисточка позволит добиться профессионального результата!</p> |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### Вопросы и задания

1. Что такое товар?
2. Какие существуют классификации товаров?
3. Дайте определение товарной марки.
4. Чем товарная марка отличается от торгового знака?
5. Какие требования необходимо соблюдать при выборе названия товарной марки?
6. Что такое жизненный цикл товара?
7. Каким образом предприятие может продлить жизненный цикл своего товара?
8. Поясните особенности стратегий маркетинга на разных этапах жизненного цикла товара.
9. Дайте определение товарной марки.
10. Классификация товарных марок.
11. В чем отличие товарной марки от товарного знака?
12. Этапы разработки торговой марки.
13. Поясните особенности стратегий маркетинга на разных этапах жизненного цикла товара.

#### Задание 1

По данной группе товаров произвести классификацию с учетом всех известных Вам признаков по следующей форме (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Классификация товаров

| Товар                | Признак 1 | Признак 2 | Признак 3 | Признак 4 | ... | Признак n |
|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|
| Пиво                 |           |           |           |           |     |           |
| Сигареты             |           |           |           |           |     |           |
| Мыло                 |           |           |           |           |     |           |
| Чистящее средство    |           |           |           |           |     |           |
| Вентилятор           |           |           |           |           |     |           |
| Кондиционер          |           |           |           |           |     |           |
| Обогреватель воздуха |           |           |           |           |     |           |
| Швейная машина       |           |           |           |           |     |           |
| Холодильник          |           |           |           |           |     |           |
| Авторучки            |           |           |           |           |     |           |
| Скотч                |           |           |           |           |     |           |
| Часы                 |           |           |           |           |     |           |
| Вата                 |           |           |           |           |     |           |
| Стул                 |           |           |           |           |     |           |
| Кирпичи              |           |           |           |           |     |           |

|                   |  |  |  |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|--|--|--|
| Автомобиль        |  |  |  |  |  |  |
| Обувь             |  |  |  |  |  |  |
| Одежда            |  |  |  |  |  |  |
| Аквариум          |  |  |  |  |  |  |
| Консалтинг        |  |  |  |  |  |  |
| Калькулятор       |  |  |  |  |  |  |
| Компьютер         |  |  |  |  |  |  |
| Ремонт автомобиля |  |  |  |  |  |  |

### Задание 2

По основным характеристикам определить ответные реакции производителей по этапам жизненного цикла товаров (7).

Таблица 7 – Характеристика этапов жизненного цикла товара

| Характеристика                  | Этап выведения на рынок | Этап роста      | Этап зрелости     | Этап упадка |
|---------------------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 1                               | 2                       | 3               | 4                 | 5           |
| Сбыт                            | Слабый                  | Быстро растущий | Медленно растущий | Падающий    |
| Прибыль                         |                         |                 |                   |             |
| Потребители                     |                         |                 |                   |             |
| Число конкурентов               |                         |                 |                   |             |
| Ответная реакция производителей |                         |                 |                   |             |
| Затраты на маркетинг            |                         |                 |                   |             |
| Основные усилия маркетинга      |                         |                 |                   |             |
| Распределения товара            |                         |                 |                   |             |
| Цена                            |                         |                 |                   |             |
| Товар                           |                         |                 |                   |             |

### Задание 3

Пользуясь основными положениями представленной выше методики проанализируйте приведенные примеры, разработайте характер 3 марок товара и непосредственно сами марки. Данные по характеру марок представьте в виде рис. 6.

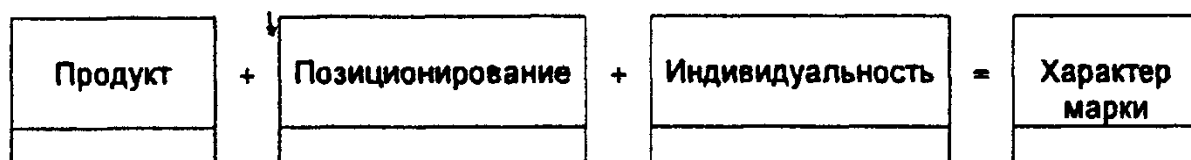


Рисунок 6 – Характер марки продукта

### Задание 4

Определите по три вида товаров, к которым подходит каждый из указанных ниже

(рисунок 7) типов жизненного цикла.

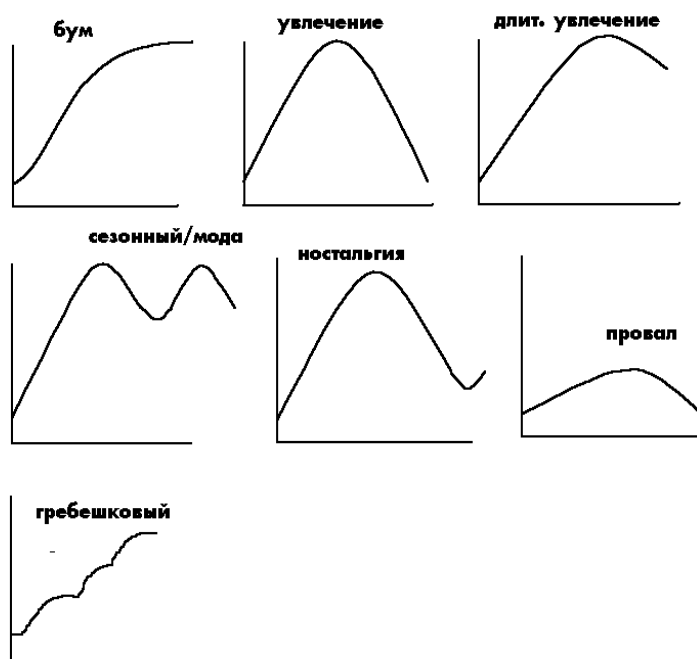


Рисунок 7 – Виды отдельных жизненных циклов товаров

### Список использованных источников

#### Основная литература

1. Мазилкина, Е. И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Е. И. Мазилкина. – Ростов н/Д : Феникс, 2012. – 333 с. : ил. – (Высшее образование). – Гриф: Доп. УМО. – Библиогр.: с. 330. – ISBN 978-5-222-18945-0-
2. Романов, А. А. Маркетинг : учебное пособие / А.А. Романов, В.П. Басенко, Б.М. Жуков. - Москва : Дашков и Кш, 2012. - 440 с. : ил. ; 21. - Гриф: Рек. МО.

#### Дополнительная литература

3. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн ; под ред. Г.Л. Багиева. - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Питер, 2007. - 736 с. - (Учебник для вузов). - Библиогр.: с. 725-733. - ISBN 9
4. Багиев, Г. Л. Международный маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев, Н. К. Моисеева, В. И. Черенков. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 688 с. : ил., рис., таб. - (Учебник для вузов). - Глоссарий: с. 642-675. - Библиогр.: с. 676-688. - ISBN 978-5-91180-660-6

5. Белявский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз : учеб.пособие / И. К. Белявский. - М. : Финансы и статистика, 2008. - 320 с. : ил. - Библиогр.: с. 317-319. - ISBN 978-5-279-02220-5
6. Годин, А. М. Маркетинг : учебник / А.М. Годин. - 8-е изд., перераб. и доп. - М. : Дашков и Ко, 2010. - 672 с. : ил. - Библиогр.: с. 667-672. - ISBN 978-5-394-00396-7
7. Ким, С. А. Маркетинг : учебное пособие / С. А. Ким. - М. : Дашков и К, 2008. - 240 с. ил. - ISBN 978-5-91131-259-6
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Филип Котлер, Гари Армстронг ; пер. с англ. О. Л. Пелявского, А. В. Назаренко ; общ.ред. А. В. Назаренко. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 1072 с. : ил. - Прил.: с. 1017-1062. - Предм. указ.: с. 1063-1067. - ISBN 978-5-8
9. Кузнецова, Л. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Л. В. Кузнецова, Ю. Ю. Черкасова. - М. : Вузовский учебник, 2010. - 139 с. - Библиогр.: с. 134. - ISBN 978-5-9558-0054-7