

Пермский национальный исследовательский политехнический  
университет

Кафедра экономической теории

# Экономика и управление производством

Толстоброва Н.А.

Пермь, 2013

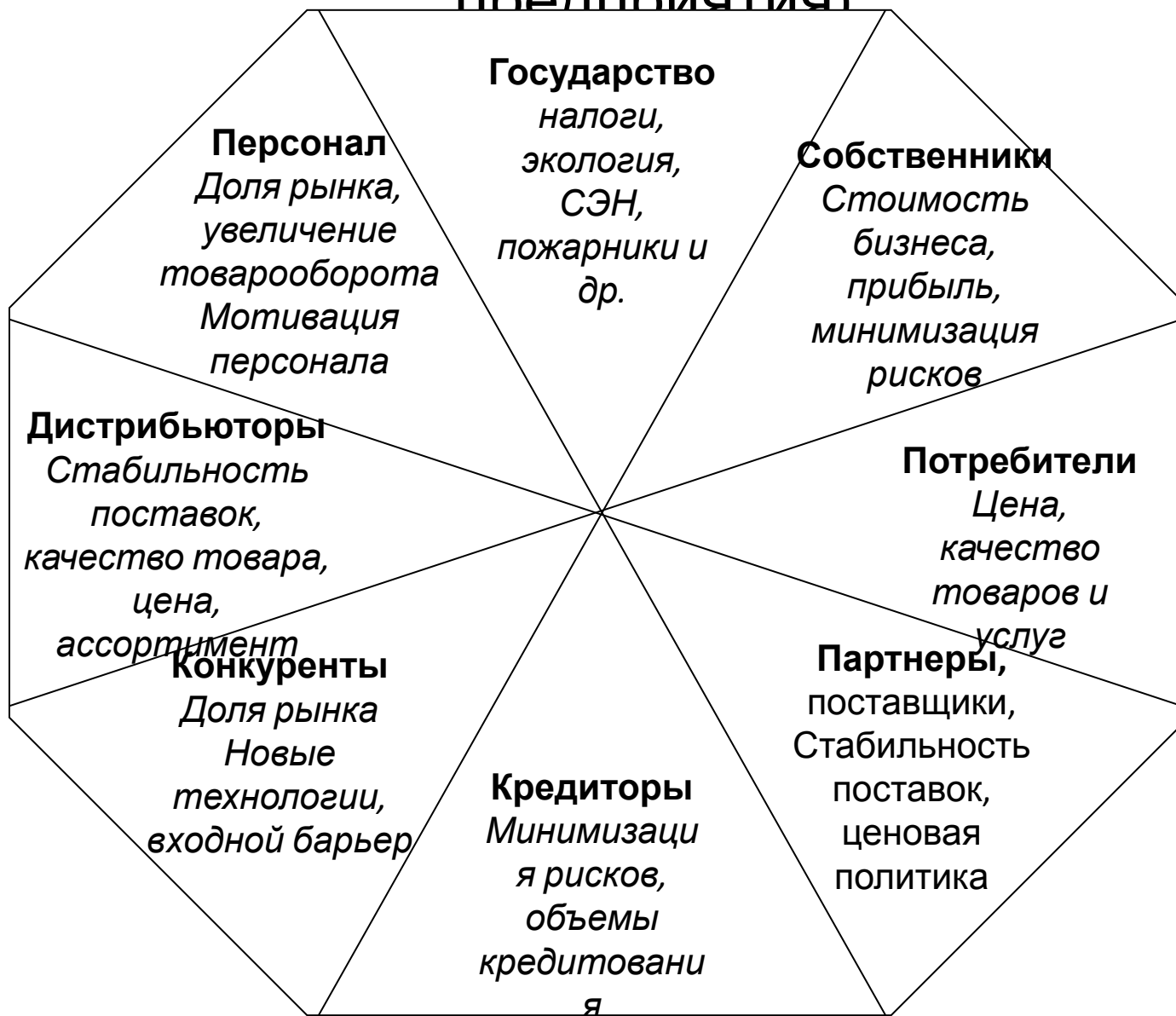
# Определения

*Предприятие (организация) - это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект производственной сферы народного хозяйства, который производит и реализует продукцию, выполняет работы промышленного характера или предоставляет платные услуги.*

Главной целью (миссией) создания и функционирования предприятия является получение максимально возможной прибыли за счет реализации потребителям производимой продукции (выполненных работ, оказанных услуг), на основе которой удовлетворяются социальные и экономические запросы трудового коллектива и владельцев средств производства.

- Предприятием (организацией) как объектом исследования занимаются экономика, менеджмент и другие науки.
- Экономика изучает элементы организации и оплаты труда; организации производства; экономические законы развития, в том числе пропорционального и планомерного развития, соответствия производственных отношений характеру производительных сил.
- Менеджмент рассматривает вопросы, связанные с элементами организации и процесса управления, коммуникациями, с организацией взаимодействия и полномочий, построения организаций.

# Стейкхолдеры (контактные аудитории предприятия)



# Корпоративное управление и корпоративный менеджмент

- **Корпоративный менеджмент (corporate management)** – деятельность профессиональных специалистов в ходе проведения деловых операций, менеджмент сосредоточен на механизмах ведения бизнеса.
- **Корпоративное управление (corporate governance)** – взаимодействие множества лиц и организаций, имеющих отношение к самым разным аспектам функционирования фирмы.
- **Корпоративное управление** включает комплекс отношений между правлением (менеджментом администрацией) компании, ее советом директоров (наблюдательным советом), акционерами и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами).
- Корпоративное управление также определяет механизмы, с помощью которых формулируются цели компании, определяются средства их достижения и контроля над ее деятельностью.
- Пересечение функций корпоративного управления и менеджмента имеет место только при разработке стратегии развития компании.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, действующим с начала 1995 г., юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в различных формах

- Хозяйственные товарищества и общества - это коммерческие организации с уставным (складочным) капиталом, разделенным на доли (вклады) его участников.
- Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного товарищества).
- Хозяйственные общества могут создаваться в форме акционерного общества, общества с ограниченной или с дополнительной ответственностью.
- Участниками полных товариществ и полными товарищами в товариществах на вере могут быть индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации.
- Участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере могут быть граждане и юридические лица. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками хозяйственных обществ и вкладчиками в товариществах на вере, если иное не предусмотрено законом.

# Виды организаций

- **Полное товарищество** - это товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам всем своим имуществом.
- **Товарищество на вере (коммандитное товарищество)** - это товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества в пределах сумм внесенных ими вкладов, и не принимают участия в осуществлении предпринимательской деятельности товарищества.
- **Общество с ограниченной ответственностью** - это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск<sup>6</sup> убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости<sup>6</sup>

# Виды организационно-правовых форм предприятий (организаций)

- **Общество с дополнительной ответственностью** - это учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в размере, кратном стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества.
- **Акционерное общество** - это общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым акционерным обществом. Такое акционерное общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу на условиях, устанавливаемых законом и иными правовыми актами. Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц, признается закрытым акционерным обществом. Такое общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц.
- **Производственный кооператив (артель)** - это добровольное объединение граждан для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении их имущественных паевых взносов.

# Виды организаций

- **Унитарным предприятием** признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится соответственно в государственной или муниципальной собственности и принадлежит такому предприятию на правах хозяйственного ведения или оперативного управления.
- **Некоммерческой организацией** является организация, основной целью которой не является извлечение прибыли и ее распределение между участниками. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, для охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ. Некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций (объединений), некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, потребительских кооперативов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами.



## Общий режим налогообложения

- Налог на добавленную стоимость 18%
- Налог на прибыль для юридических лиц 20% (для Пермского края при соблюдении определенных условий ставка может быть 15,5%)
- Налог на доходы физических лиц 13%
- Взносы в социальные фонды 30%
- Страхование от несчастных случаев на производстве – от 0,2% до 8,5%
- Налог на имущество предприятий не более 2,2%
- Транспортный налог - рассчитывается

# Упрощенная система налогообложения (УСН)

- Налогоплательщик имеет возможность выбора данного режима налогообложения и объекта налогообложения. Объектом налогообложения могут быть:
  - доходы (облагаются по ставке 6%) или
  - доходы, уменьшенные на величину расходов (облагаются по ставке 15%).Выбор объекта налогообложения в целях уменьшения налогов зависит от доли расходов в составе выручки и их состава (не все расходы в целях налогообложения уменьшают доходы).
- **Предельный размер доходов** для перехода организаций на уплату УСН и лимит доходов, при превышении которого налогоплательщики утрачивают право на применение данного спецрежима, - 45 и 60 млн руб. соответственно (п. 2 ст. 346.12 и п. 4 ст. 346.13 НК РФ).
- Заявительный порядок перехода на УСН изменится на уведомительный (п. 2 ст. 346.12 НК РФ). Соответствующее уведомление подается в инспекцию по месту нахождения организации или месту жительства индивидуального предпринимателя **не позднее 31 декабря года**, предшествующего году перехода на уплату УСН

## Единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности (ЕНВД)

Специальный налоговый режим в отношении следующих видов деятельности:

- бытовых услуг;
- ветеринарных услуг;
- услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств;
- розничной торговли;
- услуг платных автостоянок;
- услуг общественного питания;
- автотранспортных услуг;
- распространения или размещения наружной рекламы.

Особое внимание следует обратить на то, что в случае использования специальных налоговых режимов налогоплательщик уже не является плательщиком НДС. Следовательно, его контрагенты (покупатели или заказчики), применяющие общий режим налогообложения и являющиеся плательщиками НДС, не могут возместить НДС, поэтому сделка становится для них менее привлекательной. Особенно это важно учитывать в оптовой торговле.

Существуют законодательные и нормативно ориентирующие регуляторы предпринимательских отношений. При этом за государством закрепляются такие функции, как:

- установление нормативных требований к содержанию и качеству предпринимательской деятельности и соответственно продукции, товаров, услуг (стандарты качества, экологические, санитарные нормативы и т. д.);
- определение процедур ведения хозяйственных дел путем выдачи лицензий, принятия документов о порядке осуществления хозяйственной деятельности;
- введение запретов и санкций за отступление от норм законодательства;
- осуществление контроля и надзора за соблюдением законности в предпринимательской деятельности.

## Каждое предприятие – это сложная производственно-экономическая система с многогранной деятельностью

- 1) комплексное изучение рынка (маркетинговая деятельность);
- 2) инновационная деятельность (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, внедрение технологических, организационных, управленческих и других новшеств в производство);
- 3) производственная деятельность (изготовление продукции, выполнение работ и оказание услуг, разработка номенклатуры и ассортимента адекватных спросу на рынке);
- 4) коммерческая деятельность предприятия на рынке (организация и стимулирование сбыта произведенной продукции, услуг, действенная реклама);
- 5) материально-техническое обеспечение производства (поставка сырья, материалов, комплектующих изделий, обеспечение всеми видами энергии, техникой, оборудованием, тарой);
- 6) экономическая деятельность предприятия (все виды планирования, ценообразования, учет и отчетность, организация и оплата труда, анализ хозяйственной деятельности и т.п.);
- 7) послепродажный сервис продукции производственно-технического и потребительского назначения (пусконаладочные работы, гарантийное обслуживание, обеспечение запасными частями для ремонта и т.д.);
- 8) социальная деятельность (поддержание на надлежащем уровне условий труда и жизни трудового коллектива, создание социальной инфраструктуры предприятия, включающей собственные жилые дома, столовые, лечебно-оздоровительные и детские дошкольные учреждения, ПТУ и т.д.).

# ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

*Гибкость.* Характеризует способность быстрой перестройки в соответствии с изменениями, происходящими в персонале и на производстве.

*Централизация.* Заключается в разумной централизации функций работников в отделах и службах предприятия с передачей в нижнее звено функции оперативного управления.

*Специализация.* Обеспечивается закреплением за каждым подразделением определенных функций управления.

*Нормоуправляемость.* Это соблюдение рационального числа подчиненных у каждого руководителя: высшее звено – 4-8 человек; среднее звено 8-20 человек; нижнее звено – 20-40 человек.

*Единство прав и ответственности.* Права и ответственность подразделений и сотрудников должны находиться в диалектическом единстве.

*Разграничение полномочий.* Линейное руководство обеспечивает принятие решений по выпуску продукции, а функциональное обеспечивает подготовку и реализацию решений.

# Типы интегрированных бизнес-структур

**Картель** (франц. cartel, итал. cartello, от carta — бумага, документ) – объединение, в основе которого лежит соглашение между отдельными самостоятельными предприятиями с целью установления контроля и координации действий над рынком определенных товаров.

Цель: установление и контроль цен, объемов производства и распределение сегментов рынка за каждым участником

- Договорный характер объединения
- Сохранение права собственности участников на свои предприятия
- Предприятия одной отрасли
- Совместная деятельность по реализации продукции, иногда и производство
- Наличие системы принуждения, выявление нарушителей, санкции.



# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Пул** (англ. pool), одна из форм соглашений между хозяйственными агентами, при которой прибыль поступает в общий фонд и распределяется согласно квотам, заранее установленным участниками пула – разновидность картельного соглашения. Обычно – узкий круг участников. (Торговый пул, патентный пул и др.)
- Биржевой пул (компании или объединения банковских структур с целью повышения эффективности деятельности на фондовой бирже: влияние на повышение или понижения курса, «игра на разнице курсов»)

# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Синдикат** (позднелат. *syndicus* — поверенный, представитель), — объединение самостоятельных однородных предприятий, в основном связанных соглашением о совместном сбыте товаров. Единый совместный орган — контора по продаже, с которой каждый из участников оформляет собственный договор. Синдикат разрабатывает бизнес-планирование в области сбыта и маркетинга товаров (добыча алмазов и кобальта).

# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Концерн** – (англ. concern), характеризуется единством собственности и контроля, наличием технологических и производственных связей между **предприятиями-участниками**, меньшей диверсификацией. Часто такая группа *предприятий* объединяется вокруг сильного головного предприятия (**материнской организации**).
- Для концерна характерны децентрализованная система управления входящими в него предприятиями (по основным группами продукции и регионам), большой объем внутрифирменных поставок; централизованными в нем являются, как правило, капиталовложения, НИОКР и финансы.

# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Консорциум** – (от лат. consortium — соучастие, сообщество), временное, добровольное соглашение между несколькими промышленными предприятиями, банками для совместного осуществления единого капиталоемкого промышленного проекта или размещения займа

Предпринимательская деятельность осуществляется на основе свободы экономической деятельности, но государство оставляет за собой некоторые регулятивные функции

Задачи государственного регулирования предпринимательства формируются в следующих направлениях:

- охрана окружающей среды;
- выравнивание экономики регионов;
- обеспечение занятости населения;
- защита жизни и здоровья граждан;
- поддержка конкуренции на рынке;
- защита прав предпринимателей;
- развитие малого предпринимательства.

# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Трест** (англ. trust, букв. — доверие) – одна из форм экономических объединений, основанная на системе участия, в рамках объединения участники теряют производственную, коммерческую, а часто и юридическую самостоятельность.
- Реальная власть в тресте сосредоточивается в руках правления или головной компании. Преимущественное развитие тресты получили в отраслях, производящих однородную продукцию.
- Данная форма получила свое развитие в США

# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Холдинг** (англ. holding, от hold — удерживать), акционерная компания, использующая свой капитал для приобретения контрольных пакетов других компаний с целью установления контроля над ними.
- Холдинги бывают чистые, во главе находится банк, либо смешанные, в которых контроль осуществляется промышленной компанией.

# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Корпорация** (от позднелат. corporatio — объединение) – акционерное общество, широко распространенная форма организации предпринимательской деятельности в развитых странах, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров) работающих по найму, получивших опцион.



# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Конгломерат** (от лат. conglomeratus — скученный) – диверсифицированное объединение предприятий. Одна из современных форм экономических объединений. Возникли в 1960-х гг. (преимущественно в США). Образование конгломерата происходит путем функциональных слияний или инвестиционных слияний (объединение фирм без производственной общности).
- **Технополис** – форма интеграции производства и науки с целью разработок наукоемких технологий, привлечения заказчиков, с последующим запуском проектов по их внедрению в производственные процессы, получили развитие в Японии.

# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Ассоциация** (от средневекового лат. associatio — соединение) - добровольное объединение физических и юридических лиц для достижения совместных целей, как правило, некоммерческого характера. Цель ассоциации – выработка основ для кооперации, носящих рекомендательный характер.
- **Финансово-промышленные группы (ФПГ)** – совокупность юридических лиц, действующих как основное или дочернее общество, либо полностью либо частично объединивших свои материальные и нематериальные активы (система участия) на основе договора о создании финансово-промышленной группы в целях технологической или экономической интеграции для реализации инвестиционных или иных проектов и программ, направленных на повышение конкурентоспособности и расширении рынков сбыта товаров и услуг, повышение эффективности производства, создания новых рабочих мест. ФПГ - объединяет промышленный, финансовый, торговый и банковский капитал под ответственность своей центральной компании.

# Типы интегрированных бизнес-структур

- **Транснациональные корпорации (ТНК)** – международные компании, национальные тресты и концерны индустриально развитых стран с зарубежными активами.
- **Индекс транснационализации**

# Преимущества и недостатки форм интеграции финансового и промышленного капитала

Форма интеграции	Преимущества	Недостатки
Картель	Участники заключают взаимовыгодные соглашения о регулировании объемов производства, о разделе рынков сбыта, установлении уровня заработной платы	Является типичной формой монополий и противоречит основным принципам антимонопольного законодательства
Трест	Полученная прибыль распределяется в соответствии с долевым участием отдельных предприятий, входящих в трест	Отсутствие централизованных фондов капиталовложений
Синдикат	Централизация всей коммерческой деятельности участников, преодоление трудностей со сбытом продукции	Отсутствие возможности для объединения финансового и промышленного капитала

# Преимущества и недостатки форм интеграции финансового и промышленного капитала

Концерн	Единая собственность участников, централизованная система контроля, достаточно высокий уровень кооперирования производства	Ограниченная самостоятельность участников
Консорциум	Объединение участников происходит на основе целевого соглашения о совместной деятельности по реализации единого проекта	Прекращение деятельности после выполнения поставленной задачи
Корпорация	Создается для защиты каких либо привилегий участников; в наибольшей мере отвечает задачам крупного производства	Сложность регулирования правовой деятельности; двойное налогообложение (налоги платит акционер и корпорация); значительные издержки на управление

# Преимущества и недостатки форм интеграции финансового и промышленного капитала

Холдинг	Согласованная единая для всех участников научно-техническая и экономическая политика; широкая самостоятельность участников в производственно-хозяйственной деятельности	Низкая защищенность миноритарных акционеров в дочерних компаниях
ФПГ	Возможность сохранения производственных связей и развития финансовых взаимоотношений участников; контроль над использованием ресурсов; устранение негативных факторов в процессе трансформации экономики	Трудности определения вклада отдельных участников в общие результаты; отсутствие научно-обоснованного подхода к расчету доли участников в распределяемой части финансовых результатов
Ассоциация	Добровольное объединение физических или юридических лиц при сохранении самостоятельности и независимости входящих в нее членов	Каждый из участников не имеет юридической ответственности, а распространяет свой продукт лишь в рамках информационного поля

**Организационная структура** (от лат. structura — строение, расположение, порядок) — совокупность устойчивых связей организации, обеспечивающих ее целостность и сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях.

# Принципы построения организационной структуры

## 1. Эффективность управления

- Обеспечение взаимодействия с внешней средой
- Эффективность управления внутренней средой

## 2. Оптимизация затрат

- снижение количества процедур и операций передач работ из подразделения в подразделение
- оптимальное использование производственных площадей, складов, энергоресурсов
- на аппарат управления

## 3. Прозрачность: отражение в структуре основных бизнес – процессов

- экономическая эффективность укрупненных процессов
- оптимизация планирования
- завершенность цикла
- учет входов и выходов бизнес-процессов
- определение точек принятия решений (объект и субъект управления)

## 4. Централизация – децентрализация управления

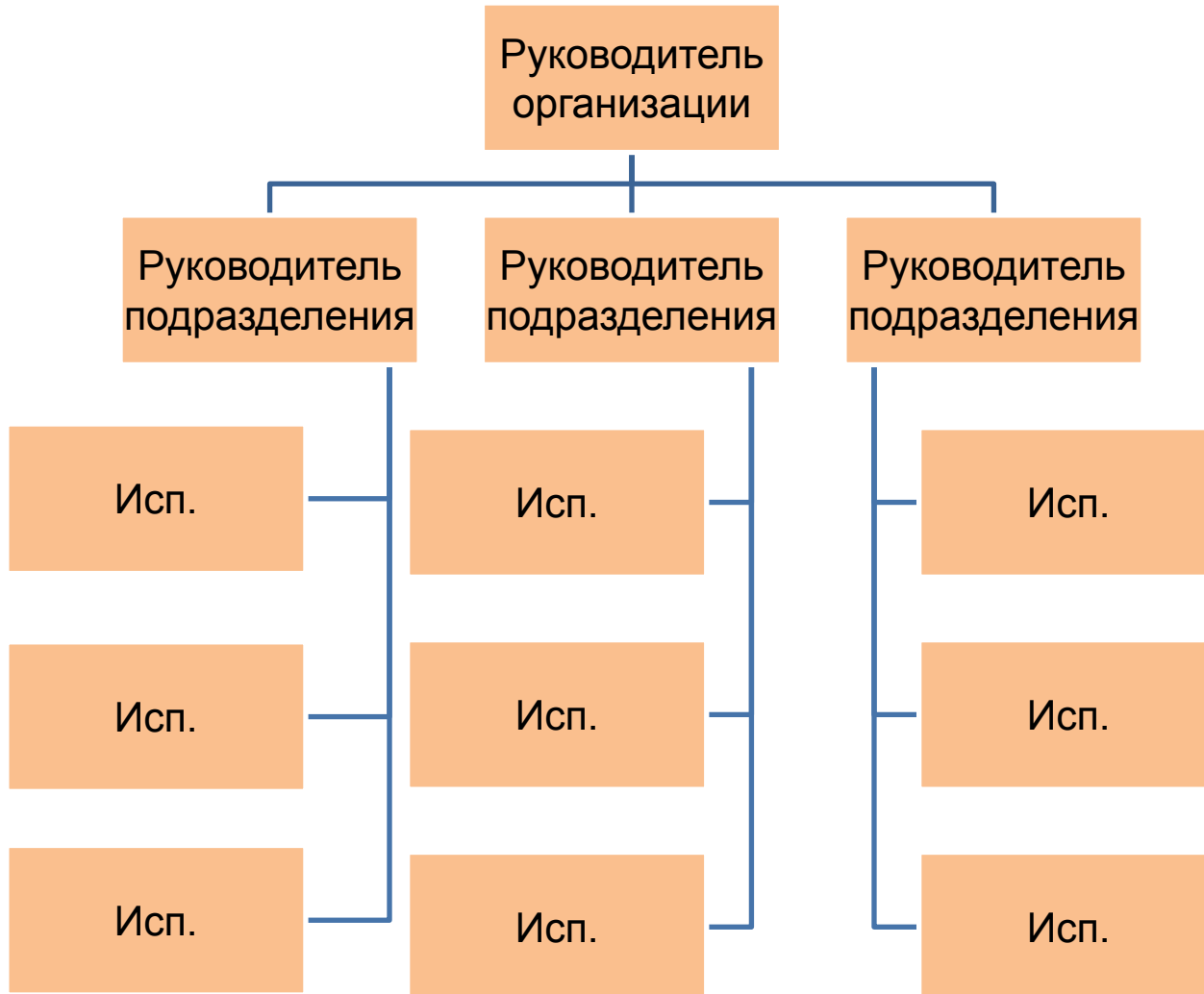
- Эффективность принятия решений в соответствии с компетенциями персонала
- Обеспеченность ресурсами для реализации функции управления



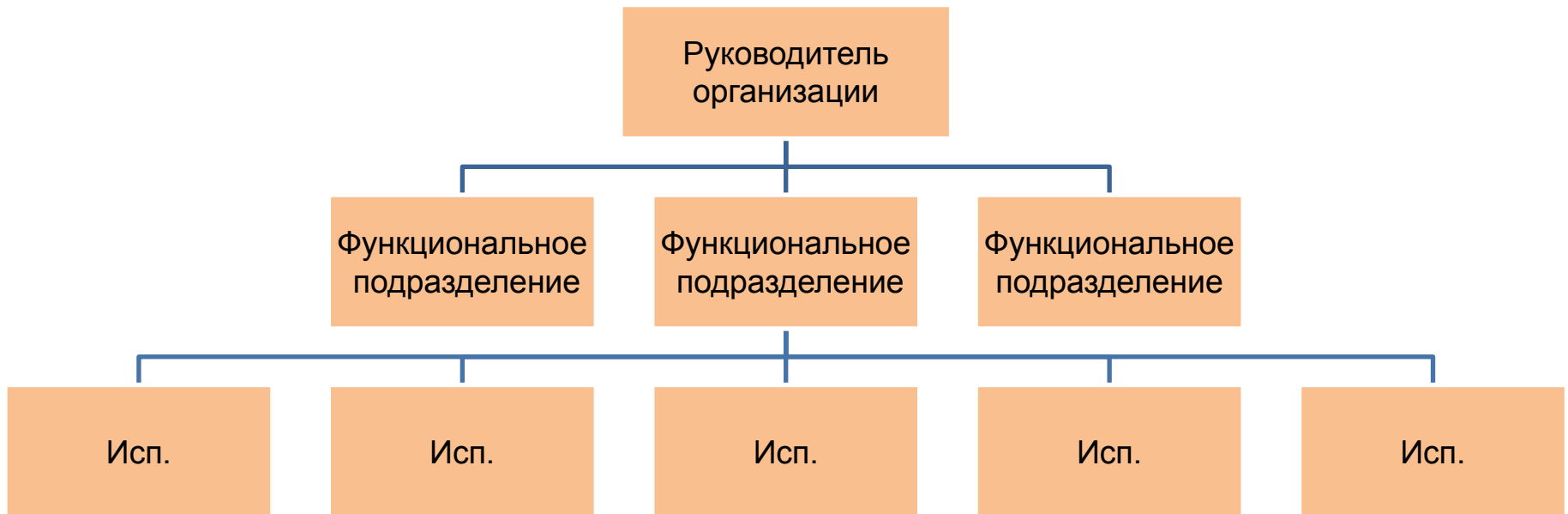
# Типы организационных структур:

- линейная
- функциональная
- линейно-функциональная
- дивизиональная
- матричная
- сетевая

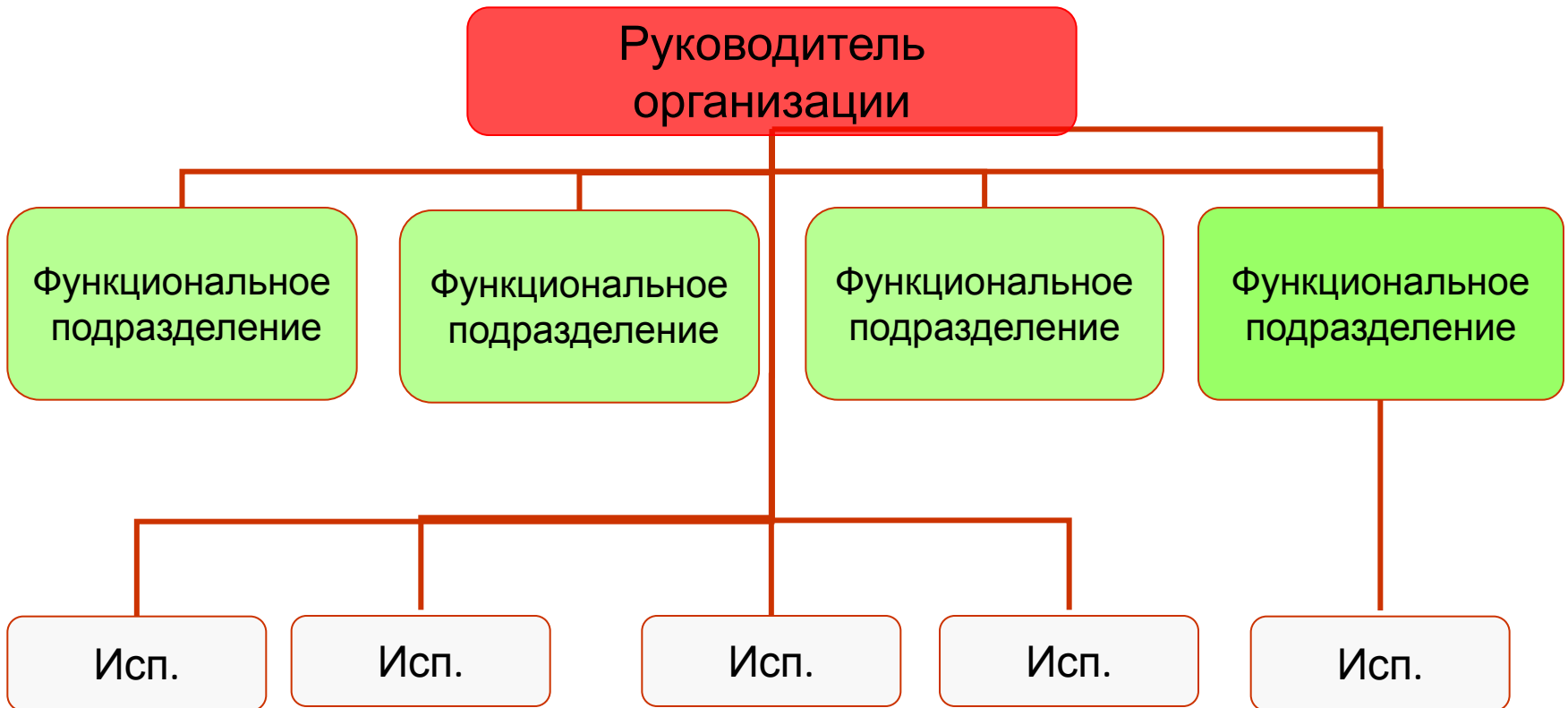
# Линейная организационная структура



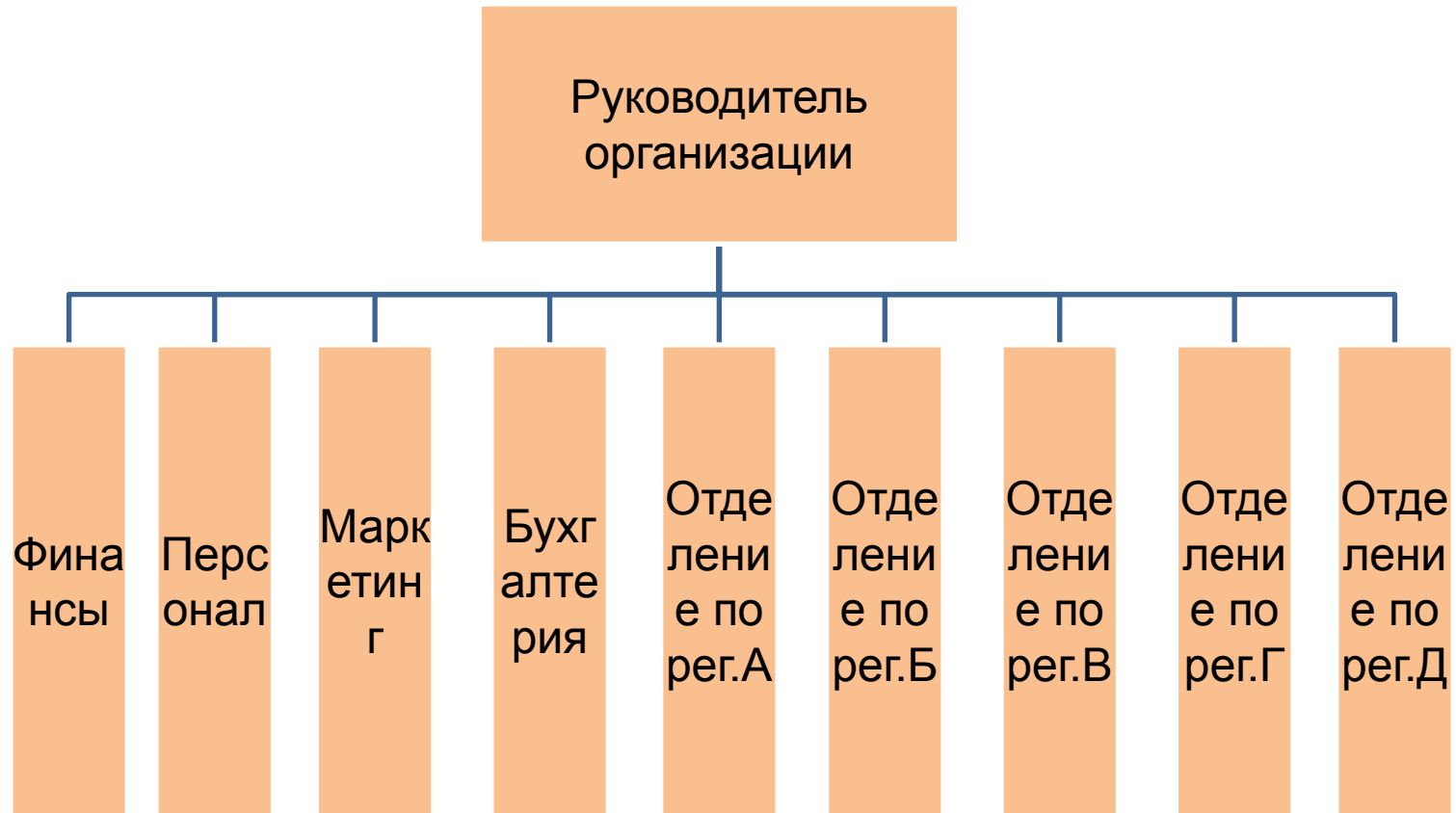
# Функциональная организационная структура



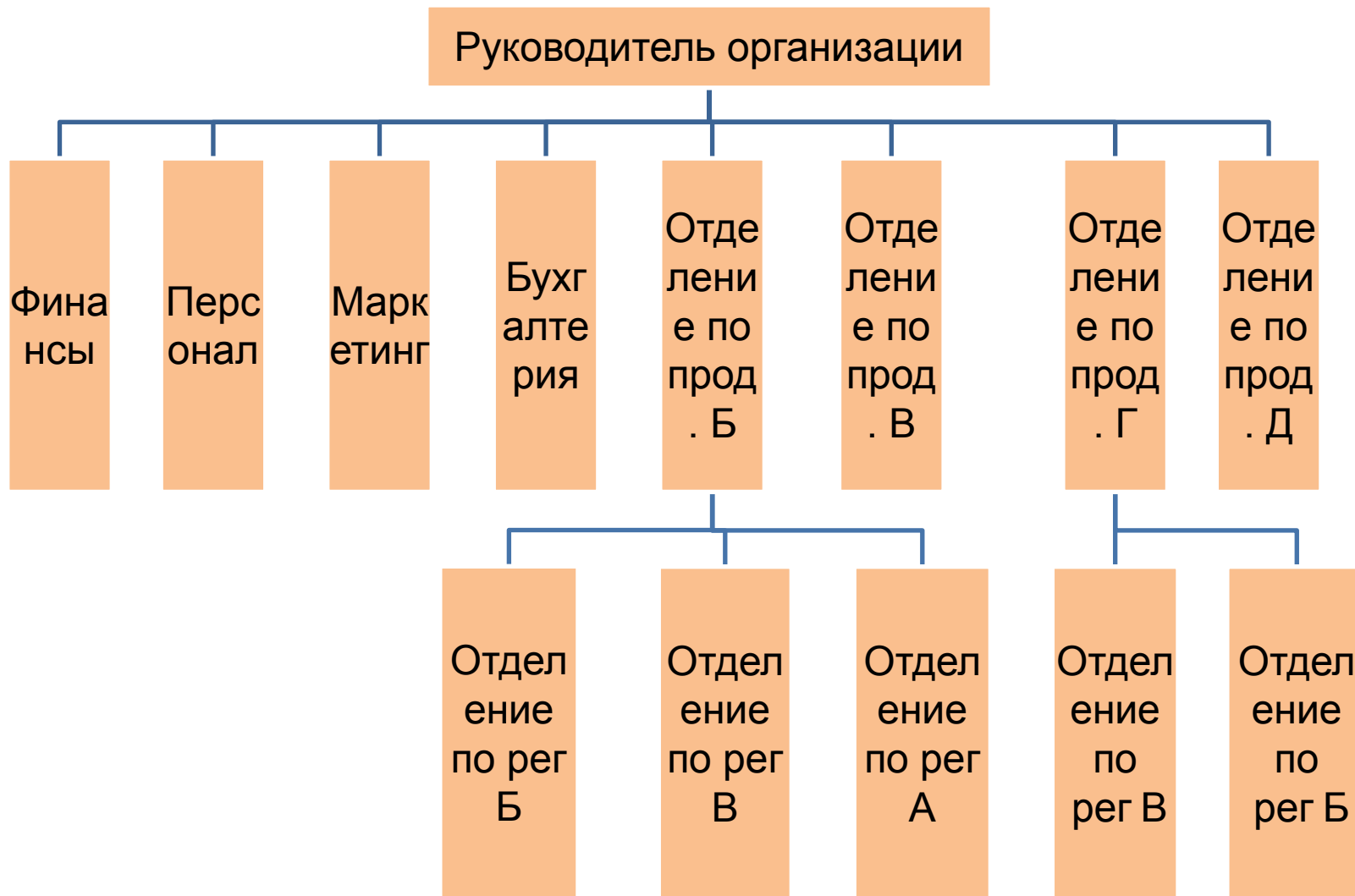
# Линейно - функциональная организационная структура



# Дивизиональная региональная организационная структура

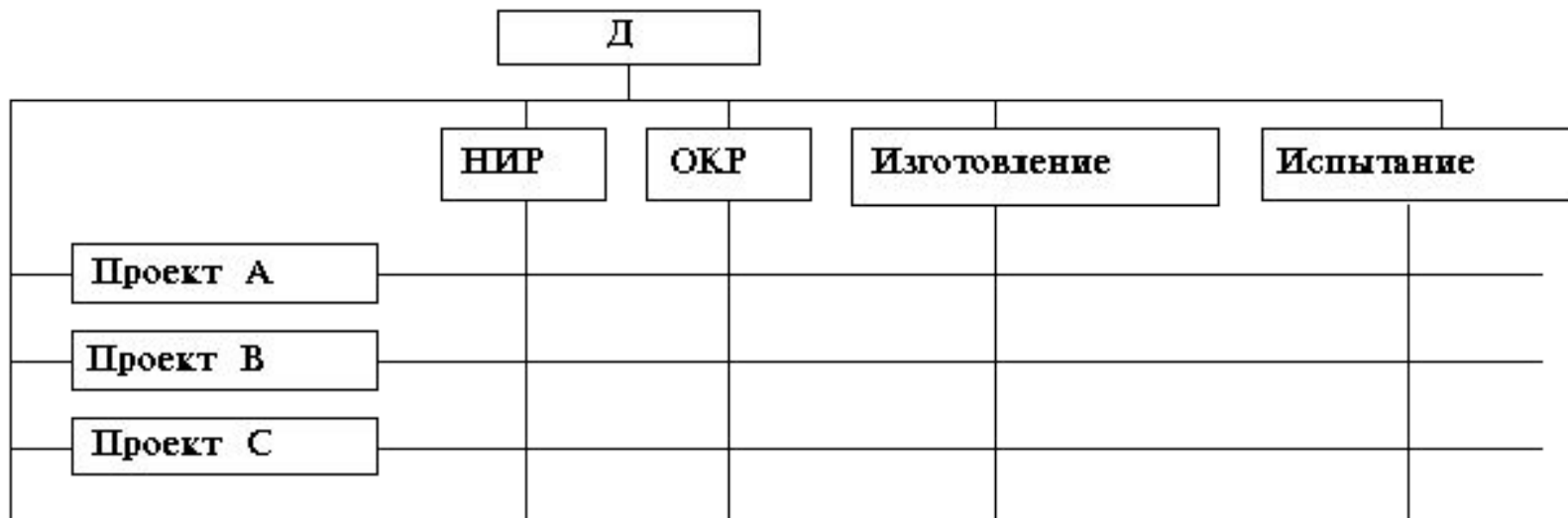


# Дивизиональная смешанная организационная структура



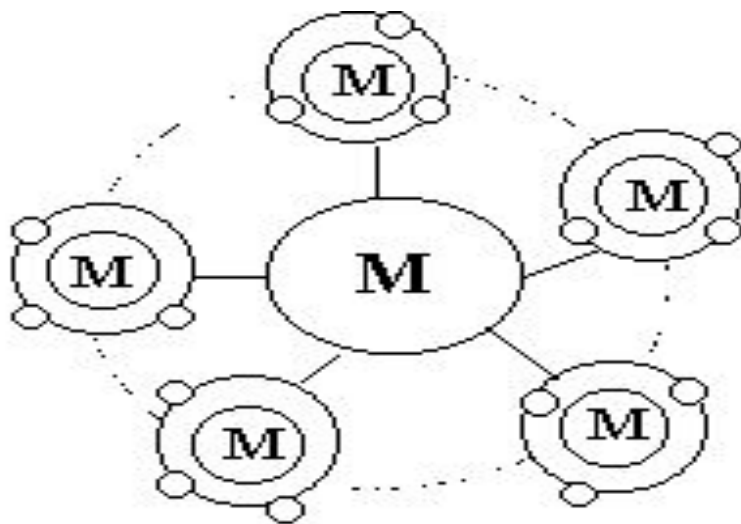
# Матричная организационная структура

Матричная структура характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



# Сетевая структура организации

Под сетевыми организациями понимаются кооперационные соглашения, объединяющие, как правило, малые и средние компании. Сети представляют собой достаточно гибкую структуру, позволяющую входящим в нее компаниям конкурировать между собой, привлекать новых партнеров и одновременно организовывать и координировать деятельность своих членов. Сетевые организации объединяют два противоположных принципа — конкуренцию и кооперацию.



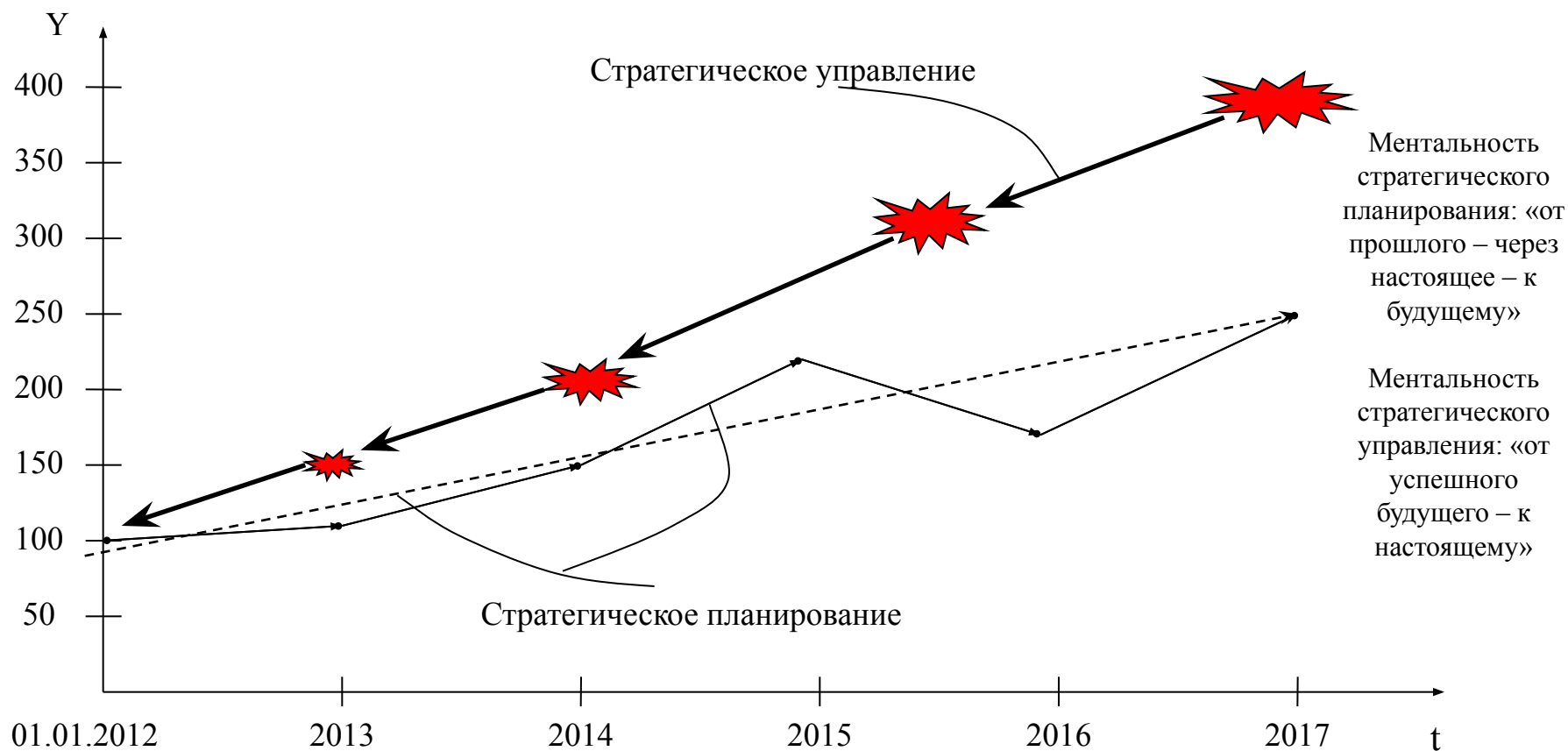


# Цели и стратегии

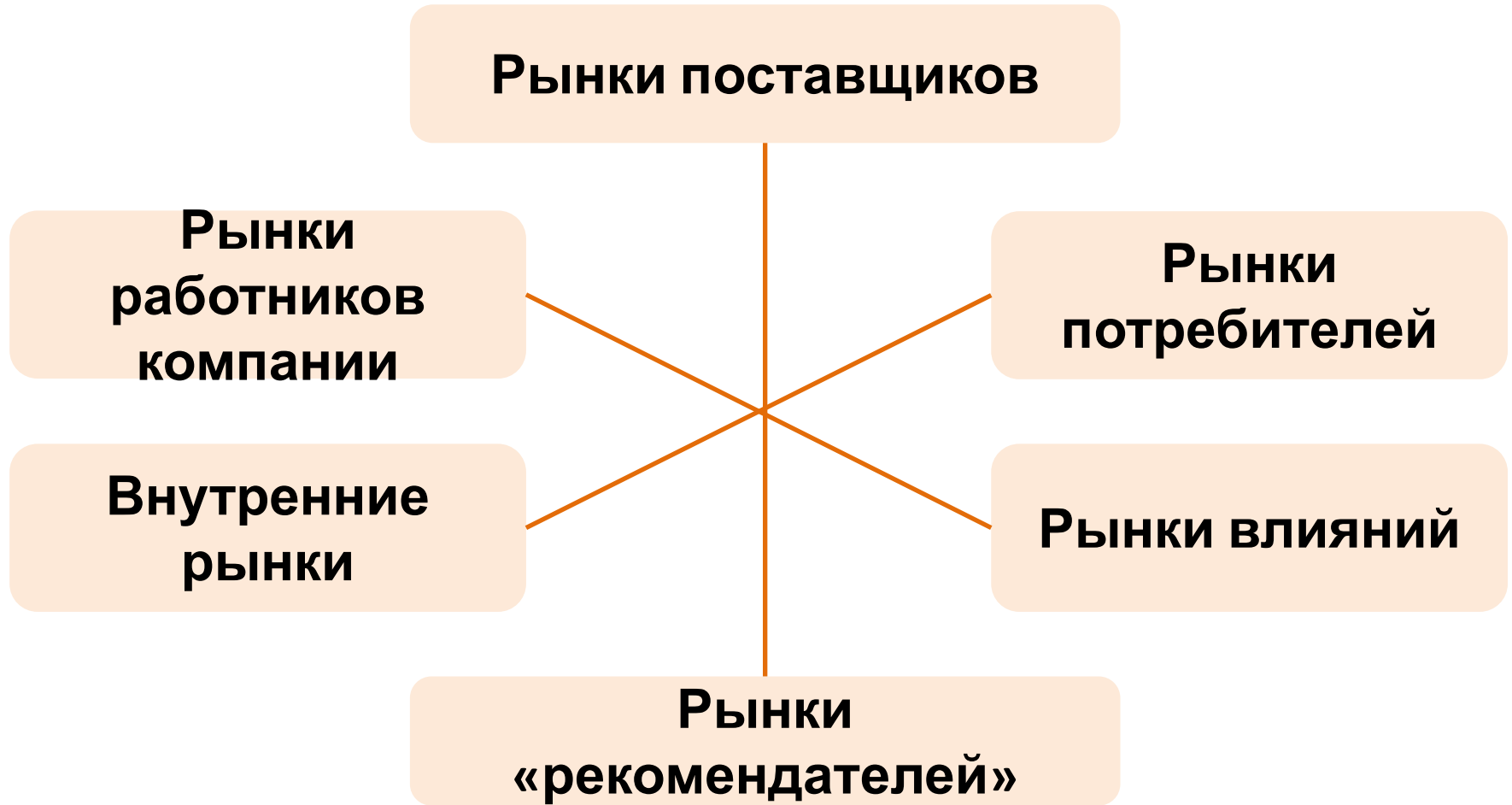
## Терминология

- Стратегия организации - взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к ее внешней среде, обобщая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации.
- Цель - то, к чему стремятся, хотят достичь.
- Задача - желаемый результат, выраженный в количественных параметрах или в описании

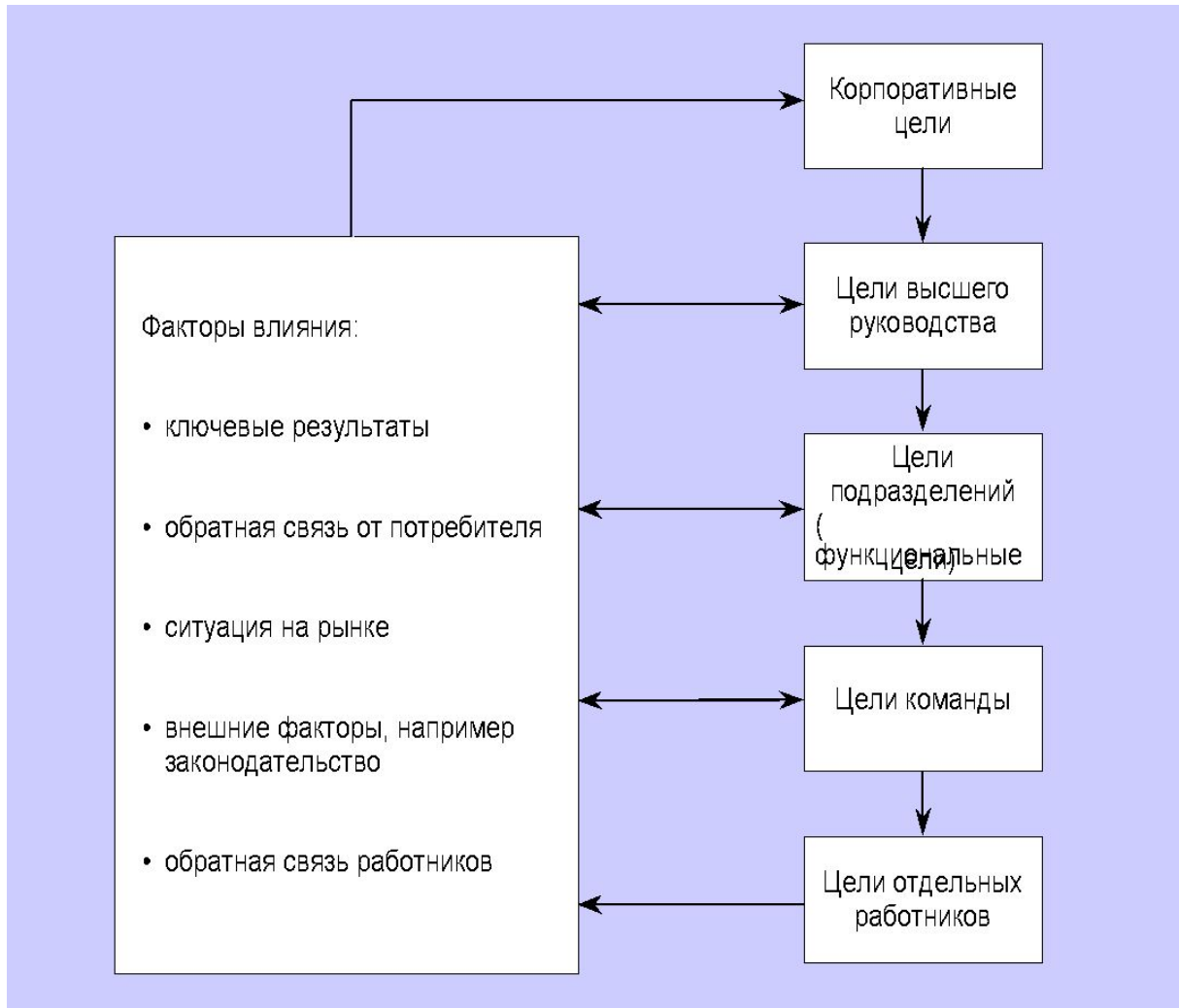
# Стратегическое планирование и стратегическое управление



# Модель шести рынков

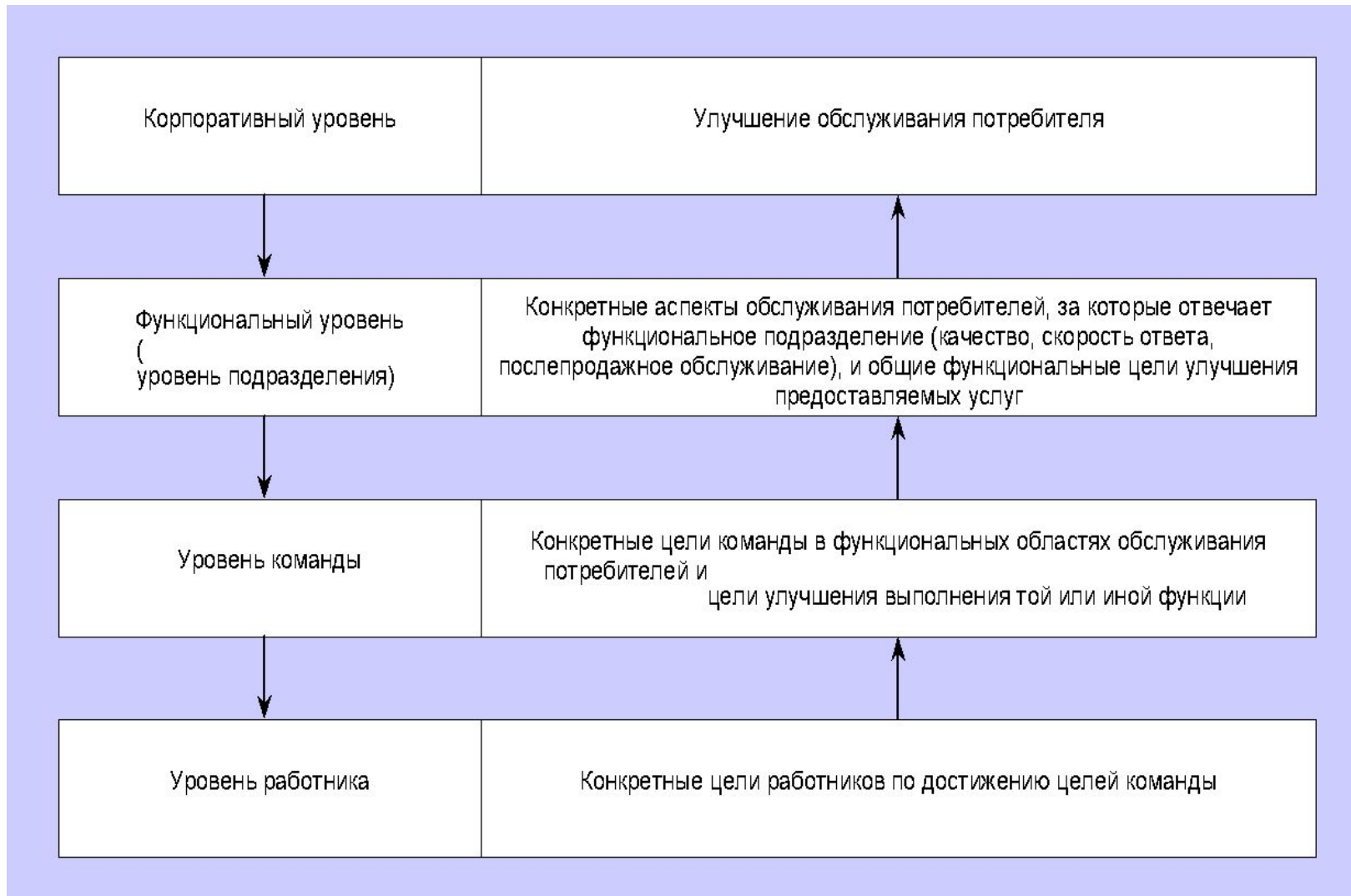


# Постановка и согласование целей

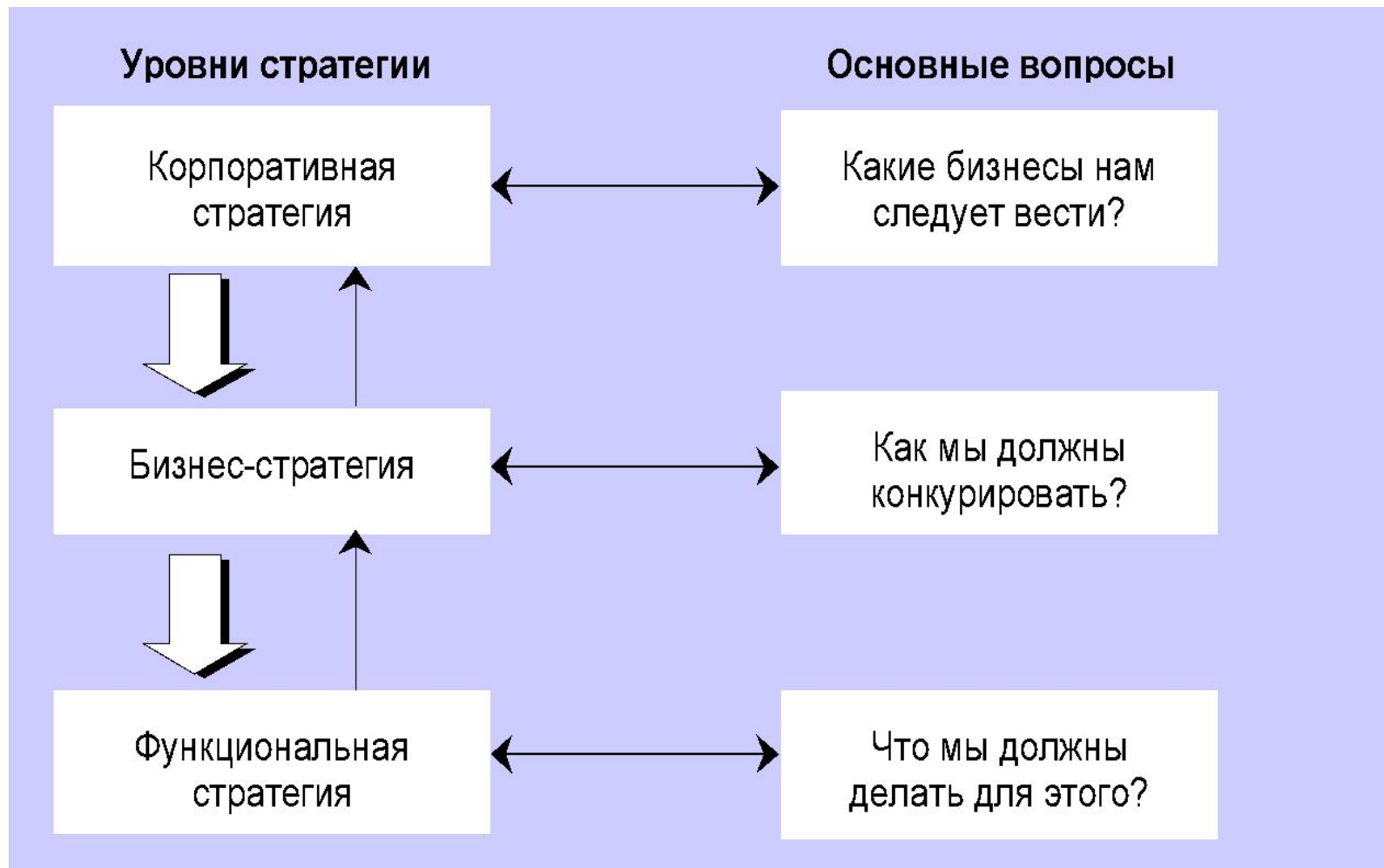


**Цели должны быть:**  
КОНКРЕТНЫМИ  
ИЗМЕРИМЫМИ  
СОГЛАСОВАННЫМИ  
РЕАЛЬНЫМИ  
ОГРАНИЧЕННЫМИ  
ПО ВРЕМЕНИ

# Двусторонний процесс согласования целей



# Вклад операций в конкурентоспособность организации



# Измерение результатов операционной деятельности

## Модель «4Е»

- Результативность (effectiveness) - это степень, в которой организации достигает своих целей.
- Эффективность (efficiency) - насколько хорошо организация преобразует входные ресурсы в выходные результаты.
- Экономичность (economy) - это мера, насколько дешево могут быть куплены входные ресурсы.
- Этичность (ethics) это степень, в которой поведение организации и ей работников соответствует моральным нормам, принятым в обществе.

# Измерение результатов операционной деятельности

1. Экономичность
2. Эффективность
3. Результативность
4. Этичность





# Модель преобразования



*Преобразуемые ресурсы:*

- 1) Материалы
- 2) Информация
- 3) Потребители

*Преобразующие ресурсы:*

- 1) Штат
- 2) Средства преобразования

- 1) производство
- 2) транспорт
- 3) снабжение
- 4) услуги

- 1) Товары
- 2) Услуги