



О. А. Чернова

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

учебное пособие



УДК 338:658(075.8)

ББК 65.29-2я73

Ч 49

*Печатается по решению кафедры информационной экономики
Южного федерального университета
(протокол от 21 апреля 2021 г.)*

Рецензенты:

зав. кафедрой информационной экономики
Южного федерального университета,
доктор экономических наук, профессор *А. Ю. Никитаева*;
профессор кафедры экономической теории,
мировой и региональной экономики
Волгоградского государственного университета,
доктор экономических наук *И. В. Митрофанова*

Чернова, О. А.

Ч 49

Экономика и управление промышленным предприятием :
теория и практика : учебное пособие / О. А. Чернова ; Южный
федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Из-
дательство Южного федерального университета, 2022. – 128 с.

ISBN 978-5-9275-3915-4

В учебном пособии рассматриваются теоретические и практические вопросы экономики промышленного предприятия. Пособие направлено на развитие у студентов навыков аналитической деятельности и экономического мышления. Каждая тема сопровождается практическими заданиями. Для обсуждения на семинарских занятиях предлагается список научных статей.

Учебное пособие предназначено для студентов (бакалавров) по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика».

ISBN 978-5-9275-3915-4

УДК 338:658(075.8)

ББК 65.29-2я73

© Южный федеральный университет, 2021
© Чернова О. А., 2022
© Оформление. Макет. Издательство
Южного федерального университета, 2021

Оглавление

1. ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ.....	5
1.1. Экономические основы функционирования промышленного предприятия в рыночной среде: факторы внутренней и внешней среды.....	5
Практические задания по теме.....	13
1.2. Товарная политика промышленного предприятия. Формирование ассортиментной программы	16
Практические задания по теме	22
1.3. Производственная программа промышленного предприятия	25
Практические задания по теме.....	29
1.4. Бюджетное планирование на предприятии.....	31
Практические задания по теме.....	36
2. РЕСУРСЫ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ	39
2.1. Основные фонды предприятия.....	39
Практические задания по теме	49
2.2.оборотные средства предприятия.....	52
Практические задания по теме.....	59
2.3. Трудовые ресурсы предприятия	61
Практические задания по теме.....	76
2.4. Инвестиционные ресурсы предприятия	79
Практические задания по теме.....	92

3. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	95
3.1. Прибыль и рентабельность предприятия. Источники формирования и размещения капитала.....	95
Практические задания по теме.....	104
3.2. Особенности маржинального анализа результатов деятельности промышленного предприятия	107
Практические задания по теме.....	111
3.3. Финансовая устойчивость, ликвидность и платежеспособность предприятия	115
Практические задания по теме	122
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	
ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ НА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЯХ	126
ЛИТЕРАТУРА	127

1. ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

1.1. Экономические основы функционирования промышленного предприятия в рыночной среде: факторы внутренней и внешней среды

Промышленность относится к сфере материального производства и является важнейшей отраслью народного хозяйства. Отраслевая структура промышленности представлена добывающими и обрабатывающими производствами. Промышленные предприятия представляют собой сложную производственно-экономическую систему, удовлетворяющую общественные потребности.

В условиях рыночной экономики деятельность предприятий и организаций осуществляется в определенных институциональных условиях и регулируется посредством рыночных механизмов. В условиях рынка существуют определенные границы государственного вмешательства в деятельность промышленных предприятий. Сферы государственного вмешательства определяются необходимостью соблюдения рыночного равновесия при оптимальном распределении ограниченных ресурсов. Как отмечает И. В. Зуева, «промышленная политика должна строиться не на противопоставлении государственного регулирования и рыночных свобод, а, наоборот, на основе сочетания активной роли государства и рыночных механизмов»¹.

В государственном регулировании промышленного производства можно выделить следующие основные сферы:

¹ Зуева И. В. Определение степени государственного регулирования экономических процессов и проведения активной промышленной политики // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2011. № 3-1. С. 241.

- управление качеством продукции;
- контроль за загрязнением окружающей среды и условиями труда работников;
- антимонопольное регулирование и поддержание конкуренции, регулирование деятельности естественных монополий;
- регулирование цен на определенные группы товаров.

Государственное вмешательство в деятельность промышленных предприятий осуществляется с помощью нормативно-правовых актов, обязательных к исполнению стандартов, налогообложения и пр.

Основные задачи развития промышленного предприятия определяются интересами ее владельца, имеющимся экономическим потенциалом, а также факторами внешней среды. В рыночных условиях при формировании товарной политики руководство предприятия ориентируется на потребности потребителя. Соответственно и ассортиментная политика, и объем производства определяется, в первую очередь, спросом на производимую продукцию.

Промышленное предприятие представляет собой открытую систему. Это означает, что оно функционирует в динамично изменяющейся внешней среде, обмениваясь с ней информационными, материальными, финансовыми и другими потоками. Внутренняя среда предприятия представлена совокупностью элементов и их связей, которые обеспечивают преобразование входного потока ресурсов в выходной поток производимой продукции.

Наиболее эффективное осуществление производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия обеспечивается тогда, когда его внутренняя среда соответствует факторам внешней среды. И внешние, и внутренние факторы могут влиять на способность организации достигать поставленных целей. Внешние факторы определяют возможности и угрозы в деятельности предприятия. Внутренние факторы определяют способность предприятия реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам.

Внутренняя среда промышленного предприятия характеризуется следующими переменными: цели и задачи, структура, технологии и люди. Процесс формирования целей и задач позволяет определить

желаемый результат деятельности предприятия. От того, насколько конкретно сформулированы цели и задачи, насколько они непротиворечивы друг другу, во многом обусловлен успех организации. Структура организации отражает логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей. При формировании организационной структуры определяются объемы деятельности, полномочия, сфера ответственности. Структура формируется таким образом, чтобы наиболее эффективно достигать поставленные цели. Поэтому при изменении стратегических целей развития организации необходима и соответствующая корректировка структуры организации.

Основные типы организационных структур управления приведены ниже.

Самым простым видом организационной структуры является линейная (рис. 1). Ее достоинство – довольно быстрый процесс принятия решений в результате жесткой дисциплины и наличия одного начальника. В структурах власти и ответственности имеется ясность. У работников есть перспективы роста. Однако данная структура не лишена недостатков. Прежде всего, здесь отсутствует специализация и начальник отдела может быть перегружен работой. Коммуникации идут преимущественно сверху вниз, решения принимаются одним человеком, который может использовать власть для своей выгоды.

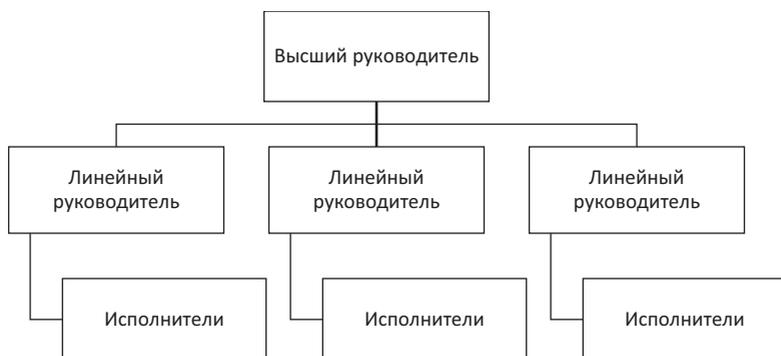


Рис. 1. Линейная организационная структура

Линейная организационная структура применяется в малых организациях с небольшим штатом сотрудников.

Линейно-штабная структура управления предполагает наряду с линейными руководителями выделить штабных (рис. 2). Это позволяет сотрудникам специализироваться на выполнении конкретных функций, а линейным руководителям сконцентрироваться на выполнении определенных задач. Одновременно наличие штабных руководителей может привести к путанице среди сотрудников при выполнении распоряжений. Появляется дополнительный уровень иерархии, затрудняющий работу. Решения могут приниматься довольно долго в силу необходимости согласовательных процедур. Такая структура управления является более дорогостоящей.

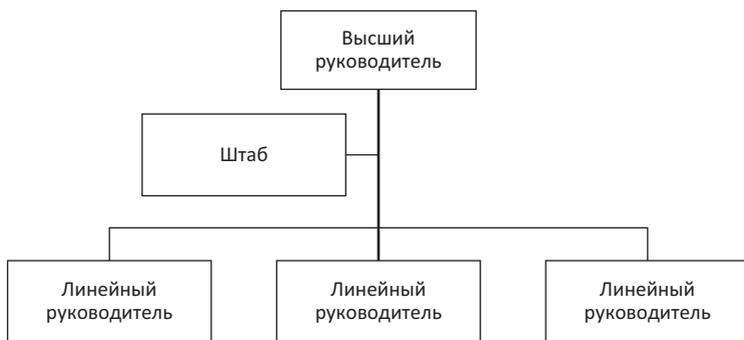


Рис. 2. Линейно-штабная организационная структура

Функциональная структура управления (рис. 3) отличается высокой степенью специализации с ясным порядком подчиненности и пониманием ответственности. Для нее характерна высокая эффективность и скорость принятия решений. При этом отсутствует дублирование работы. Недостаток функциональной структуры состоит в том, что разделение функциональных служб может привести к тому, что сотрудники могут не знать, что происходит в других подразделениях. В результате будет отсутствовать командная работа.



Рис. 3. Функциональная организационная структура

По мере расширения рынков сбыта и объемов деятельности промышленных мероприятий получили распространение дивизиональные организационные структуры управления, которые предполагают выделение «дивизионов», ориентированных на обслуживание определенных сегментов рынка, регионов или связанных с производством и сбытом отдельных видов продукции. В структуре каждого дивизиона имеются собственные функциональные подразделения.

Различают продуктовые дивизиональные структуры, структуры по рыночным сегментам и структуры по географическим рынкам. Каждый вид дивизиональной структуры имеет определенные преимущества и недостатки (табл. 1).

Таблица 1

Преимущества и недостатки дивизиональных структур управления

Вид дивизиональной структуры	Преимущества	Недостатки
Продуктовая	<ul style="list-style-type: none"> – возможность управления каждой структурной единицей отдельно с ликвидацией неработающих подразделений; – быстрота процесса принятия решений; – высокая степень независимости у лиц, принимающих решения; 	<ul style="list-style-type: none"> – независимость отдельных подразделений затрудняет достижение общих целей; – проявление нездоровой конкуренции между подразделениями; – большое количество уровней иерархии, затрудняющей процесс принятия решений;

Вид дивизиональной структуры	Преимущества	Недостатки
	– высокий уровень производительности труда	– возможность значительных различий в стоимости продвижения отдельных продуктов
По рыночным сегментам	– доступность сотрудников клиентам; – лучшее понимание своих клиентов и их потребностей; – возможность точечного решения возникающих в рыночном сегменте проблем; – повышение эффективности труда за счет специализации на конкретном сегменте	– нельзя рассматривать все рыночные сегменты как равные; – затруднения в контроле деятельности сотрудников; – не учитывается географическая структура рынков; – сложность в оценке эффективности труда сотрудников отдельных подразделений
По географическим рынкам	– высокий уровень коммуникации сотрудников; – лучшее понимание местных факторов деятельности; – высокий уровень понимания потребностей рынка	– возможность возникновения нездоровой конкуренции между подразделениями; – сложность контроля деятельности; – наличие плохой коммуникации сотрудников из разных регионов

Приведенные структуры являются механистическими и базируются на бюрократических принципах управления. Наряду с бюрократическими структурами в последние годы получают все большую популярность адаптивные (гибкие) структуры управления: матричная и проектная.

Матричная структура предполагает наличие функционального и проектного руководителя. Это позволяет сосредоточить сферы ответственности в руках конкретных работников. Однако в матричной структуре нарушается принцип единоначалия и в связи с этим возможно возникновение конфликтных ситуаций в коллективе.

Проектная структура позволяет на временной основе объединить определенный круг работников для выполнения проектной работы. Это усиливает личную ответственность конкретного руководителя за выполняемый проект. Проектные структуры отличаются высоким уровнем гибкости с возможностью эффективного использования персонала, специальных знаний и компетентности. В то же время, при наличии значительного числа проектов, в организации происходит дробление ресурсов, что заметно усложняет процесс управления развитием организации как единым целым. Наряду с этим, работнику сложно осознать свое место в компании, работая на отдельных проектах, которые не являются устойчивыми образованиями. Также могут возникнуть проблемы с использованием специалистов. Появляются проблемы с дублированием функций в разных проектах.

Современные промышленные предприятия, функционирующие в условиях формирования и развития цифрового общества, пересматривают традиционные подходы к формированию своих организационных структур управления. Традиционное представление о том, что устойчивость развития обеспечивается наличием жесткой иерархической структуры с преобладанием вертикальных связей, ныне оборачивается недостатком, поскольку не позволяет предприятию быстро адаптироваться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Сегодня, как отмечает А. С. Ершов, разрушаются традиционные представления о границах компании. Новые модели организационной структуры предприятий базируются на интеграционных процессах, а в их основе лежит использование современных ИКТ. Причем определяющим признаком новой модели предприятий становится их территориально-распределенная структура¹.

Технология как компонент внутренней среды организации представляет собой способ преобразования ресурсов в конечный продукт с использованием квалификационных навыков работников,

¹ Ершов А. С. Особенности функционирования современных высокотехнологичных предприятий // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. 2012. № 1. С. 96–107.

оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний для осуществления желаемых преобразований. На крупных промышленных предприятиях находят применение конвейерные и сборочные линии. В мелкосерийном и индивидуальном производстве используются интенсивные технологии.

Основным компонентом внутренней среды организации являются люди, трудовое поведение которых определяется способностями, потребностями, ценностями, особенностями восприятия и другими факторами.

Внешняя среда организации представлена факторами прямого (поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы и т. п.) и косвенного (состояние экономики, политические факторы, социокультурные факторы и пр.) воздействия. Факторы внешней среды имеют большое значение при формировании товарной и ассортиментной политики организации.

Основные направления модификации промышленных предприятий в новых условиях хозяйствования заключаются в следующем:

- переход от функциональной специализации к интеграции в содержании управленческой деятельности;
- деbüroкратизация управленческих процессов;
- применение гибких специализированных, а также дистанционных форм занятости;
- трансформация пирамидальных организационных структур в плоские с развитием прямых связей между руководителем и исполнителем;
- снижение уровня централизации управления;
- повышение статуса информационных средств интеграции (в особенности глобальной сети Интернет);
- развитие сетевых форм организации бизнеса.

Рыночные факторы влияют не только на модели организационных структур промышленных предприятий, но и изменяют принципы их деятельности. Так, в рамках реализации концепции устойчивого развития, ориентированной на уравнивание практики промышленного развития и охраны окружающей среды, получило распространение формирование экоиндустриальных парков. Предприятия

используют более чистые методы производства для снижения загрязнения окружающей среды, энерго- и ресурсосберегающие технологии. Развиваются совместные агломерации отраслей обрабатывающей промышленности и производителей «зеленых инноваций».

Современная среда функционирования промышленного предприятия формируется под воздействием большого количества глобальных и локальных факторов. В условиях развития процессов цифровизации меняется сама природа экономического управления, формируются новые бизнес-модели, появляются новые способы интеграции предприятий в бизнес-пространство.

Глобальные вызовы и изменения в деятельности промышленных предприятий произошли в результате воздействия факторов пандемии. Как утверждают многочисленные исследователи, даже после окончания коронакризиса многие изменения останутся в долгосрочном периоде. Прежде всего, это имеет отношение к выстраиванию новых моделей, форм и технологий взаимодействия с потребителями и поставщиками; изменению условий труда работников с активным внедрением дистанционных форм занятости; пересмотру ассортимента и номенклатуры производимой продукции в соответствии с изменением потребительского поведения и предпочтений; широкому использованию в производственных процессах искусственного интеллекта и робототехники. Все это предполагает масштабную перестройку всех бизнес-процессов предприятий.

Практические задания по теме

1. Сформируйте структуру управления промышленным предприятием, используя нижеприведенные данные об его управляющей подсистеме. Обоснуйте выбор структуры управления. Оцените масштаб управляемости.

Руководители первого уровня: директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

Структурные подразделения:

- 1) производственно-технологический отдел;
- 2) конструкторский отдел;
- 3) металлургическое производство;
- 4) центральная заводская лаборатория;
- 5) отдел технической информации;
- 6) бюро рационализации и изобретательства;
- 7) инструментально-штамповой отдел;
- 8) отдел стандартизации;
- 9) вычислительный центр;
- 10) отдел организации труда и заработной платы;
- 11) лаборатория экономики и организации производства;
- 12) энергетическая служба;
- 13) производственно-диспетчерский отдел;
- 14) планово-экономический отдел;
- 15) бухгалтерия;
- 16) юридический отдел;
- 17) финансовый отдел;
- 18) отдел сбыта;
- 19) отдел металлоснабжения;
- 20) отдел технического снабжения;
- 21) отдел внешней кооперации;
- 22) отдел инженерно-технических кадров;
- 23) отдел рабочих кадров;
- 24) отдел технического обучения и техники безопасности;
- 25) административно-хозяйственный отдел;
- 26) цеха основного производства;
- 27) цеха вспомогательного производства.

2. Предложите возможные альтернативные варианты структур управления для организации, имеющей следующие характеристики: предприятие выпускает три вида бытовой техники – посудомоечную машину, мясорубку и овощной комбайн; каждая продукция выпускается в отдельном цехе; объем выпуска продукции по 3 тыс. шт. в год каждого вида; в организации имеются структурные подразделения: