

Министерство образования и науки Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
Екатеринбургский институт физической культуры (УралГУФК)
Уральский государственный экономический университет
Институт социально-экономического образования (ИСЭО)

И. В. Брызгалов, И. Ю. Сазонов

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Рекомендовано Методическим советом
Уральского федерального университета
в качестве учебника для студентов вуза, обучающихся
по направлению подготовки 49.03.01 «Физическая культура»

Екатеринбург
УрФУ
2016

УДК 796:005(075.8)
ББК 75я73+65.291.2я73
Б89

Рецензенты:

доц., канд. пед. наук *Г. А. Шищенко*, завкафедрой гуманитарных и социально-экономических дисциплин ЕИФК Уральского государственного университета физической культуры;

доц., канд. экон. наук *А. Ю. Рябцев*, завкафедрой менеджмента Уральского государственного экономического университета

Научный редактор — проф., д-р пед. наук *В. Л. Назаров*

На обложке — изображения из архивов авторов

Брызгалов, И. В.

Б89 Менеджмент организации физической культуры и спорта : учебник / И. В. Брызгалов, И. Ю. Сазонов. — Екатеринбург : УрФУ, 2016. — 236 с.
ISBN 978-5-321-02512-3

В книге достаточно лаконично и в то же время полно рассмотрены вопросы управления организацией отрасли физической культуры и спорта как системы производства благ, включая механизмы контроля и повышения экономической эффективности организации, с учетом специфичных культурных особенностей деятельности организации отрасли физической культуры и спорта.

Книга представляет собой учебник для высшей школы, написанный в доступной для широкого читателя форме, будет полезна студентам, аспирантам и соискателям педагогических и экономических специальностей, руководителям, специалистам отрасли физической культуры и спорта, всем, кто интересуется проблемами управления.

УДК 796:005(075.8)

ББК 75я73+65.291.2я73

ISBN 978-5-321-02512-3 © Брызгалов И. В., Сазонов И. Ю., 2016

ВВЕДЕНИЕ

При переходе к интенсивным методам хозяйствования усиливается значимость человеческого фактора производства, возрастают требования к работникам с точки зрения их квалификации, деловых качеств, знания показателей, критериев и путей повышения эффективности, сознательного отношения к работе, распространения накопленного опыта и т. д.

Современному обществу свойственны такие тенденции:

- расширение возможностей образования новых экономических культурных ценностей, содействующих решению конкретных проблем;
- облегчение в результате научно-технического развития ознакомления трудящихся с подлинными экономическими и культурными ценностями, их повсеместное широкое распространение;
- изменение образа жизни членов современного общества благодаря экономическим достижениям.

Определяющим показателем эффективного функционирования организации вообще, и организации отрасли физической культуры и спорта в частности, является культура личности менеджера (руководителя).

Под культурой в широком смысле слова понимается вся совокупность материальных и духовных ценностей, без которых человек не может жить и развиваться как социальный субъект. Культура — все то, что создано и создается в результате его умственного труда и что составляет как бы «вторую природу», отличающуюся от естественно протекающих природных процессов и явлений,

характеризующуюся тем, что люди изменяют, воспитывают сами себя.

Экономической культуре менеджера организации физической культуры и спорта свойственны сущностные, глубинные изменения в экономических отношениях. Изменяется ее внутренняя структура, в которой отражается общественная собственность на средства производства, общественный характер производственного процесса, распределения и потребления материальных и духовных благ.

Культура личности менеджера зависит от многих факторов, подчиняется ряду общих и специфических закономерностей. Формирование ее не всегда совпадает с развитием производства, распределения, обмена и потребления: оно может совпадать с ним, обеспечивать его, обгонять или отставать от развития каждой из этих фаз. Чем глубже общественные преобразования и масштабнее задачи в политике, экономике и культуре, тем значительнее, многостороннее развитие человеческого фактора — личности, совершенствование самого важного компонента экономической культуры общества — экономической культуры личности, выступающей качественной характеристикой, показывающей уровень экономических знаний, навыков, умений хозяйствования, степень реализации способностей и возможностей человека в экономической сфере общества (производстве, распределении, обмене и потреблении).

Культура личности менеджера представляет собой ее саморазвитие, человек не только создает, обогащает и потребляет ценности культуры, но и в процессе своего развития поднимается на новую, более высокую ступень свободы.

Новая экономическая культура менеджера организации физической культуры и спорта (культура труда, культура потребления и т.д.) переносится и на другие области жизни и деятельности. Формируется новое отношение к ценностям.

На современном этапе, когда особенно нужен механизм управления и регулирования этим процессом, возникает необходимость проанализировать процесс формирования экономической

культуры личности. Важные ее элементы — экономическое образование и воспитание — положительно влияют на трудовую активность личности, выступая одними из существенных условий создания в коллективе обстановки полной сопричастности каждого работника к его делам, уяснения решаемых задач.

К числу воспитательных мер можно отнести использование методов экономического стимулирования и бригадного подряда, способствующих новому отношению личности к труду, к общественной собственности, дисциплине труда, укреплению чувства ответственности за общее дело.

Экономическая жизнь общества включает такие компоненты, как производительные силы, экономические отношения, экономическая политика, экономическая наука, экономическая деятельность, экономические потребности, экономические интересы и стимулы, экономическое образование, экономическое воспитание.

Экономическое воспитание — процесс целенаправленного воздействия для выработки определенных экономических качеств у личности. В каждом из компонентов можно выделить определенную совокупность ценностей, созданных и создаваемых творческой культурной деятельностью людей в процессе совершенствования общества.

К такого рода ценностям правомерно отнести: уровень развития производительных сил, зрелость экономических отношений, степень разделения общественного труда, формы и методы хозяйствования.

Ценности экономической науки включают экономические теории, идеи, взгляды, знания; ценности экономического воспитания — экономические качества и нормы поведения людей.

Высокий уровень экономической культуры менеджера организации физической культуры и спорта предполагает:

- наличие высших педагогического (физкультурного) и экономического образования;
- знание и проведение в практику современных методов организации и ведения хозяйства, которые включают сущностные

аспекты управления экономической единицей отрасли, формирование корпоративной культуры организации отрасли, а также грамотного и объективного анализа эффективности использования труда работников организации;

- развитие в рамках корпоративной культуры предпринимательской, административной, организационной, правовой культур, а также культур поведения персонала организации и культуры делового общения.

Содержание учебника в полном объеме соответствует требованиям профессионального стандарта образовательного направления «Физическая культура». А формируемые компетенции обучающихся, в процессе изучения, позволят решать профессиональные задачи выпускников на производстве.

Понимание и выполнение всех вышеперечисленных показателей руководителями организации физической культуры позволит планомерно, поэтапно и эффективно развивать производство товаров и услуг.

РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЕЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Глава 1.1. Экономическая единица физической культуры и спорта

1.1.1. Понятие экономической единицы физической культуры и спорта

Экономическая единица отрасли физической культуры, спорта — хозяйствующий субъект, обладающий всеми правами (обязанностями) юридического лица и действующий на рынке производства, распределения и потребления благ отрасли.

В хозяйственной деятельности предприятия, организаций и учреждений физкультурно-спортивного комплекса используются материальные блага, которые подразделяются на даровые и хозяйственные блага. Последние имеют ограниченный характер, их иногда называют экономическими благами, ибо именно они являются объектом экономической деятельности.

К материальным благам предприятия, организации и учреждения ФК иногда относят не только материальные вещи (дары природы, продукты труда и т.д.), но и все права (патентные, ав-

торские, пользователя услуг и т. д.), долговые обязательства, закладные, все виды монополий и привилегий.

Кроме материальных выделяются нематериальные блага отрасли ФК и С, воздействующие на развитие профессиональных спортивных способностей человека. К первым относятся блага, данные человеку природой (богом), которые он развивает в себе по собственной воле (спортивные качества, деловые способности, профессиональное мастерство, способность получать удовлетворение от лекций и т. д.). Ко вторым — то, что дает внешний мир для удовлетворения потребностей человека (репутация спортсмена, деловые связи и т. д.), или блага, которые благотворны для него или для других (домашние услуги и т. д.).

Особую группу благ отрасли ФК и С, необходимых человеку, составляют спортивно-образовательные и спортивно-зрелищные услуги. Их специфика состоит в том, что они не имеют вещной формы, их нельзя хранить (в материальном смысле) и накопить. Они могут быть употреблены лишь в момент их производства (оказания). Они не имеют ни цвета, ни запаха, ни формы (в физическом плане). В условиях товарного производства большинство благ становятся товарами.

Товар — это продукт труда, способный удовлетворить какую-либо человеческую потребность и предназначенный для обмена.

Товар является исходной категорией товарного хозяйства, его «экономической клеточкой». Объясняется это тем, что огромное скопление товаров составляет вещественное содержание богатства. К богатству можно отнести не только материальные блага, выступающие в роли товара, но и все то, что ценится обществом, в том числе интеллект и т. д.

По функциональному назначению физкультурно-спортивные товары подразделяются на две большие группы: потребительские товары (или товары народного потребления), предназначенные для личного потребления, и средства производства-товары, предназначенные для производственного потребления.

Товаром особого рода являются деньги. Их особенность заключается в том, что они являются всеобщим эквивалентом, т. е. на деньги можно купить любые товары и услуги.

То, что создается экономикой ФК и С в процессе производства, называется экономическим продуктом отрасли физической культуры. К экономическому продукту относятся:

- материально-вещественные продукты, созданные для собственного потребления (тренажеры, спортивный инвентарь и т. д.);
- услуги, т.е. полезный эффект от деятельности не в виде вещи, а в виде самой деятельности (спортивная тренировка, массаж и т. д.).

Таким образом, экономический продукт ФК и С — это товары и услуги.

1.1.2. Организация физической культуры и спорта

Организация физической культуры, спорта — группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели.

Единство людей и условий их деятельности, находящихся в определенных соотношениях и взаимосвязях, образует организационную структуру. Действия, направленные на создание такой структуры, получили название организационного процесса. Таким образом, в широком смысле слова организация есть единство организационной структуры и организационного процесса.

Главным признаком организации ФК и С считается наличие цели, к достижению которой стремятся ее члены. Нужно иметь в виду, что достижение целей организации возможно только при наличии некоторого «критического» числа участников, объединение сил и способностей которых приносит необходимые плоды.

Другим признаком организации ФК и С является ее обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, которую обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

Третьим признаком организации ФК и С можно считать осуществление ее деятельности на основе принципа саморегулирования, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни и по-своему с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды.

Такое саморегулирование осуществляется с помощью внутриорганизационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающего их единство. Наличие такого центра является четвертым признаком организации. Нужно заметить, что в крупной организации центров может быть несколько, но один из них всегда будет выполнять функции главного, а остальные — периферийных. Полицентризм делает организацию более гибкой, а следовательно, и устойчивой.

Кроме того, в качестве еще одного признака организации ФК и С следует назвать организационную культуру, представляющую собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.

Разделение труда представляет собой качественное разграничение и обособление различных видов трудовой деятельности и закрепление их за отдельными людьми и подразделениями, что служит основой их дальнейшей специализации.

Технология, или связь между отдельными видами работ, может быть складывающейся, последовательной, связанной, групповой. Складывающаяся технология характеризуется тем, что все работы в рамках организации, хотя и направлены на достижение какого-то конечного результата, но обычно слабо связаны друг с другом, например, когда все участники процесса по отдельности работают на кого-то одного, который создает конечный продукт.

Последовательная технология предполагает, что работы в организации вытекают друг из друга, и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая. Примером здесь служит знакомый всем конвейер.

Связанная технология означает, что работы взаимно обуславливают друг друга, но при этом не обязательно в строгой последовательности. Так, съемка эпизодов фильма происходит совсем не обязательно в той последовательности, в которой они будут смонтированы в окончательном виде.

Наконец, групповая технология заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (например, строящийся дом) последовательно или параллельно в зависимости от ситуации.

Внутренняя среда организации характеризуется также степенью дифференциации и интеграции производственных и трудовых процессов. Дифференциация означает такое распределение работ между отдельными субъектами организации, чтобы каждая из них получила в нем определенную степень завершенности в конкретном результате, имеющем самостоятельную ценность.

Внешняя среда организации образуется ее окружением, которое бывает деловым и фоновым. Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, на которые организация путем целенаправленных действий или договоренностей может оказывать непосредственное влияние, например, поставщики, потребители, посредники.

К фоновому окружению организация может только приспосабливаться, но целенаправленно влиять на него она не в состоянии. Политика государства, конъюнктура рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны — их приходится принимать к сведению и либо подчиняться, либо «уходить» от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать его последствия.

Внешнее окружение организации обычно характеризуется динамизмом, т.е. постоянным изменением внешних факторов, и в целом оказывается неустойчивым. Это обстоятельство придает деятельности организации, особенно в перспективе, элемент неопределенности, степень которой может быть весьма различной.

Руководство организации должно быстро улавливать изменения во внешней и внутренней среде, четко осознавать их значение

как в настоящем, так и в будущем и выбирать наилучший вариант реакции на них в пределах существующих ограничений, в наибольшей степени соответствующий поставленной цели.

1.1.3. Предприятие физической культуры и спорта

Предприятие физической культуры, спорта — обособленная специализированная хозяйственная единица, созданная на базе организованного по тому или иному принципу профессионального трудового коллектива, который на основе имеющихся у него средств производства изготавливает продукцию или оказывает услуги.

Признаками предприятия ФК и С как производственно-хозяйственной структуры являются: производственно-техническое единство, организационно-административная самостоятельность и полная или частичная хозяйственная обособленность. Рассмотрим их более подробно.

Основу производственно-технического единства составляет комплекс связанных и дополняющих друг друга производств, образующих вместе законченное целое. Этот комплекс характеризуется общностью потребляемого сырья, материалов, технологических процессов, на основе взаимодействия которых создаются конечные продукты и услуги.

Суть организационно-административной самостоятельности состоит в том, что предприятие в лице своего руководства в пределах предоставленных ему полномочий независимо принимает и реализует решения, касающиеся механизма и результатов его функционирования, деятельности персонала. Чаще всего такая самостоятельность подкрепляется правом юридического лица.

Хозяйственная обособленность предприятия означает, что ему принадлежит определенной величины основной и оборотный капитал; оно выявляет окончательные финансовые результаты своей деятельности — прибыль или убытки; имеет возможность в определенных пределах самостоятельно распоряжаться финансовыми ресурсами (чистой прибылью, накопленной амортизацией, кредита-

ми), обладает расчетным счетом в банке (в том числе и валютным), целостной системой бухгалтерского учета и отчетности.

Предприятия физической культуры, спорта и туризма классифицируются по различным признакам, и в первую очередь — по размеру. Размер может выражаться тремя основными показателями: объемом выпускаемой продукции или оказываемых услуг; величиной производственного потенциала, который чаще всего характеризуется стоимостью основного капитала; численностью работников.

В зависимости от сферы функционирования и характера выпускаемой продукции предприятия физической культуры делятся на промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и т. п.

По типу производственных процессов различают предприятия с массовой (карандашная фабрика), серийной (домостроительный комбинат) и единичной (судоверфь) продукцией.

Исходя из степени специализации выделяют следующие основные типы предприятий: универсальные, выпускающие разнообразную и не обязательно связанную друг с другом продукцию; специализированные, производящие однородные изделия или услуги; комбинаты, производственный процесс на которых состоит из отдельных переделов (этапов), на каждом из которых создается продукт в самостоятельной завершенной форме, позволяющей использовать его как в рамках данного предприятия на последующих стадиях производства, так и передавать его на другие предприятия.

С учетом уровня механизации и автоматизации основных производственных процессов можно говорить об автоматизированных предприятиях, где роль людей сводится к наблюдению и контролю за оборудованием; комплексно-механизированных, на которых человек непосредственно управляет его работой; частично механизированных, работа на которых требует от персонала приложения определенных физических усилий, и т. п.

В целом же тип предприятия определяется, прежде всего, составом и структурой его технико-производственной базы.

1.1.4. Организационная структура и ее основные виды

Структура любой организации — совокупность ее отдельных элементов, каковых при различных подходах можно выделить множество, а соответственно говорить о таком же количестве структур. К их основным видам относятся, например: технологическая, кадровая, информационная, управленческая и т. п. Основной же структурой, на которой как бы «крепятся» все остальные, является *общая организационная структура*, образованная составляющими данную организацию подразделениями.

Основу общей структуры составляет совокупность обособленных видов деятельности, направленных на достижение тех или иных целей организации. Эти виды деятельности объединяются в самостоятельные группы и служат основой процесса *департаментализации*, или формирования соответствующих *подразделений*, т. е. официально созданных групп людей, ответственных за выполнение определенного набора конкретных функций. Подразделения различаются статусом, числом работающих, величиной средств, которыми могут оперировать в процессе своей деятельности.

Наиболее простым и исторически первым здесь является *количественный* принцип построения организационных структур. Он применим прежде всего там, где осуществляются наиболее простые виды деятельности (например, погрузочно-разгрузочные или сельскохозяйственные работы), а также в учебных заведениях, и предполагает, что подразделения организации (цехи, бригады, учебные группы и пр.) создаются, исходя из оптимального числа людей, необходимых для выполнения поставленной задачи, а также возможности ими должным образом управлять.

Другой достаточно простой принцип структурирования — *временной*. Он применяется в тех организациях, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная (на непрерывных производствах) или так называемая «вахтовая» работа.

В научных учреждениях или учебных заведениях может иметь место структурирование по *профессиональному* принципу, когда

«под одной крышей» объединяются люди, имеющие одинаковую или близкие специальности и занимающиеся одним видом деятельности.

Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным принципом департаментализации является *функциональный*. Он предполагает, что группировка подразделений в них происходит в соответствии с *функциями*, отражающими основные направления и сферы их деятельности. К таким функциям принято, например, относить производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. п.

Функциональный принцип построения предприятий и организаций предполагает, что они могут быть представлены состоящими из нескольких блоков подразделений, например производственных, управленческих, социальных.

В блок *производственных* входят *основные* подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; *вспомогательные*, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных (на предприятиях, например, это — инструментальное хозяйство); подразделения, *обслуживающие* основные и вспомогательные процессы (энергетический цех, склады, гараж); *экспериментальные* подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции.

К блоку *управленческих* относятся *предпроизводственные* подразделения (исследовательские, проектно-конструкторские и пр.), *информационные* (библиотека, архив); *сервисные*, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; *административные* (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); *совещательные* (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения *социальной сферы* — оздоровительный центр, клуб, детские учреждения, базы отдыха.

Структура крупной организации, перешагнувшей границы отдельных предприятий, уже не может быть построена в соответ-

ствии с функциональным принципом, хотя для последних она по-прежнему остается в силе. На первый план здесь выдвигаются иные принципы: территориальный, рыночный, продуктовый, инновационный, программно-целевой. Рассмотрим их применение подробнее.

При *территориальном* принципе построения структуры организации каждое из входящих в нее предприятий специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд данного *региона*.

При продуктовом принципе департаментализации каждое из предприятий, входящих в организацию, сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции или услуг для всех территорий и групп потребителей. Такой подход дает возможность максимально специализировать производство, значительно повысить его эффективность и качество, сориентировать на реальные потребности рынка.

Рыночный принцип ориентирует предприятия, входящие в организацию, на производство продукции для определенной группы покупателей, в совокупности образующих рынок. Покупатели потребительских товаров могут различаться, например, по доходам, демографическим характеристикам, социальному положению.

Наконец, инновационный принцип департаментализации состоит в том, что в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды организации в ее рамках формируются специальные центры, занимающиеся разработкой, освоением и развертыванием производства новых видов продуктов и услуг, вторжением в иные сферы деятельности.

Созданные на основе такого рода принципов организационные структуры получили название *дивизиональных* (*divisio* — лат. разделение). Им свойственна значительная автономность вплоть до полной юридической самостоятельности, соседствующей с тесными производственными, финансовыми, административными и иными связями.

Производственные связи могут быть как технологическими, так и продуктовыми. Первые основываются на том, что предприятия, входящие в организацию, выполняют лишь отдельные

операции в цикле изготовления конечного изделия, передавая его «полуфабрикат» друг другу для последующей обработки. Вторые предполагают, что имеет место обмен законченными продуктами, которые предназначены для использования не только внутри организации, но и на стороне.

Финансовые связи реализуются либо через формирование и последующее перераспределение внутри организации, между ее подразделениями централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль за их деятельностью, если автономия последних достаточно велика.

Наконец, в рамках административных связей руководство организации доводит до подразделений обязательные для исполнения решения, направленные на достижение конкретных результатов, и задает основные стандарты их деятельности.

1.1.5. Техничко-производственная база предприятия

Техничко-производственная база предприятия представляет собой совокупность элементов производства, с помощью которых человек непосредственно или опосредованно воздействует на предмет труда — сырье, материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты с целью создания конечного продукта. Она состоит, с одной стороны, из активных элементов — прежде всего технологического оборудования, а с другой стороны, из пассивных — зданий, сооружений, объектов коммуникаций — трубопроводов, эстакад, подъездных путей.

Классификация активных элементов техничко-производственной базы:

Во-первых, это — *энергетическое и силовое оборудование*, с помощью которого осуществляются такие процессы, как трансформация одного вида энергии в другой; преобразование ее в пригодную для непосредственного использования; наконец, практическое применение в производстве.

Во-вторых, *рабочее оборудование*, предназначенное для непосредственной обработки сырья и материалов: механической, химической, термической. Здесь можно выделить оборудование

общепроизводственного назначения — кузнечно-прессовое, *специализированное*, предназначенное лишь для работы в отдельных отраслях, например, спортивные тренажеры.

В-третьих, к активным элементам технико-производственной базы относятся *измерительные и регулирующие приборы и устройства и лабораторная техника*.

В-четвертых, активным элементом технико-производственной базы, который сегодня претерпел качественные изменения, считается *вычислительная техника*. На смену большим цифровым вычислительным машинам, занимавшим огромные помещения и требовавшим для своего обслуживания многочисленного штата специалистов, пришли персональные компьютеры, не уступающие предыдущим в технических возможностях, но практически не требующие места.

В-пятых, в качестве активного элемента технико-производственной базы принято выделять *прочие виды оборудования*, среди которых основное место занимает природоохранное.

В соответствии с классификацией оборудования, *состоящее в списках предприятия*, делится на установленное и не установленное. К *установленному* оборудованию относится *сданное в эксплуатацию*, независимо от того, действует оно в настоящий момент, бездействует или находится в капитальном ремонте, а также *ожидающее применения в плановом периоде*. Другая часть оборудования относится к категории *неустановленного*, включающего хранящееся на складе, *резервное и излишнее*, ожидающее за ненадобностью реализацию на сторону.

По своему *техническому состоянию* оборудование подразделяется на новое, не бывшее в эксплуатации, и эксплуатирующееся, в том числе: исправное или требующее текущего ремонта; требующее среднего или капитального ремонта; негодное к эксплуатации и подлежащее списанию.

Для определения эффективности использования оборудования существует ряд показателей, знание которых позволяет принимать необходимые управленческие решения. Среди них можно назвать:

$$\text{Коэффициент использования наличного оборудования} = \frac{\text{Действующее оборудование}}{\text{Наличное оборудование}}$$

$$\text{Коэффициент использования установленного оборудования} = \frac{\text{Действующее оборудование}}{\text{Установленное оборудование}}$$

$$\text{Коэффициент экстенсивной нагрузки оборудования} = \frac{\text{Фактическое время работы оборудования}}{\text{Нормальное время работы оборудования}}$$

$$\text{Коэффициент сменности работы оборудования} = \frac{\text{Общее число отработанных станко-смен}}{\text{Число станко-дней работающего оборудования}}$$

$$\text{Коэффициент интенсивной нагрузки оборудования} = \frac{\text{Средняя фактическая мощность оборудования}}{\text{Максимально возможная мощность оборудования}}$$

$$\text{Коэффициент интегральной нагрузки оборудования} = \frac{\text{Фактический объем производства (работ)}}{\text{Максимальный объем производства (работ)}}$$

Технико-производственная база предприятия находится в постоянном движении. С одной стороны, она изнашивается в результате функционирования и воздействия стихийных сил природы, а с другой стороны, человек своим трудом не только восстанавливает утраченное, но и вносит те или иные изменения, добавления, усовершенствования, приводя ее в соответствие с требованиями времени. Это происходит в процессе проведения ремонта и модернизации оборудования, расширения реконструкции производства. Рассмотрим эти процессы подробнее.

Под *ремонт* понимается комплекс мероприятий, направленных на поддержание оборудования в исправности и работоспособности. Выделяют два вида ремонта — текущий и капитальный, каждый из которых, в свою очередь, может различаться по степени сложности.

Особенность *текущего* ремонта состоит в том, что он осуществляется в процессе эксплуатации оборудования без его остановки и заключается в его регулировании, замене или восстановлении отдельных деталей, в результате чего достигается прежняя или необходимая производительность, точность работы и т. п.

Капитальный ремонт требует уже остановки производства, поскольку связан с восстановлением или заменой не только второстепенных, но и основных деталей, а также полной регулировкой всех систем.

В отличие от ремонта *модернизация* предполагает внесение в конструкцию действующего оборудования изменений с целью устранения не только физического, но и морального износа, возникшего в результате появления новых более совершенных образцов техники.

Наконец, более сложным, комплексным и масштабным способом развития технико-производственной базы предприятия является *реконструкция и техническое перевооружение производства*. Здесь происходит замена целых систем оборудования новыми, более современными образцами с внесением изменений в технологию и организацию производства.

По *масштабам* различают малую реконструкцию, когда доля заменяемого оборудования в стоимостном исчислении не превышает 20 % списочного; среднюю реконструкцию — если она колеблется в пределах 20–40 %; полную, при которой обновляется более 40 % элементов технико-производственной базы, — обычно все активные и до половины пассивных.

Реконструкция решает такие крупные проблемы, как повышение технического уровня и расширение масштабов существующего производства; обновление ассортимента выпускаемой продукции; изменение профиля предприятия; улучшение экологической обстановки и условий труда.

1.1.6. Технологические процессы

Производство объединяет трудовые действия людей, естественные и технические процессы, в результате взаимодействия которых создается продукт или услуга. Такое взаимодействие осуществляется с помощью *технологий*, т. е. способов последовательного изменения состояния, свойств, формы, размеров и других характеристик предмета труда.

Технологические процессы выделяются в три этапа развития. Первый, основу которого составляли *ручные* технологии, был открыт неолитической революцией, когда люди научились добывать огонь и обрабатывать камни. Здесь главным элементом производства был человек, и технологии приспособлялись к нему и его возможностям.

Второй этап начался с первой промышленной революции конца XVIII — начала XIX века, открывшей эпоху *механизированных технологий*, вершиной которых стал конвейер, основа которого — *жесткая* система специализированного оборудования, образующая линию, на которой производится серийная или массовая сборка сложных стандартизированных изделий. Человек стал придатком этой системы, подчинившей его всецело и приспособившей к своим нуждам.

Наконец, вторая промышленная революция ознаменовала победу *автоматизированных технологий*, высшей формой которых сегодня является гибкая или мягкая система регулируемых компьютерами обрабатывающих центров, приспособленных к быстрой смене самых различных видов операций.

Технологии различаются совокупностью конкретных приемов получения, обработки, переработки исходного сырья, материалов, полуфабрикатов, применяемым для этого оборудованием, последовательностью и местом выполнения производственных операций. Они могут быть простыми и сложными.

Степень сложности технологий определяется многообразием способов воздействия на предмет труда; количеством операций, которые над ним осуществляются; точностью их выполнения.

Все технологические процессы принято делить на основные, вспомогательные и обслуживающие. *Основные* подразделяются на заготовительные, обрабатывающие, сборочные, отделочные, информационные. В их рамках происходит создание товаров или услуг в соответствии с целями фирмы.

Цель *вспомогательных* процессов состоит в создании условий, необходимых для осуществления основных.

Обслуживающие процессы связаны с размещением, хранением, перемещением сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции.

Особенностью вспомогательных и обслуживающих процессов является возможность их выполнения силами других специализированных организаций, для которых они являются основными.

Все технологические процессы принято в настоящее время классифицировать по шести основным признакам: способу воздействия на предмет труда, характеру связи исходных элементов и результата, типу используемого оборудования, уровню механизации, масштабам выпуска продукции, прерывности и непрерывности.

Воздействие на предмет труда в рамках технологического процесса может осуществляться как при непосредственном участии человека — неважно, идет ли речь о прямом воздействии или только о регулировании, так и без него.

В зависимости от *масштабов выпуска продукции и услуг* технологические процессы делятся на массовые, серийные, индивидуальные. Массовые связаны с изготовлением больших объемов однотипной продукции; *серийные* предполагают выпуск регулярно повторяющихся крупных, средних или мелких партий изделий достаточно широкой номенклатуры, что чаще всего имеет место в машиностроении. В *индивидуальных технологических процессах* создаются уникальные объекты в «штучном» исполнении.

Небольшим по объему, непродолжительным по времени относительно самостоятельным элементом любого технологического процесса является *операция*. Операции различаются по двум основным признакам: назначению и степени механизации.

Глава 1.2. Система управления организацией и ее структура

1.2.1. Управленческая структура физической культуры и спорта

Эффективное функционирование организации и ее подразделений невозможно без системы управления — совокупности форм, с помощью которых на практике реализуется процесс управления. К таким формам можно отнести субъекты управленческой деятельности, связи между ними, цели, функции, методы, технические приемы управления и пр.

Система управления имеет свою структуру, которая представляет собой упорядоченный набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом. Как и сама система управления, ее структура многогранна, однако в ней можно выделить базовый элемент — совокупность объектов (органов) управления и связей между ними, т. е. управленческую и коммуникационную подструктуры.

Управление производственными и техническим процессами, протекающими в рамках подразделений, осуществляется ими самими, но для того, чтобы организация успешно функционировала в целом, деятельность самих подразделений должна также в свою очередь координироваться, для чего создаются специальные управленческие подразделения или должности. Таким образом, управленческая структура состоит из двух элементов: органов управления непосредственно производственными процессами и органов общего управления, т. е. деятельностью организации в целом и ее управленческих звеньев.

Чем глубже разделение труда и больше разнообразие видов деятельности имеет место в организации, тем сложнее ее общая, а соответственно и управленческая структура. Это обусловлено, с одной стороны, многообразием производственных и технологических взаимосвязей как таковых; а с другой стороны, растущим

числом подразделений, работу которых необходимо координировать.

В теории и практике управления очень важное значение имеет так называемый диапазон контроля, т. е. предельное число объектов, которыми можно эффективно управлять. Средняя величина диапазона контроля составляет 7–10. На высших этажах управления он равен 4–5, а на низших, при выполнении простых работ, может достигать 20–30 и даже значительно больше.

Узкий диапазон контроля ведет к тому, что руководитель имеет возможность поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними необходимой информацией, более качественно управлять ими; в то же время здесь есть опасность того, что он будет излишне вмешиваться в их дела и ограничивать свободу поведения. При широком диапазоне контроля руководитель может оказаться перегруженным координацией текущей работы подчиненных и потерять из виду стратегические задачи.

На практике величина диапазона контроля в основном зависит от характера деятельности — чем она сложнее, тем диапазон контроля уже, и наоборот; а также от уровня знаний руководителя, наличия у него времени, присущей ему оперативности; наконец, от способности и квалификации подчиненных, их заинтересованности в своей работе. При неизменной численности работников диапазон контроля непосредственно определяет количество подразделений в организации, уровней управления ею, а следовательно, и сложность структуры управления.

Рост управленческой структуры в высоту происходит гораздо быстрее, чем расширение самой организации, поскольку специализация приводит к тому, что оптимальное число объектов управления, диктуемое ею, оказывается меньше возможного диапазона контроля, который, таким образом, не «выбирается» полностью. Сегодня в крупных западных фирмах число уровней управления достигает 13–15, что граничит с управленческой катастрофой.

Поскольку органы управления относятся к конкретным подразделениям или их группам, «горизонтальный срез» их структуры всегда будет совпадать с общей структурой организации.

Иными словами, правомерно выделять функциональную, дивизиональную, программно-целевую, проектную, матричную и т. п. управленческие структуры. Однако в отличие от общей, последние имеют еще и вертикальное измерение и образуют своего рода пирамиду, каждый «этаж» которой реализует присущие ему функции управления. Если на различных «этажах» они совпадают, то образуется своего рода сквозная «функциональная шахта», через которую проходит единая «линия подчинения», связывающая субъектов управленческой деятельности.

На конкретную структуру управления влияют несколько групп факторов и прежде всего масштаб и структура самой организации. Первый определяет, будет ли управленческая структура «высокой», или «плоской», а вторая задает ее тип — функциональный, дивизиональный и т. п.

Другая группа факторов, от которых зависит структура управления, — технологическая. В условиях общей автоматизации производственных процессов, преобладания их аппаратной формы, при которой не нужно постоянное присутствие человека, структура управления бывает гораздо более простой, чем там, где производственный персонал велик и занят выполнением сложных ручных операций.

На структуру управления немалое влияние оказывают экономические факторы. Например, сгруппировав сходные виды деятельности в единое подразделение, руководимое единым органом управления вместо нескольких прежних, можно значительно снизить соответствующие затраты.

Структура управления не может не находиться под влиянием человеческого фактора — социальной структуры персонала и взаимоотношений между людьми. Так, если в организации не достает лиц с соответствующим уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна. И наоборот, с точки зрения реальных потребностей они могут быть и ненужными, но, тем не менее, создаются, поскольку нужно кого-то пристроить на хорошее место.

В ряде случаев структура управления может находиться под воздействием естественных факторов — географических или природно-климатических. Например, территориальная разбросанность подразделений, их оторванность от центрального руководства, экстремальный характер условий работы и пр.

Наконец, структура управления частью организации во многом определяется местом, которое эта часть занимает в рамках последней, и характером ее деятельности.

Эффективным структурам управления свойственны:

- взаимосвязанность, взаимовлияние отдельных звеньев, при котором воздействие на одно вызывает соответствующие изменения в других;
- динамичность и гибкость, способность быстро изменяться, приспосабливаться к новым внешним и внутренним условиям, для чего управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционной (вспомним, что инерционность порождается масштабами и сложностью объекта), а также содержать в себе элемент, отвечающий за ее упорядочение и улучшение ее свойств, например, подразделение по совершенствованию управления;
- стабильность, т. е. способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов.

1.2.2. Виды управленческих структур

Вопрос об управленческих структурах возникает только тогда, когда последние начинают ясно вырисовываться. Это имеет место при достаточно больших размерах организации и образовании в ее составе нескольких подразделений, деятельность которых управленческие структуры и координируют.

Исторически первой (в начале XX века) сложилась функциональная структура управления крупными предприятиями, основу которой составляли выполняемые ими функции — производство, сбыт, научные исследования и т. п., и органы управления создавались для обеспечения реализации этих функций.

Функциональная структура выросла из так называемой простой, бесцеховой, на основе которой управляются мастерские

и малые предприятия с числом работников, не превышающим диапазона контроля. Здесь функции организации еще слабо расчленены, и управление ими сосредоточено в руках руководителя (хозяина), который непосредственно направляет всю деятельность исполнителей на рабочих местах, поэтому подобная структура является одноуровневой.

Именно в рамках данной структуры деятельность организации стала группироваться не по операциям или технологиям, а по функциям: финансы, маркетинг, научные исследования. Все соответствующие виды деятельности получили организационное оформление в виде самостоятельных цехов, отделов, служб.

Наконец, свое завершение функциональная управленческая структура получила в так называемой корпусной. Корпуса объединяют нескольких родственных или связанных между собой цехов и таким образом представляют как бы укрупненные функции. Корпусная структура управления является уже четырехуровневой: руководитель предприятия — руководитель корпуса — руководитель цеха — руководитель участка.

Преимущества функционального подхода к построению управленческой структуры состоят в следующем:

- обеспечивается стратегическая направленность управленческого процесса за счет централизации на высшем уровне принятия важнейших решений по реализации соответствующих функций, что создает наиболее благоприятные условия для разработки и осуществления единой технической, производственной и сбытовой политики;
- создаются необходимые условия для централизации текущего управления и контроля за реализацией стратегических установок и интеграции таким образом текущих и перспективных задач;
- на основе предельной рационализации структуры управления обеспечивается его высокая экономичность, надежность коммуникаций, исключается дублирование отдельных функций;
- создается возможность поддерживать высокие стандарты деятельности за счет концентрации в консультативных подразделе-

лениях специалистов, занятых подготовкой управленческих решений в соответствующей сфере деятельности.

Рост масштабов отдельных предприятий имеет свои границы, за которыми они теряют управляемость, а затраты на производства стремительно увеличиваются. Поэтому в современных условиях развитие фирм, и в первую очередь промышленных, осуществляется по линии создания производственных комплексов, состоящих из связанных между собой предприятий оптимального размера, а не концентрации выпуска продукции только на каком-то одном.

Структура управления каждого из этих предприятий по-прежнему строится в соответствии с функциональным принципом, но для фирмы в целом, представляющей собой объединение самостоятельных хозяйствующих единиц, которые зачастую обладают правом юридического лица и полностью отвечают за результаты своей деятельности, этот принцип уже не подходит.

В основе управления такого рода фирмами лежат структуры с отделениями, или дивизиональные, которые начали появляться в 20-х гг. XX в. Дивизиональная структура представляет собой совокупность функциональных структур, у которой стратегические функции централизованы на организационном уровне в штаб-квартире и офисе главного руководителя.

Отделение крупной организации представляет собой группу взаимосвязанных предприятий, бытовых организаций, исследовательских центров, характеризующихся, как правило, территориальной обособленностью. Будучи основным звеном управления многими фирмами, отделение обладает большой свободой распоряжения ресурсами, планирования, сбыта, закупок.

Предприятия и организации, входящие в отделение, получили статус суботделений, также имеющих широкую производственную и экономическую самостоятельность. Такие структуры обладают существенными преимуществами. Находясь ближе всего к потребителям, они лучше знают спрос, быстрее переориентируют производство, эффективнее осуществляют техническое и социальное развитие.

В наиболее крупных фирмах, значительная часть деятельности которых осуществляется за рубежом, отделения, в свою очередь, объединяются в региональные группы, называемые суперотделениями, которые уже непосредственно подчиняются руководству организации.

Во главе управленческой структуры крупных фирм находится штаб-квартира и офис главного руководителя. Штаб-квартира состоит из отдельных функциональных узлов, в которых сосредоточены службы, осуществляющие такие функции, как прогнозирование, планирование, сбыт, маркетинг. Офис главного руководителя является организационной формой, в которой функционирует коллективный орган управления фирмой — совет директоров или ее правление.

Эти органы осуществляют стратегические функции управления фирмой — разработку основных направлений технической, производственной, рыночной, экономической политики, внешнее представительство, общий контроль за работой подразделений, а также руководство в чрезвычайных ситуациях. Оперативное же управление передается в отделения, образованные по территориальному, производственному, рыночному, инновационному принципам, и на отдельные предприятия.

Необходимость усиления стратегической направленности научно-исследовательской, маркетинговой и других важнейших видов деятельности привела к возникновению двойной структуры управления фирмой. Ее суть заключается в том, что в рамках последней формируются так называемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), связанные с разработкой и освоением новых технологий, видов продукции, рынков, ресурсов, ответственность за развитие которых несут стратегические хозяйственные центры. Однако эти центры не наделены какими-либо административными правами, а осуществляют лишь рекомендательные и координационные функции.

Руководитель фирмы определяет круг задач для такого центра, набор зон, в которых он осуществляет свои функции, формулирует основы их стратегии. Набор СЗХ балансируется так, чтобы,

с одной стороны, все «технологические яйца» фирмы не оказались в одной корзине, а с другой стороны, не был бы превышен оптимальный уровень диверсификации. В дальнейшем на основе анализа перспектив спроса, рентабельности, производственного и кадрового потенциала зоны разрабатываются модели поведения в ней тех или иных подразделений фирмы (от цехов до отделений), варианты конкретных действий, желательная номенклатура выпускаемой продукции и услуг.

Стратегическая направленность деятельности современной фирмы часто связана с реализацией крупных межфункциональных комплексных программ, в связи с чем возникают так называемые программно-целевые управленческие структуры, существующие в двух вариантах. Если деятельность по выполнению программы обособляется и основывается на полностью приданных ей производственных подразделениях, структура управления ею строится на основе проектного принципа, учитывающего временный характер ее существования, особенности производственных процессов и конкретную ситуацию. Исполнители программы в этом случае административно подчиняются ее управленческим структурам.

Однако программа может выполняться подразделениями, продолжающими наряду с этим свою обычную деятельность, и тогда ее управленческие структуры выступают лишь координаторами ее реализации. Исполнители административно им не подчиняются, а лишь выполняют указания, связанные с содержанием работы. Такой подход к управлению, получивший название матричного, может быть реализован и самостоятельно в матричных организациях, о которых уже шла речь.

Все работающие в их рамках сотрудники, занятые реализацией постоянно сменяющих друг друга заданий, одновременно подчиняются двум руководителям — подразделения и проекта, компетенция которых четко разграничена. Один выполняет чисто административные функции: обеспечивает деятельность подразделения необходимыми материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, следит за соблюдением трудовой дисциплины, на-

казывает, поощряет, организует повышение квалификации и пр. Другой, например главный конструктор, театральный режиссер и т.п., руководит содержательной стороной работы и отвечает за ее конкретный результат.

Подобная управленческая структура, как считается, имеет немало достоинств. Она обеспечивает высокую целевую ориентацию работы, ее быструю адаптацию к меняющейся ситуации, создает возможность руководителю проекта сосредоточиться на решении поставленных задач, не отвлекаясь на административные и хозяйственные дела, позволяет более оперативно маневрировать ресурсами. Но едва ли не самое главное достоинство матричной управленческой структуры заключается в том, что руководители подразделения и проекта, подчиняющиеся одновременно общему высшему руководителю, как бы уравнивают притязания друг друга, что придает управлению большую стабильность и ослабляет его бюрократизацию.

В то же время матричная управленческая структура обладает рядом недостатков. В частности, двойное подчинение работников делает ее внутренне весьма конфликтной, поскольку каждому исполнителю приходится одновременно подчиняться требованиям двух руководителей, далеко не всегда имеющих одинаковую направленность.

Кроме того, такая управленческая структура сложна, громоздка, плохо приспособлена к работе в критических ситуациях и требует для своего внедрения весьма высокой общей культуры персонала.

1.2.3. Организационные схемы управления организацией отрасли физической культуры, спорта

Распределение управленческих полномочий в организации физической культуры, спорта и туризма может осуществляться на основе двух подходов. Один основывается на единоначалии, в соответствии с которым полномочия принимаются из рук только непосредственного руководителя, и перед ним осуществля-

ется вся полнота ответственности. Распределение полномочий и управление «через голову» недопустимы, ибо это ведет к разрушению основ власти.

В то же время встречается иной подход к распределению полномочий — система множественного подчинения или поглощение полномочий. Ее суть состоит в том, что вышестоящий руководитель, передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней управления.

Важнейшими видами управленческих полномочий в организации физической культуры, спорта и туризма являются распорядительные — линейные и функциональные. На их базе формируются схемы управления. Исторически и логически первой оказалась линейная схема, существующая в нескольких вариантах, наиболее простой из них представлен элементарной схемой (рис. 1).

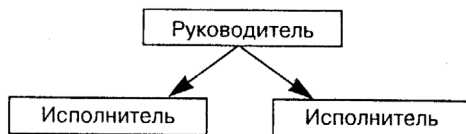


Рис. 1. Элементарная схема управления

Основой анархической схемы (рис. 2) является совокупность рабочих групп, связанных общей целью и независимо друг от друга осуществляющих необходимые для ее достижения виды деятельности, нуждающиеся в координации.

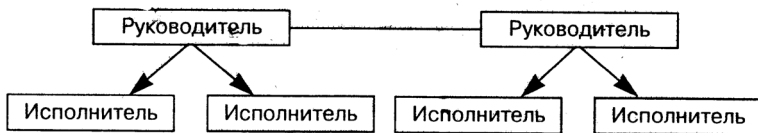


Рис. 2. Анархическая схема

Сложная линейная схема управления (рис. 3), формируемая путем развития по горизонтали и вертикали элементарной схемы, в чистом виде характерна для небольших по размеру многоуровневых организаций.

Управлению на основе линейных схем свойственны четкость, ясно выраженные линии подчинения, полномочий и ответственности, что обеспечивает оперативность и точность управленческих реакций.

Однако в этих схемах не предусмотрено использование специалистов, функции которых одновременно со своими непосредственными обязанностями выполняют руководители, и прежде всего первое лицо.

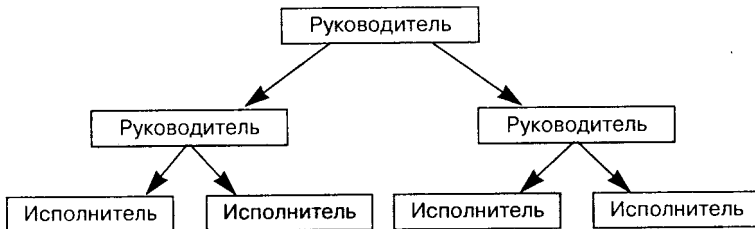


Рис. 3. Сложная линейная схема управления

В условиях отсутствия горизонтальных связей это приводит к их чрезмерным информационным перегрузкам и невысокой эффективности принятия и реализации решений. В целом возможности таких схем управления ограничены, и в относительно крупных организациях они не срабатывают даже на низком уровне.

Именно поэтому в начале XX в. Анри Файоль предложил функциональную схему управления (рис. 4), отражающую распределение функциональных полномочий, обладатели которых предписывают, как выполнять ту или иную работу.

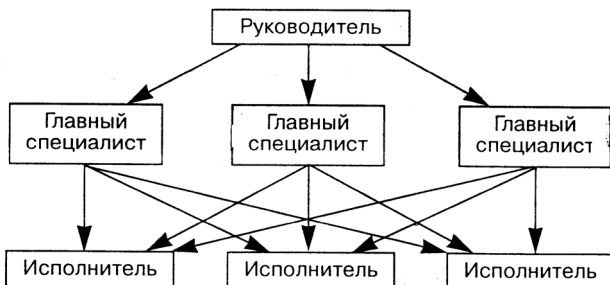


Рис. 4. Функциональная схема управления

Примечание. Под исполнителем в данном случае подразумевается низовой линейный руководитель

Функциональная схема предполагает, что общие решения первого руководителя конкретизируют главные функциональные специалисты организации — главный инженер, старший тренер и т. д. Разделение линейных и функциональных полномочий, особенно в условиях глубокой специализации производства отрасли ФК и С, обеспечивает высокое качество принимаемых решений.

Однако, несмотря на теоретические достоинства, на практике функциональная схема управления оказалась нежизнеспособной. Во-первых, нескоординированные решения специалистов, какими бы хорошими они сами по себе ни были, неизбежно вступали в противоречие друг с другом, во-вторых, в результате этого функциональные руководители начинали бороться за их приоритетность, что порождало лишь конфликты и вносило дезорганизацию в систему управления.

Эти неустраняемые недостатки функциональной схемы управления обусловили необходимость вернуться к линейной, но значительно модифицированной путем включения в нее функциональных элементов. «Гибрид» получил название линейно-штабной схемы управления (рис. 5), суть которой состоит в том, что при линейном руководителе в помощь ему создается группа специалистов — так

называемый штаб, или аппарат. В задачи штаба входит: получение и анализ информации, характеризующей внутреннюю и внешнюю ситуацию, подготовка проектов решений, текущее консультирование руководства, содействие и проведение контроля.

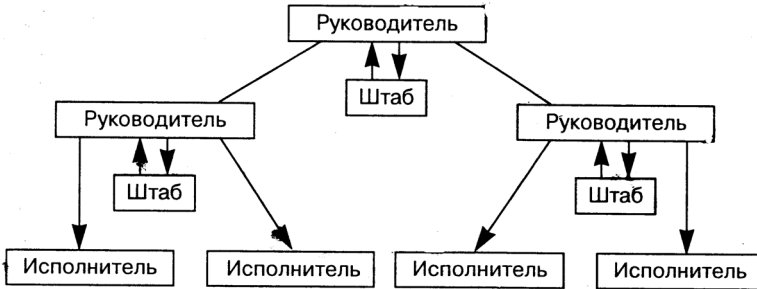


Рис. 5. Линейно-штабная схема управления

Существование штаба обусловлено сложностью и комплексностью управления, необходимостью оказания линейному руководителю постоянной помощи со стороны экспертов, освобождающей его от глубокого анализа проблем, кропотливой работы по подготовке многочисленных проектов решений. Эту работу специалисты выполняют более квалифицированно и оперативно при условии обеспечения их всей необходимой информацией. Таким образом, штаб значительно расширяет возможности линейной схемы управления, в то же время он не только не устраняет ее недостатки, но и добавляет к ним новые.

Недостатки линейно-штабного управления обусловили частичный возврат к принципам функционализма и формированию в конечном итоге линейно-функциональной схемы распределения полномочий, в основе которой лежит их рациональное разделение между линейными руководителями и работниками штаба.

Линейно-функциональная схема управления реализуется в двух формах — ограниченного функционализма и концентрированного руководства (рис. 6).

В одном случае штабной руководитель высшего уровня отдает распоряжения своему коллеге с нижнего уровня через соответствующего линейного руководителя, а в другом — минуя его.

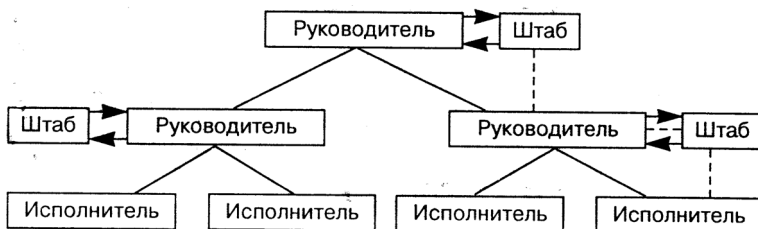


Рис. 6. Линейно-функциональная схема управления (ограниченный функционализм)

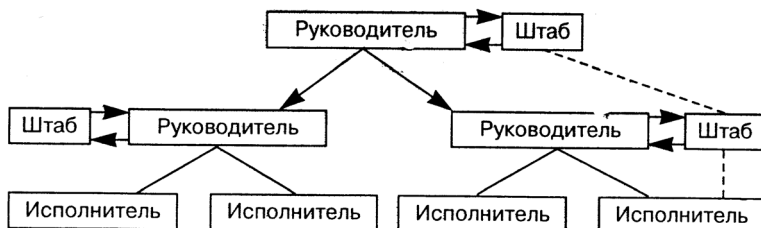


Рис. 7. Линейно-функциональная схема управления (концентрированное руководство)

В целом линейно-функциональная схема управления, сохраняя все достоинства линейно-штабной, существенно ослабляет ее главный недостаток — перегрузку линейных руководителей, особенно первого лица, и значительно повышает эффективность функционирования организации.

В то же время она подрывает линейные полномочия, принцип единоначалия, кроме того, в значительной степени усиливает бюрократизм, основы которого заложены линейно-штабной системой.

1.2.4. Коммуникационная структура управления организацией отрасли физической культуры и спорта

Основу процесса управления составляет взаимодействие между элементами управленческой структуры — подразделениями, должностями, отдельными лицами, осуществляемое с помощью соединяющих их *коммуникационных каналов*, создаваемых в процессе личных контактов, обмена документами, функционирования электронных средств связи и т. п. По содержанию такое взаимодействие может быть информационным, административным или техническим.

В рамках *информационного взаимодействия* субъекты управленческой деятельности обмениваются сведениями, необходимыми для принятия решений. Эти сведения бывают *официальными*, закрепленными юридически, и неофициальными, не обладающими никаким правовым статусом, но помогающими ориентироваться в ситуации.

В процессе *административного взаимодействия* вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим управленческие полномочия и ответственность, различные распоряжения, инструкции, рекомендации, получают от них отчеты, осуществляют процесс контроля.

По своему назначению административное взаимодействие бывает *координационным* и *интеграционным*. С помощью первого, которое осуществляют межфункциональные органы — комитеты, специальные группы, стратегические хозяйствующие центры и т. п., обеспечивается добровольное согласование интересов отдельных звеньев управленческой структуры и поддерживается единство их автономных действий, с помощью вторых происходит объединение элементов управленческой структуры в единое целое и их подчинение руководящему центру организации — совету директоров, правлению, штаб-квартире.

Техническое взаимодействие между субъектами управленческой структуры реализуется в процессе их участия в практической деятельности, например, в подготовке и проведении совещаний,

переговоров, обмене опытом, ведении делопроизводства, сборе, фиксации, хранении, выдаче различного рода документов и пр.

По характеру взаимодействие в организации может быть прямым или косвенным. Прямое основывается на контактах сторон. Косвенное подразумевает, что одна из сторон создает условия, при которых другая, несмотря на отсутствие каких бы то ни было команд, выполняет требующиеся от нее действия.

Если при контактах между элементами управленческой структуры отсутствует промежуточное звено, говорят о непосредственном взаимодействии.

Совокупность каналов, с помощью которых осуществляется взаимодействие субъектов управления, образует его коммуникационную структуру, которая может быть *глобальной*, когда охватывает организацию в целом, и *локальной*, если относится только к одной ее части, например подразделению.

Осуществление взаимодействия только через одно какое-то центральное звено означает, что коммуникационная структура является *централизованной*, а само это звено выступает в качестве не только посредника, но и источника и контролера коммуникаций, имеющих в основном форму вертикальных связей.

В то же время структура коммуникаций может быть *полицентричной*, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, осуществляющих концентрацию и перераспределение информации, или *децентрализованной*, когда большая ее часть (обычно по содержанию второстепенная) минует центральное звено.

Наличие в коммуникационной структуре параллельных и пересекающихся каналов свидетельствует о ее сложности, дающей гарантию того, что желаемое взаимодействие состоится даже в условиях тех или иных сбоев и неполадок в ней. В то же время в сложной структуре заложена потенциальная возможность искажения обмениваемой информации.

Рассмотрим теперь более подробно сами коммуникационные каналы, связывающие отдельные элементы управленческой структуры, которые выступают в роли источников, получателей, посредников, контролеров управленческой информации.

Прежде всего эти каналы различаются *техническими возможностями*, например, пропускной способностью, т. е. реальной величиной информации, которая может проходить через них за единицу времени, скоростью ее движения и возможными потерями.

Другой характеристикой каналов является *направленность* коммуникации. Она может быть односторонней, когда, например, управленческая информация движется только в одном направлении — от источника к получателю (доска приказов в организации), или двусторонней, скажем при беседе, в процессе которой имеет место обратная связь и получатель информации может должным образом доводить свою реакцию до сведения отправителя.

Коммуникационные каналы внутри организации могут быть *формальными* и *неформальными*. Первые связывают между собой должности или подразделения, а вторые — частных лиц. По формальным каналам осуществляется передача только официальной информации; по неформальным — как официальной, так и личной.

Если коммуникационные каналы связывают элементы управленческой структуры, принадлежащие различным ее уровням, *они являются вертикальными*, а если к одному — горизонтальными. Каналы, связывающие элементы, относящиеся не только к разным уровням, но и к различным частям структуры, могут быть названы диагональными.

По *вертикальным каналам* сверху вниз передаются команды и инструкции, а в обратном направлении — отчеты о проделанной работе и, если позволяет сложившийся стиль управления — советы и рекомендации руководству. Поскольку работники разных уровней не всегда хорошо понимают и представляют себе работу друг друга, при обмене информацией между ними имеют место ее значительные потери. Исследования показывают, что в крупных организациях при переходе от одного уровня к другому теряется до 30 % информации, а в целом по цепочке при движении сверху вниз ее потери достигают 80 %, а снизу-вверх — 90 %.

Горизонтальные каналы непосредственно связывают равные по положению или статусу элементы организации, обеспечива-

ют наиболее эффективное решение общих проблем за счет повышения оперативности этого процесса, возможности действовать инициативно и самостоятельно с учетом конкретной ситуации. Поскольку сотрудники одного уровня, даже работающие в разных подразделениях, лучше знают и понимают проблемы друг друга (не в последнюю очередь благодаря неформальным контактам), потери информации здесь не столь велики — обычно не более 10 %.

1.2.5. Коммуникационные сети и их разновидности

В организациях, где занято более двух человек, коммуникационные каналы объединяются в так называемые *сети*, связывающие элементы управленческой структуры в единое целое, и столь же многоуровневые, как она сама. Они объединяют в себе формальные и неформальные коммуникационные каналы, как дублирующие, так и дополняющие друг друга.

На практике можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные. В открытых движение команды или информации может быть остановлено, потому что оно попадает в тупик, т. е. к элементу структуры управления, находящемуся в конце канала. Оно может также наткнуться на «посредника» или — «контролера» (промежуточное звено в сети коммуникации), который по каким-то причинам этому движению препятствует (останавливает, искажает, направляет в другую сторону) и которого нельзя минуть. В *замкнутых* сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены. *Комбинированные* сети сочетают в себе оба принципа построения и присущи больше крупным многоуровневым организациям.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети — линейная, называемая *змеёй* (рис. 8). Она характеризуется тем, что элементы структуры управления А и Б, которые она соединяет, находятся в тупиках, а В выполняет роль не только посредника коммуникаций, но и может контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.

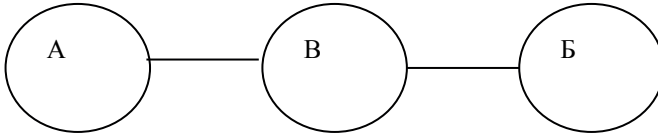


Рис. 8. Сеть типа «змея»

Сети, состоящие из двух и более уровней, присущи прежде всего формальным иерархическим структурам и имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов.

Если число звеньев, принадлежащих к нижнему уровню иерархии управленческой структуры, не выходит за пределы диапазона контроля, наиболее подходящей для нее является коммуникационная сеть, которая носит название *звезда* (рис. 9). Она позволяет оперативно получать информацию, концентрировать ее в центральном звене А и в кратчайшие сроки направлять исполнителям Б, В, Г. Звену А легко поддерживать порядок в управлении, поскольку при коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, что делает невозможным появление различного рода «возмущений».

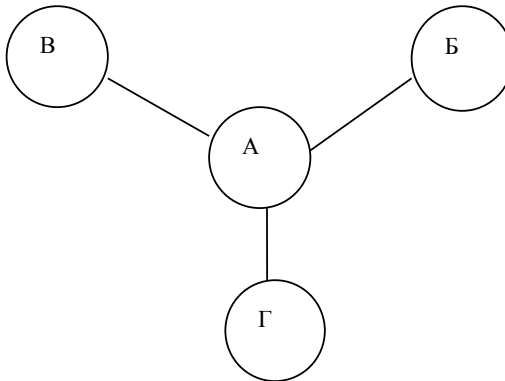


Рис. 9. Сеть типа «звезда»

Однако для крупных управленческих структур такая коммуникационная сеть непригодна. Центральное звено А уже не в состоянии выработать самостоятельно все решения и доводить их до исполнителей. У него появляется помощник (посредник) Б, конкретизирующий команды и распределяющий информацию между исполнителями В, Г, Д. Являясь представителем среднего уровня управления и играя де-юре вторые роли, на деле он получает огромную власть, так как контролирует информацию и может навязывать свою волю первому лицу. Такая сеть получила название *шпора* (рис. 10).

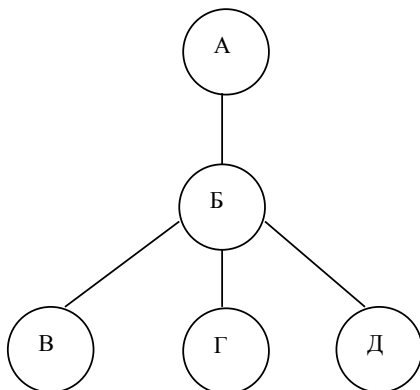


Рис. 10. Сеть типа «шпора»

В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к центральному элементу, на практике может бесконечно расти и в конце концов превысит возможности отдельного человека их контролировать. Это обстоятельство ставит естественный предел развитию управленческих структур, а следовательно, препятствует расширению самих организаций, обусловленному ростом масштабов производства.

Поэтому для крупных многопрофильных функциональных структур свойственны иные коммуникационные сети, например,

тент (рис. 11) и его модификации. Суть этих модификаций, получивших название *палатка* и *дом* (рис. 12 и 13), состоит в официальном допущении наряду с вертикальными горизонтальных коммуникационных каналов, посредством которых подчиненные проблемы позволят руководству не отвлекаться на них и сосредоточиться на главном.

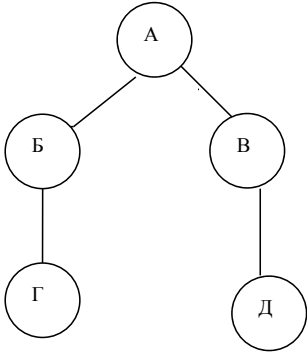


Рис. 11. Сеть типа «тент»

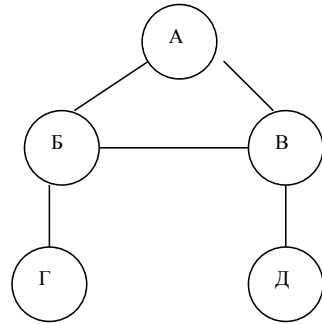


Рис. 12. Сеть типа «палатка»

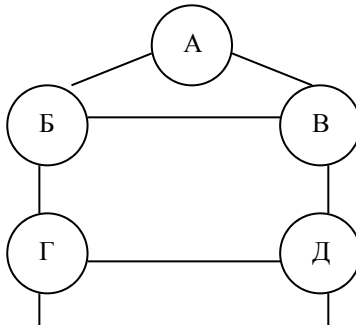


Рис. 13. Сеть типа «дом»

В «палатке» допускается один уровень горизонтальной коммуникации между вторыми лицами; в «доме» же такие каналы

возможны на всех уровнях управленческой структуры, что придает характер замкнутой сети. Практика показывает, однако, что вследствие относительно свободного пользования коммуникационными каналами здесь могут возникать определенные целенаправленные деформации, с помощью которых отдельные субъекты управленческой структуры могут быть сначала выключены из системы коммуникаций, а затем удалены из нее.

Например, на основе предварительной договоренности субъект Д может направлять информацию для А через Б и Г, минуя В, что должен делать в соответствии с формальными предписаниями. Через некоторое время будет нетрудно доказать принципиальную ненужность В и возможность исключения его из управленческой структуры.

Основой замкнутых сетей является сеть типа «круг» (рис. 14). В крупной организации он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми.

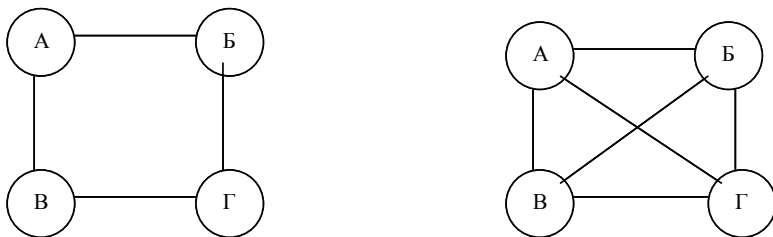


Рис. 14. Сеть типа «круг»

«Круг» характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

Творчеством, конечно, нельзя командовать, в условиях отсутствия координации оно развивается все же недостаточно эффективно. Такая координация обеспечивается с помощью ком-

муникационной сети типа «колесо» (рис. 15), в которой имеется центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако это не отдающий распоряжения администратор, а общепризнанный лидер, ведущий за собой остальных.

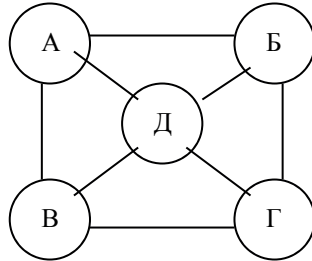


Рис. 15. Сеть типа «колесо»

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид «сот» (рис. 16). Это — сеть комбинированная, в сущности представляющая собой единство открытой «змеи» и замкнутого «колеса» или «круга». Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой «змеи» с использованием принципа «соединительного звена».

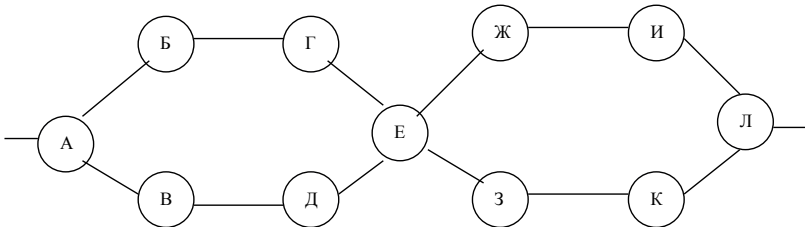


Рис. 16. Сеть типа «соты»

Глава 1.3. Цели в системе управления организацией физической культуры и спорта

1.3.1. Понятие цели организации физической культуры и спорта

На достижение целей, стоящих перед организацией и отражающих ее идеальное или желаемое в будущем состояние, направлен процесс управления. На первый взгляд может показаться, что цели определяются владельцами или руководителями организации произвольно, но на самом деле они представляют собой субъективное отражение реальностей, характеризующих данную организацию, таких как ее роль в обществе, характер производственного и кадрового потенциала.

В то же время на формулировку целей существенное влияние оказывают интересы многочисленных субъектов, связанных с ее деятельностью. К ним относятся владельцы или руководители организации, ее сотрудники, которым она дает средства к существованию, положение, статус и т. п.; деловые партнеры, чье благополучие также в немалой степени от нее зависит; местные власти, которым организация помогает решать многие их проблемы; наконец, общество в целом.

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций, на которых теперь необходимо остановиться.

Во-первых, цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития. А поскольку виды деятельности лежат в основе общей и управленческой структуры, именно цели определяют в конечном счете ее характер и особенности.

Во-вторых, цели уменьшают неопределенность текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов, каким-то образом ограничивать себя, противостоять

сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственные поступки и поведение в целом.

В-третьих, цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников организации, которые при этом в наибольшей степени отличились.

В-четвертых, цели, особенно великие, независимо от того, реальны они, или мнимы, иллюзорны, спланируют вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения.

Наконец, в-пятых, официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например, загрязнение окружающей среды.

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной совокупности требований, предъявляемых к ним.

Во-первых, цели должны быть конкретными.

Во-вторых, цели должны быть реальными, формулироваться людьми уравновешенными, которые могли бы выбрать из максимума желательного реально достижимое. Именно это позволит целям стать действительными ориентирами и стимулами к действию.

В-третьих, цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации.

В-четвертых, поскольку цели обычно достигаются в результате совместной деятельности людей, они должны быть этими людьми признаваемы в качестве своих личных целей, условием чего является их известность, понятность, близость большинству членов организации.

В-пятых, цели должны быть проверяемыми, что связано с необходимостью оценивать степень их достижения.

Наконец, в-шестых, цели должны быть совместимыми друг с другом во временном и пространственном отношении.

1.3.2. Система целей организации

Соблюдение перечисленных требований по существу задает целям организации системный характер, предполагающий их определенную классификацию.

Так, по степени важности для организации цели разделяются на стратегические и тактические. Стратегические ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих жизнь и лицо организации. Тактические цели являются промежуточными по отношению к стратегическим, отражают отдельные этапы их достижения.

Исходя из периода времени, необходимого для их реализации, цели разделяют на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года). Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, детализация и конкретизация действий, которые предусмотрены для их достижения.

По содержанию цели делятся на технологические, экономические, производственные, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные.

К технологическим целям можно отнести компьютеризацию, внедрение гибких технологий, строительство новых производственных зданий. Примером экономических целей является укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности работы, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели могут состоять в выпуске определенного объема товаров и услуг, повышении их качества, увеличении эффективности производства, снижении себестоимости.

Административные цели предполагают, например, достижение высокой управляемости организацией, надежного взаимодействия между сотрудниками, хорошей их дисциплины, слаженности в работе.

Маркетинговые цели связаны с завоеванием тех или иных рынков сбыта. Научно-технические цели фокусируются на со-

здании и внедрении в производство новых и усовершенствовании существующих образцов продукции, доведении их до уровня требований мировых стандартов.

Социальные цели ориентируются на создание благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их образовательного и квалификационного уровня.

По форме выражения *можно* говорить о целях, характеризующих количественными *показателями* и описываемых *качественно*. В первом случае речь идет, например, о производстве продукции в рублях, тоннах, штуках; во втором — о достижении благоприятного морально-психологического климата в коллективе, который ничем измерить нельзя.

По уровню, к которому они относятся, цели делятся на общие и специфические. Общие цели отражают концепцию развития организации в целом и по важнейшим комплексным направлениям ее деятельности.

В состав общих входит прежде всего *генеральная* цель, которая по-другому называется миссией, и 4–6 общеорганизационных целей, раскрывающих и конкретизирующих ее содержание. Сегодня в качестве миссии чаще всего рассматривается удовлетворение тех или иных общественных потребностей.

Миссия дает представление окружающим о том, что собой представляет данная организация, какова ее философия, имидж. Она способствует установлению определенного внутриорганизационного климата, создает основу для формулировки конкретных целей — общих и специфических, а также выработки стратегии.

Общеорганизационные цели могут быть ориентированы, например, на достижение финансовой устойчивости, обеспечение необходимого уровня рентабельности, завоевание тех или иных рынков.

В современных условиях общие цели формируются, как правило, в совместном диалоге высшего руководства организации руководителей подразделений, консультантов по вопросам управления, а также представителей трудового коллектива и профсоюзной организации.

Специфические цели разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации их общих целей. Обычно они охватывают уже средние и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях. В отличие от общих, специфические цели бывают двух типов: *операционными* и *оперативными*. Первые ставятся перед отдельными работниками, вторые — перед подразделениями.

Цели могут вытекать друг из друга, образуя своего рода «дерево» (рис. 17), от «ствола» которого, соответствующего миссии организации, отходит несколько крупных «веток», символизирующих общеорганизационные цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим, причем «крона» такого дерева может ветвиться до бесконечности. Данная «конструкция» наглядно показывает, что для реализации миссии (1) нужно достичь общеорганизационных целей (1.1, 1.2, 1.3), что в свою очередь требует осуществления специфических (например, 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3).

Цели могут находиться друг с другом в отношении иерархической соподчиненности, т. е. цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по охвату времени существования, чем цели низшего уровня.

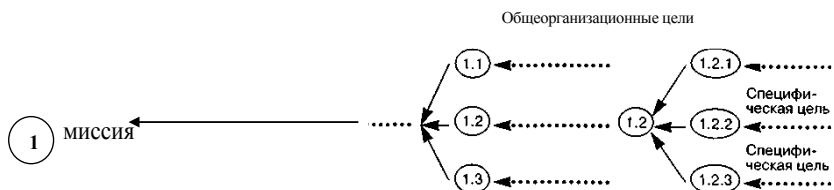


Рис. 17. «Дерево целей»

В то же время на последовательность их реализации это обстоятельство влияния не оказывает. В этом случае изображать их структуру в виде дерева, понятно, нельзя. Цели можно ранжиро-

вать по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии организации; по возможности их достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; по величине выгоды, которая может быть получена в процессе их реализации; по числу попутно решаемых проблем, или наоборот — возникающих неблагоприятных последствий.

Ранжируются цели путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок самостоятельных рангов каждой из них и их вклада в процентах или в долях единицы в итоговый результат, а затем расположения в порядке убывания полученных баллов.

На основе целей организация формулирует *задачи*, которые должны быть решены в процессе их достижения. Задачи более конкретны и обладают не только качественными, но и количественными, пространственными и временными характеристиками.

1.3.3. Управление по целям

Суть этого вида управленческой деятельности заключается в том, что система официальных обезличенных целей организации или подразделения дополняется, уточняется, корректируется в процессе внутриорганизационного диалога между отдельными уровнями управления и в конце концов трансформируется в индивидуализированные цели коллектива или отдельных его членов — как исполнителей, так и руководителей. Именно на эти цели прежде всего сориентирована деятельность людей, их достижение стимулируется в первую очередь.

Официальное планирование дополняется здесь системой индивидуальной управленческой ответственности и персональным стимулированием с учетом конкретных должностных обязанностей и личных качеств работников.

Целевое управление начинается с анализа того, что сделано на данный момент, с определения желательных характеристик будущего результата, с детализации того, что, почему и как должно быть сделано, какие корректирующие действия и в какое время необходимо произвести, чтобы достичь поставленных целей. Все

необходимые для этого материалы содержатся в плане и других официальных документах организации.

Следующим шагом является создание так называемой *декларации* — документа, содержащего систему индивидуальных и коллективных целей работников организации или подразделения. Цели, представленные в декларации, обычно группируются по определенной направленности и ранжируются в соответствии с приоритетностью. В последнем случае выделяют, во-первых, *необходимые цели, достижение* которых решающим образом влияет на положение организации подразделения или отдельного работника; во-вторых, *желательные*, реализация которых позволяет в определенной степени улучшить положение дел и создать дополнительные гарантии стабильного существования организации и, наконец, в-третьих, *возможные* цели, которые в принципе ничего не меняют.

Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать основным принципам и методам работы, принятым в организации.

РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЕЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Глава 2.1. Управление производством организации физической культуры и спорта

2.1.1. Понятие эффективности системы управления производством

Производство (англ. *production*) — процесс создания материальных, жизненных благ, необходимых для существования и развития человеческого общества; определяющий фактор в жизни общества; процесс взаимодействия человека с природой; взаимодействие рабочей силы и средств производства. Производство — исходный пункт, в котором создается продукт. Распределить, обменять и потребить можно только то, что произведено. В этом смысле справедливо утверждение о примате (решающей роли) производства в жизни общества.

Под экономической эффективностью производства понимается степень использования производственного потенциала, которая выявляется соотношением результатов и затрат обществен-

ного производства. Чем выше результат, при тех же затратах, чем быстрее он растет в расчете на единицу затрат общественно необходимого труда, или чем меньше затрат на единицу полученного эффекта, тем выше эффективность производства.

Эффективность производства — это показатель деятельности производства по распределению и переработке ресурсов с целью производства товаров.

Процесс производства — это соединение производственных ресурсов (факторов производства) в определенной комбинации с целью создания материальных благ с их последующей реализацией.

Для того чтобы осуществить процесс производства, необходимо, чтобы предприятие нашло свое место на рынке, обеспечило себя факторами производства и затем реализовало произведенные блага — товары или услуги. Поток реальных благ, которые функционируют на предприятии в виде факторов производства, противостоит поток номинальных благ, который выполняет в рыночном хозяйстве функцию оценки стоимости произведенных готовых продуктов с помощью денег в результате покупки данного товара на рынке.

Оценка деятельности предприятия производится на основе комплексного анализа конечных итогов его эффективности. Экономическая суть эффективности предприятия состоит в том, чтобы на каждую единицу затрат добиться существенного увеличения прибыли. Количественно она измеряется сопоставлением двух величин: полученного в процессе производства результата и затрат живого и овеществленного труда на его достижение. Экономический эффект выражается в натуральных и стоимостных показателях, характеризующих промежуточные и конечные результаты производства в масштабе предприятия, отрасли и народного хозяйства в целом. К таким показателям относятся, например, объем валовой, товарной, реализуемой, иногда чистой продукции, масса полученной прибыли, экономия различных элементов производственных ресурсов и общая экономия от снижения себестоимости продукции, величина нацио-

нального дохода и совокупного общественного продукта и др. Результаты анализа экономической деятельности используются как база для выработки плановых решений последующего развития, а некоторые из них являются фондообразующими специальными и других фондов предприятия.

При оценке производства следует учитывать не только экономические, но и социальные результаты. Их особенностью является то, что они, как правило, не поддаются количественному измерению.

Измерение экономической эффективности предприятия требует ее качественной и количественной оценки, т. е. определения критерия и показателей эффективности общественного производства. Правильно выбранный критерий должен наиболее полно выражать сущность экономической эффективности и быть единым для всех звеньев производства. Для правильного определения важнейших направлений повышения экономической эффективности общественного производства необходимо сформулировать критерий и показатели эффективности.

Критерий экономической эффективности имеет определенную структуру, позволяющую выражать его количественно на всех уровнях управления предприятием. В условиях рыночной экономики основным критерием оценки хозяйственной деятельности предприятия служит доход (прибыль, рентабельность по отношению к фондам).

Оценивая критерий эффективности производственного предприятия, особое внимание следует уделять приросту прибыли не только за счет роста объемов рентабельной продукции, произвольного увеличения цен на изделия без соответствующего повышения качества и т. п., но и ее приросту за счет лучшей работы, роста объема производства нужной народному хозяйству продукции и снижения себестоимости.

Количественная определенность единого критерия выражается в обобщающих показателях эффективности производства и функционально связанных с ними локальных показателях использования различных видов ресурсов. Измерение эффективности производства предполагает установление критерия экономической эффективности, который должен быть единым для всех звеньев экономики —

от предприятия до народного хозяйства в целом. Таким образом, общим критерием экономической эффективности производства является рост производительности общественного труда.

В настоящее время экономическая эффективность производства оценивается на основе данного критерия, выражающегося в максимизации роста национального дохода (чистой продукции) на единицу труда.

На уровне предприятия формой единого критерия эффективности его деятельности может служить максимизация прибыли.

Эффективность производства находит конкретное количественное выражение во взаимосвязанной системе показателей, характеризующих эффективность использования основных элементов производственного процесса. Система показателей экономической эффективности производства должна соответствовать следующим принципам: обеспечивать взаимосвязь критерия и системы конкретных показателей эффективности производства; определять уровень эффективности использования всех видов применяемых в производстве ресурсов; обеспечивать измерение эффективности производства на разных уровнях управления; стимулировать мобилизацию внутривыпускных резервов повышения эффективности производства.

С учетом указанных выше принципов определена следующая система показателей эффективности производства:

1. Показатели *эффективности использования производства*:

- производство чистой продукции на единицу затрат ресурсов;
- прибыль на единицу общих затрат;
- рентабельность производства;
- затраты на 1 рубль товарной продукции;
- доля прироста продукции за счет интенсификации производства;
- народнохозяйственный эффект использования единицы продукции.

2. Показатели *эффективности использования труда* (персонала):

- темп роста производительности труда;
- доля прироста продукции за счет увеличения производительности труда;

- абсолютное и относительное высвобождение работников;
- коэффициент использования полезного фонда рабочего времени;

- трудоемкость единицы продукции;
- зарплатоемкость единицы продукции.

3. Показатели *эффективности использования производственных фондов*:

- общая фондоотдача;
- фондоотдача активной части основных фондов;
- рентабельность основных фондов;
- фондоемкость единицы продукции;
- материалоемкость единицы продукции;
- коэффициент использования наиважнейших видов сырья и материалов.

4. Показатели *эффективности использования финансовых средств*:

- оборачиваемость оборотных средств;
- рентабельность оборотных средств;
- относительное высвобождение оборотных средств;
- рентабельность капитальных вложений;
- срок окупаемости капитальных вложений и т. д.

5. Показатели *эффективности управления*:

- чистая прибыль;
- рентабельность продукции;
- коэффициент использования производственной мощности;
- явочная численность рабочих;
- коэффициент использования рабочего времени.

2.1.2. Методология определения эффективности производства организации отрасли физической культуры и спорта

Для определения уровня эффективности производства организации ФК и С необходимо рассчитать значения показателей, сравнить их с нормативами и рассмотреть изменение этих показателей в динамике. Затем на основе разработанных критериев (табл. 1) необходимо провести комплексный анализ показателей эффективности.

В хозяйственной практике при анализе состояния предприятия большое внимание уделяется анализу интенсивности использования оборотных средств (текущих активов), так как именно от скорости превращения их в денежную наличность зависит ликвидность предприятия и его шансы на успех. В этой связи возникает необходимость в установлении и обосновании критерия эффективности оборотных средств и методики их определения.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств означает экономии общественно необходимого времени и высвобождение средств из оборота. Это позволяет предприятию обходиться меньшей суммой оборотных средств для обеспечения выпуска и реализации продукции или при том же объеме оборотных средств увеличить объем и улучшить качество производимой продукции.

Таблица 1

Система оценки уровня эффективности производства по показателям и критериям

Показатели	Критерии		
	Уровень	Содержание	Ед. измерения
Эффективность использования финансовых средств	Очень высокий	1.1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	8 и более
		1.2. Рентабельность оборотных средств	0,3 и более
		1.3. Коэффициент собственности (автономии)	0,8 и более
		1.4. Рентабельность собственного капитала	0,5 и более
		1.5. Окупаемость собственного капитала	2 и менее
	Высокий	1.1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	6
		1.2. Рентабельность оборотных средств	0,22
		1.3. Коэффициент собственности (автономии)	0,7
		1.4. Рентабельность собственного капитала	0,4
		1.5. Окупаемость собственного капитала	2,6

Продолжение табл. 1

Показатели	Критерии		
	Уровень	Содержание	Ед. измерения
	Средний	1.1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	4
		1.2. Рентабельность оборотных средств	0,17
		1.3. Коэффициент собственности (автономии)	0,6
		1.4. Рентабельность собственного капитала	0,3
		1.5. Окупаемость собственного капитала	3,4
	Низкий	1.1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	3
		1.2. Рентабельность оборотных средств	0,12
		1.3. Коэффициент собственности (автономии)	0,5
		1.4. Рентабельность собственного капитала	0,2
		1.5. Окупаемость собственного капитала	4,8
	Очень низкий	1.1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2 и менее
		1.2. Рентабельность оборотных средств	0,1 и менее
		1.3. Коэффициент собственности (автономии)	0,4 и менее
		1.4. Рентабельность собственного капитала	0,1 и менее
		1.5. Окупаемость собственного капитала	6 и более
Эффективность использования производственных фондов	Очень высокий	2.1. Фондоотдача	10 и более
		2.2. Фондоёмкость	0,1 и менее
		2.3. Рентабельность основных фондов	10 и более
		2.4. Уровень материалоемкости продукции	0,1 и менее
		2.5. Коэффициент выбытия основных фондов	0–0,05

Продолжение табл. 1

Показатели	Критерии		
	Уровень	Содержание	Ед. измерения
	Высокий	2.1. Фондоотдача	8–9
		2.2. Фондоёмкость	0,11–0,125
		2.3. Рентабельность основных фондов	7
		2.4. Уровень материалоемкости продукции	0,3
		2.5. Коэффициент выбытия основных фондов	0,1
	Средний	2.1. Фондоотдача	7
		2.2. Фондоёмкость	0,126–0,165
		2.3. Рентабельность основных фондов	5
		2.4. Уровень материалоемкости продукции	0,5
		2.5. Коэффициент выбытия основных фондов	0,2
	Низкий	2.1. Фондоотдача	6–5
		2.2. Фондоёмкость	0,166–0,2
		2.3. Рентабельность основных фондов	3
		2.4. Уровень материалоемкости продукции	0,7
		2.5. Коэффициент выбытия основных фондов	0,3
	Очень низкий	2.1. Фондоотдача	4 и менее
		2.2. Фондоёмкость	0,2 и менее
		2.3. Рентабельность основных фондов	1 и менее
		2.4. Уровень материалоемкости продукции	0,8 и более
		2.5. Коэффициент выбытия основных фондов	0,4 и более

Продолжение табл. 1

Показатели	Критерии		
	Уровень	Содержание	Ед. измерения
	Очень высокий	3.1. Производительность труда (на 1-го работн. в год)	80 т. р. и более
		3.2. Коэффициент оборота по выбыванию работников	0,1 и менее
		3.3. Коэффициент использования рабочего времени	0,9 и более
		3.4.Трудоёмкость ед. продукции	0,2 и менее
		3.5.Зарплатоёмкость ед. продукции	0,1 и менее
	Высокий	3.1. Производительность труда	60 000
		3.2. Коэффициент оборота по выбыванию работников	0,2
		3.3. Коэффициент использования рабочего времени	0,8
		3.4.Трудоёмкость ед. продукции	0,3
		3.5. Зарплатоёмкость ед. продукции	0,2
	Средний	3.1. Производительность труда	46 700
		3.2. Коэффициент оборота по выбыванию работников	0,3
		3.3. Коэффициент использования рабочего времени	0,7
		3.4.Трудоёмкость ед. продукции	0,4
		3.5.Зарплатоёмкость ед. продукции	0,3
	Низкий	3.1. Производительность труда	33 300
		3.2. Коэффициент оборота по выбыванию работников	0,4
		3.3. Коэффициент использования рабочего времени	0,6
		3.4.Трудоёмкость ед. продукции	0,5
		3.5. Зарплатоёмкость ед. продукции	0,4

Продолжение табл. 1

Показатели	Критерии		
	Уровень	Содержание	Ед. измерения
	Очень низкий	3.1. Производительность труда	26 600 и менее
		3.2. Коэффициент оборота по выбыванию работников	0,5 и более
		3.3. Коэффициент использования рабочего времени	0,5 и менее
		3.4. Трудоемкость ед. продукции	0,6 и более
		3.5. Зарплатоемкость ед. продукции	0,5 и более
Общая эффективность производства	Очень высокий	4.1. Производство чистой продукции на ед. затрат ресурсов	1,5 и более
		4.2. Прибыль на ед. общих затрат	2 и более
		4.3. Рентабельность производства	1,3 и более
		4.4. Затраты на руб. товарной продукции	0,5 и менее
		4.5. Народнохозяйственный эффект использования ед. продукции	1 и более
	Высокий	4.1. Производство чистой продукции на ед. затрат ресурсов	1
		4.2. Прибыль на ед. общих затрат	1,5
		4.3. Рентабельность производства	1
		4.4. Затраты на руб. товарной продукции	0,6
		4.5. Народнохозяйственный эффект использования ед. продукции	0,9
	Средний	4.1. Производство чистой продукции на ед. затрат ресурсов	0,8
		4.2. Прибыль на ед. общих затрат	1
		4.3. Рентабельность производства	0,8
		4.4. Затраты на руб. товарной продукции	0,7
		4.5. Народнохозяйственный эффект использования ед. продукции	0,8

Продолжение табл. 1

Показатели	Критерии		
	Уровень	Содержание	Ед. измерения
	Низкий	4.1. Производство чистой продукции на ед. затрат ресурсов	0,6
		4.2. Прибыль на ед. общих затрат	0,7
		4.3. Рентабельность производства	0,6
		4.4. Затраты на руб. товарной продукции	0,8
		4.5. Народнохозяйственный эффект использования ед. продукции	0,7
	Очень низкий	4.1. Производство чистой продукции на ед. затрат ресурсов	0,4
		4.2. Прибыль на ед. общих затрат	0,5 и менее
		4.3. Рентабельность производства	0,5 и менее
		4.4. Затраты на руб. товарной продукции	0,9 и более
		4.5. Народнохозяйственный эффект использования ед. продукции	0,6 и менее
Эффективность управления	Очень высокий	5.1. Чистая прибыль	1200 т. р. и более
		5.2. Рентабельность продукции (услуг)	0,5 и более
		5.3. Коэффициент использования производственной мощности	> 1
		5.4. Явочная численность рабочих	0,9 и более
		5.5. Коэффициент использования рабочего времени	0,9 и более
	Высокий	5.1. Чистая прибыль	900 т. р.
		5.2. Рентабельность продукции (услуг)	0,4
		5.3. Коэффициент использования производственной мощности	1
		5.4. Явочная численность рабочих	0,8
		5.5. Коэффициент использования рабочего времени	0,8

Окончание табл. 1

Показатели	Критерии		
	Уровень	Содержание	Ед. измерения
	Средний	5.1. Чистая прибыль	700 т. р.
		5.2. Рентабельность продукции (услуг)	0,3
		5.3. Коэффициент использования производственной мощности	0,9
		5.4. Явочная численность рабочих	0,7
		5.5. Коэффициент использования рабочего времени	0,7
	Низкий	5.1. Чистая прибыль	500 т. р.
		5.2. Рентабельность продукции (услуг)	0,2
		5.3. Коэффициент использования производственной мощности	0,8
		5.4. Явочная численность рабочих	0,6
		5.5. Коэффициент использования рабочего времени	0,6
	Очень низкий	5.1. Чистая прибыль	300 т. р. и менее
		5.2. Рентабельность продукции (услуг)	0,1 и менее
		5.3. Коэффициент использования производственной мощности	0,7 и менее
		5.4. Явочная численность рабочих	0,5 и менее
		5.5. Коэффициент использования рабочего времени	0,5 и менее

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств имеет следующий вид и вычисляется по формуле:

$$K_{1,1} = \frac{\text{Выручка от реализации (работ, услуг)}}{\text{Оборотные средства}}$$

Коэффициент оборачиваемости характеризует число оборотов, совершенных оборотными средствами за изучаемый период.

Показатели оборачиваемости оборотных средств сравниваются с аналогичными показателями. Оборачиваемость материальных оборотных средств сравнивается также с плановой оборачиваемостью.

Рентабельность оборотных средств определяется как отношение чистой прибыли (прибыли после налогообложения) к оборотным средствам организации. Этот показатель отражает возможности организации в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам компании. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства.

Коэффициент прибыльности характеризует уровень эффективности деятельности предприятия ($K_{1,2}$).

$$K_{1,2} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость оборотных средств}}.$$

Коэффициент собственности (автономии) определяется отношением собственных средств к сумме всех источников средств.

$$K_{1,3} = \frac{\text{Собственные средства}}{\text{Всего источников средств}}.$$

Коэффициент рентабельности собственного капитала ($K_{1,4}$) указывает на эффективность использования инвестированного собственником капитала.

$$K_{1,4} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина собственного капитала}}.$$

Сравнивая этот коэффициент с возможным доходом от вложения средств в ценные бумаги других компаний, собственник получает общую информацию о правильности вложения средств в бизнес в данной отрасли, а сравнивая коэффициент рентабельности собственного капитала с его значениями для других предприятий отрасли, — об эффективности менеджмента предприятия.

Период окупаемости собственного капитала находится путем деления среднегодовой величины собственного капитала на чистую прибыль анализируемого периода. Имеет важное значение для собственников и акционеров, поскольку через оценку его величины и динамики они, как правило, делают выводы об эффективности управления их капиталом.

$K_{1,5}$ — коэф. окупаемости собственного капитала указывает на эффективность вложенных средств и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{1,5} = \frac{\text{Средняя стоимость собственного капитала}}{\text{Чистая прибыль}}.$$

Этот коэффициент широко используется инвесторами при решении куда вложить свои деньги. При прочих равных условиях инвестор хочет вложить свои деньги в фирму с высокой прибылью на капиталовложение. Однако такие фирмы часто рискованные; существует высокая доля вероятности для инвестора потерять свои капиталовложения. Инвесторы, принимая решение куда вкладывать свои капиталовложения, должны тщательно проанализировать как риск, так и прибыль.

Эффективность использования основных фондов измеряется показателями фондоотдачи и фондоемкости. Фондоотдача основных фондов устанавливается отношением объема выручки от реализации продукции (работ, услуг) к среднегодовой стоимости основных фондов. Фондоемкость продукции есть величина, обратная фондоотдаче. Она характеризует стоимость основных средств (в копейках), приходящуюся на один рубль выручки от реализации продукции (работ, услуг).

Фондоотдача:

$$K_{2,1} = \frac{\text{Выручка валовая}}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}.$$

Фондоемкость (обратный показатель):

$$K_{2,2} = \frac{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}}{\text{Выручка валовая}}.$$

Рентабельность основных фондов:

$$K_{2.3} = \frac{\text{Прибыль балансовая}}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов}} \times 100\%.$$

Материалоемкость продукции отрасли ($K_{2.4}$) определяется как отношение материальных затрат к общему объему произведенной продукции:

$$K_{2.4} = \frac{\text{Материальные затраты на производство продукции}}{\text{Произведенная продукция (как правило, валовая)}}.$$

Снижение материалоемкости продукции эффективно для народного хозяйства.

Коэффициент выбытия основных фондов ($K_{2.5}$) определяется как отношение стоимости выбывших основных средств к их общей стоимости.

Эффективность использования трудовых ресурсов обычно выражается показателем производительности труда ($K_{3.1}$). Производительность труда — это показатель среднего объема продукта труда работника на единицу времени.

Коэффициент оборота по выбыванию ($K_{3.2}$) определяется как отношение числа выбывших к среднесписочному числу работников.

Отношение фактических затрат времени, подлежащих нормированию, к сменному времени дают коэффициент использования рабочего времени ($K_{3.3}$).

Еще одним показателем экономической эффективности производства является трудоемкость продукции ($K_{3.4}$) — величина, обратная показателю производительности живого труда, определяется как отношение количества труда, затраченного в сфере материального производства, к общему объему произведенной продукции:

$$K_{3.4} = \frac{\text{Трудовые затраты на выпуск продукции}}{\text{Объем продукции}}.$$

Зарплатоемкость продукции ($K_{3,5}$) можно рассчитать как отношение заработной платы на выпуск продукции к объему продукции.

Производство чистой продукции на ед. затрат ресурсов ($K_{4,1}$) определяется путем вычета из валовой продукции материальных производственных затрат.

Прибыль на ед. общих затрат ($K_{4,2}$) исчисляется как разность между выручкой от реализации продукта хозяйственной деятельности и суммой затрат факторов производства на эту деятельность в денежном выражении.

Рентабельность производства определяется как отношение величины валовой прибыли к себестоимости продукции.

$$K_{4,3} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Себестоимость продукции}}.$$

Затраты на рубль товарной (реализованной) продукции ($K_{4,4}$) исчисляются как частное от деления себестоимости всей товарной продукции предприятия на стоимость в оптовых ценах организации.

Чистая прибыль ($K_{5,1}$) определяется как разница между балансовой прибылью и налогов и отчислений.

Коэффициент рентабельности продукции (услуг) равен

$$K_{5,2} = \frac{\text{Прибыль от реализации}}{\text{Выручка от реализации}}.$$

Коэффициент использования производственной мощности ($K_{5,3}$) определяется отношением планового (фактического) объема выпуска продукции к среднегодовой производственной мощности.

Явочная численность рабочих ($K_{5,4}$) определяется как отношение среднего числа явившихся на работу к их среднесписочному количеству за определенный период.

Отношение фактических затрат времени, подлежащих нормированию, к сменному времени дают коэффициент использования рабочего времени ($K_{5,5}$).

Таблица 2

Система расчетов эффективности производства организации по показателям

Наименование показателя	Расчетная формула (определение показателя)
1	2
I. Эффективность использования финансовых средств	
1.1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	<u>Выручка от реализации (работ, услуг)</u> Оборотные средства
1.2. Рентабельность оборотных средств	<u>Чистая прибыль</u> Среднегодовая стоимость оборотных средств
1.3. Коэффициент собственности (автономии)	<u>Собственные средства</u> Всего источников средств
1.4. Рентабельность собственного капитала	<u>Чистая прибыль</u> Среднегодовая величина собственного капитала
1.5. Период окупаемости собственного капитала	<u>Средняя стоимость собственного капитала</u> Чистая прибыль
II. Эффективность использования производственных фондов	
2.1. Фондоотдача	<u>Валовая выручка</u> Среднегодовая стоимость основных фондов
2.2. Фондоемкость	<u>Среднегодовая стоимость основных фондов</u> Валовая выручка
2.3. Рентабельность основных фондов	<u>Прибыль балансовая</u> Среднегодовая стоимость основных фондов
2.4. Уровень материалоемкости продукции	<u>Объем материальных затрат на производство</u> Объем произведенной продукции
2.5. Коэффициент выбытия основных фондов	<u>Стоимость выбывших основных средств</u> Общая стоимость основных средств
III. Эффективность использования труда	
3.1. Производительность труда	<u>Объем работы в ед. времени</u> Число работников
3.2. Коэффициент оборота по выбыванию	<u>Число выбывших</u> Среднесписочное число работников

Продолжение табл. 2

1	2
3.3. Коэффициент использования рабочего времени	<u>Фактические затраты времени</u> (подл. нормир.) Сменное время
3.4.Трудоемкость ед. продукции	<u>Трудовые затраты на выпуск продукции</u> Объем продукции
3.5. Зарплатоемкость ед. продукции	<u>Заработная платы на выпуск продукции</u> Объем продукции.
IV. Общая эффективность производства	
4.1. Производство чистой продукции на ед. затрат ресурсов	Валовая продукция — производственные материальные затраты
4.2. Прибыль на ед. общих затрат	Выручка от реализации — затраты производства
4.3. Рентабельность производства	<u>Валовая прибыль</u> Себестоимость продукции
4.4. Затраты на руб. товарной продукции	<u>Себестоимость товарной продукции</u> Стоимость в оптовых ценах
4.5. Народнохозяйственный эффект использования ед. продукции	<u>Валовая прибыль — общие затраты</u> Объем произведенной продукции
V. Эффективность управления	
5.1. Чистая прибыль	Балансовая прибыль — налоги и отчисления
5.2. Рентабельность продукции (услуг)	<u>Прибыль от реализации</u> Выручка от реализации
5.3. Коэффициент использования производственной мощности	<u>Плановый (фактический) объем выпуска прод.</u> Среднегодовая производственная мощность
5.4. Явочная численность рабочих	<u>Кол-во явившихся на работу</u> Среднесписочное число работников

Окончание табл. 2

1	2
5.5. Коэффициент использования рабочего времени	<u>Фактические затраты времени</u> (подл. нормир.) Сменное время

Глава 2.2. Управление персоналом организации физической культуры и спорта

2.2.1. Управление персоналом как система

Теория управления и прежде всего управления людьми в процессе производственной деятельности описывается авторами с различных позиций. Например, Р. Скотт рассматривал теорию управления в развитии с двух точек зрения: с точки зрения закрытой и открытой систем и с точки зрения рационального и социального факторов. Он выделил четыре этапа в развитии теории и практики управления. При этом под открытой системой он понимал систему, воспринимающую и реагирующую (в отличие от замкнутой) на внешние воздействия, будь то изменение цен на сырье, ужесточение конкурентной борьбы или другие факторы.

Рациональный же фактор управления, в противовес социальному, низводит роль человека в процессе производства до просто-го механизма, отдавая приоритет чисто техническим аспектам.

Выделенные Р. Скоттом четыре этапа достаточно удачно конкретизируются и дополняются классификацией А. Силады, который характеризует теорию управления на фоне эволюции среды (прежде всего науки и промышленности), а также управленческим континуумом Клода Ст. Джоржа—младшего (см. табл. 3).

Таблица 3

Эволюция теории управления персоналом

Вклад в развитие науки	Выдающиеся представители	Внешняя среда
Классическая школа		
<p>Научное управление; система контроля; хронометраж.</p> <p>Изучение движений; функции управления; административная теория</p>	<p>Гант (1908), Тейлор (1911), Гилберт (1914), Черч (1914), Файоль (1916), Муни и Рейли (1931), Девис (1935), Урвик (1943), Гьюлик (1943).</p>	<p>Рост размеров организации; рост рынка товаров и услуг; первая мировая война; депрессия; постиндустриальная революция; снижение роли собственника в управлении; рост влияния профессиональных менеджеров.</p>
Поведенческая школа		
<p>Партисипативный подход; прикладная мотивация; профессиональные менеджеры; управление в целом.</p>	<p>Ротлисбергер (1939), Барнард (1938), Мэйо (1945), Друкер (1945), Макгрегор (1960), Ликерт (1961).</p>	<p>Вторая мировая война; рост профсоюзов; потребность в подготовленных менеджерах.</p>
Школа управленческой науки		
<p>Исследование операций; моделирование; теория игр; теория решений; математические модели.</p>	<p>Черчмен (1957), Марч и Саймон (1958), Форрестер (1961), Райфа (1968).</p>	<p>Рост размеров корпораций; конгломераты; “холодная война”; спад производства; военно-промышленный комплекс.</p>
Ситуационный подход в управлении		
<p>Динамическое окружение; организмомеханистическая теория; матричные разработки; социальная ответственность; организационные изменения; информационная система.</p>	<p>Бернс Сталкер (1961), Вудфорт (1965), Томпсон (1967), Лоуренц и Лорш (1967).</p>	<p>Расширяющаяся экономика; космическое соперничество; высокотехнологичные продукты; война во Вьетнаме; борьба за гражданские права; рост числа профессий, требующих высокой квалификации.</p>

С другой стороны, как это видно в табл. 3, имеет место эволюция и в другом направлении — от рационального фактора к социальному. Рациональный (можно назвать — механический) фактор имеет в виду достижение конкретных целей — прежде всего максимизацию прибыли. Исходя из этого построена вся работа организации.

Таблица 4

Эволюция управления от рационального к социальному фактору

Факторы развития	Закрытая система	Открытая система
Фактор рациональности	1900–1930 Вебер Тейлор	1960–1970 Чандлер Лоуренс Лорш
Фактор социальный	1930–1960 Мэйо и др. Барнард Селзинк	1970 — по настоящее время Уэйк Марч

Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сама организация. Но управление стало признанной и широко известной научной дисциплиной только с 1910-го года.

Развитие управления как научной дисциплины представляет собой несколько подходов, которые часто совпадали. К настоящему времени известно 4 важных подхода, которые внесли существенный вклад.

1. Подход с позиции выделения различных школ заключает в себе фактически 4 различных подхода:

- Школа научного управления (1885–1920 гг.) отмечена работами Тейлора, Гилбертов и Ганта. Создатели школы считали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать многие операции ручного труда. В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. При этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого.

- Классическая школа (1920–1950 гг.). Основоположники: Файоль, Урвиг, Муни. Старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приведет к успеху организации.

- Школа человеческих отношений (1930–1950 гг.): Фоллет, Мейо, Мак Грегор, Герцберг и Маслоу. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности и работника, и организации.

- Школа науки управления (1950 — настоящее время) связана с возникновением кибернетики и исследованием операций.

По своей сути исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

1. Процессный подход. Управление рассматривается как процесс, т.к. работа по достижению целей — это серия непрерывных взаимосвязанных действий (управленческих функций). Суммы всех функций представляют собой процесс управления. Функции планирования, организации, мотивации и контроля объединены связующими процессами коммуникаций и принятия решений.

2. Системный подход. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организации получают из внешней среды основные ресурсы или входы. В процессе своей деятельности организации обрабатывают эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги, т.е. выходы. Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов: дополнительные выходы, та-

кие как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.

3. Ситуационный подход. Центральным моментом является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь цели организации наиболее эффективно.

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу относятся все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное нами определение.

Персонал, или кадры — это основной штатный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции.

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Персонал — все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Итак, персонал — это люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно адсорбироваться, но и приносить ожидаемые от них результаты.

Существует классификация персонала, которая предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.



Рис. 18. Классификация персонала

Основной персонал — рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия.

Вспомогательный персонал — рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Специалисты — инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (инженеры, конструкторы, проектировщики).

Служащие — технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, официанты), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Управление — процесс координации различных деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Ф. Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации в мире, предлагает иное определение:

«Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную

и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен».

Управление — это сознательное воздействие человека на объекты, процессы и на участвующих в них людей, осуществляемое с целью придать определенную направленность деятельности для того, чтобы получить желаемые результаты. Управление ставит своей непосредственной задачей внести необходимую упорядоченность в процесс, организовать совместную деятельность людей, достичь согласованности, координации действий.

Функции управления: планирование (процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения); мотивация (процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации); контроль (процесс обеспечения достижения организацией своих целей; он представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия процесса функционирования управляемой подсистемы принятым решениям, а также выработки определенных действий); организация (процесс создания таких управленческих отношений, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы); координация (деятельность по координированию работы других людей и урегулирование возникающих разногласий и есть суть управления).

Организация как экономическая единица — совокупность людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделение обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение.

Отсюда вытекают обязательные требования организации:

1. Наличие по крайней мере 2 людей, которые считают себя частью группы.
2. Наличие по крайней мере 1 цели, которую принимают как общую все члены группы.

3. Наличие членов группы, которые сознательно работают вместе, чтобы достичь значимую для всех цель.

Любая организация полностью зависит от окружающего мира как в отношении своих ресурсов (люди, финансы, материалы, технология и информация), так и в отношении потребителей.

Внешняя среда организации вбирает в себя экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, технологию и др.

Большое значение имеет тот факт, что хотя организации и зависят от внешней среды, среда эта находится вне пределов влияния менеджеров.

Структурно разделение труда зависит от таких характеристик организации, как организационная структура, масштабы и сферы деятельности, отраслевая и территориальная специфика.

Разделение всей работы на составляющие компоненты — это горизонтальное разделение труда. Работа распределяется по профессиональному признаку.

Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии является производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

Вертикальное разделение труда отделяет работу по координированию действий от самих действий, осуществляется по следующим направлениям:

1. Общее руководство.
2. Техническое руководство.
3. Экономическое руководство.
4. Оперативное управление.
5. Управление персоналом.

Для организации независимо от сфер деятельности необходима структура, которая придает им целостность, способность реализовать свою миссию (предназначение).

Организация как функция управления — процесс создания таких управленческих отношений, которые бы обеспечили наиболее эффективные связи между всеми элементами управляемой системы. Содержанием функции является доведение решения до исполнителя, приспособление организационной структуры фирмы к задачам, коммерческой деятельности, подборка людей для конкретной работы и делегирование им полномочий, прав использования ресурсов организации.

Эффективная деятельность людей невозможна без наличия организационной структуры. Процесс по осуществлению построения организации получил название организационный процесс.

Структура организации — это совокупность связей и взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных по такой форме, которая позволяет более эффективно достичь целей организации.

Организационная структура — это логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованная т. о., чтобы обеспечить эффективное достижение цели. Полномочия руководителей ограничиваются факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями, принятыми традициями и нормами.

Под управлением организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого (элементы — это работники, службы, звенья; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные (одноуровневые) и вертикальные (связи подчинения) (см. рис. 19).

Попробуем создать идеальную схему управления организацией.

Отдел маркетинга занимается изучением рынка, отношений, складывающихся между организацией и потребителями ее товаров и услуг, разработкой, распределением и продвижением товаров для осуществления сделок, с помощью которых достигаются как цели организации, так и потребности покупателей в занятии спортом и т. д. (сегментация рынка, развитие сетей реализации продукции, выявление конкурентных позиций организации).

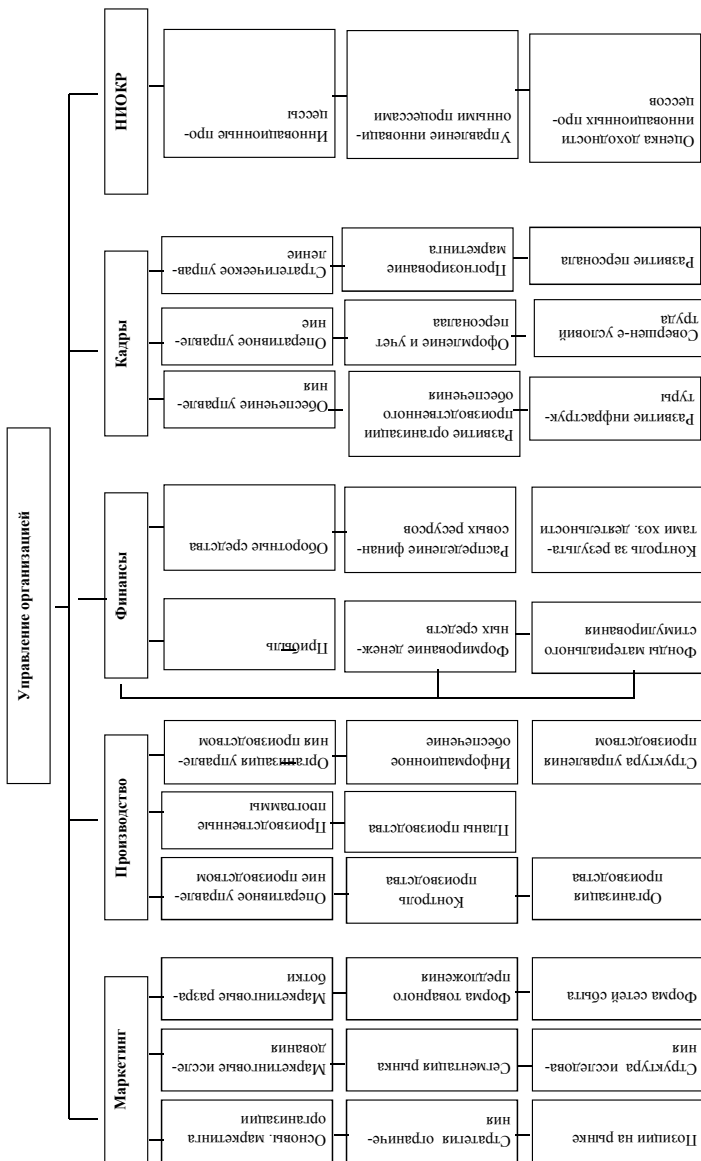


Рис. 19. Структура управления организацией

Отдел производства. Производство является центральным ядром, организованным на сочетании предметов труда и самого труда по изготовлению изделий. Это обработка, штамповка, сборка, транспортировка, ремонт.

Финансовый отдел занимается ценообразованием, рассчитывает затраты на оплату труда, распределение прибыли, отчисления, производственные запасы и др.

Отдел кадров занимается планированием и развитием кадров, осуществляет движение кадров, организует повышение квалификации работников.

Отдел НИОКР занимается формированием инновационного климата в организации, модификацией продукта, изучением науки, экономики инновационной деятельности, внедрением программ, разработок.

Управление персоналом организации **ФК и С** — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом — это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы.

Система управления персоналом организации — система, в которой реализуется функция управления персоналом.

Система — множество закономерно связанных друг с другом элементов, представляющее собой определенное целостное образование, единство.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи — это связи подчинения, которые возникают при наличии нескольких уровней управления. Вертикальные связи могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи означают подчинение линейным руководителям, т. е. по всем вопросам управления. Функциональные имеют место при подчинении по определенной группе проблем функциональному руководителю (рис. 20).



Рис. 20. Состав подсистем системы управления персоналом

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют руководитель организации, его заместители, мастера, бригады.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынков труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления и учетом персонала осуществляет организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, осуществляет военизированную охрану организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку квалификации, введение в должность и адаптацию сотрудников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию ра-

ционализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией персонала осуществляет: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку систем оплаты труда, разработку форм участия персонала в прибылях и капитале, разработку форм морального поощрения персонала, организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием выполняет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработку штатного расписания, разработку и реализацию рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовой хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организацию работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Различают три группы методов: административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.



Рис. 21. Методы управления персоналом

Деятельность организации можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация МУП по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой

деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управление безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, высвобождения персонала (см. рис. 21).

2.2.2. Система оценки управления персоналом организации

Вовлечение различных групп населения в активные занятия ФК и С способствует укреплению здоровья, продлению творческого долголетия, снижению заболеваемости. Кроме того, занятия ФК и С несут в себе и большой социальный заряд. Это и сфера общения, и досуговая деятельность, и психоэмоциональная разрядка. Во многих странах мира средства ФК и С эффективно используются как комплекс мер по повышению качества жизни. По мнению российских экспертов, современное состояние здоровья населения, прежде всего людей трудоспособного возраста, на фоне сокращения общей численности населения становится дестабилизирующим фактором национальной безопасности.

Ухудшение состояния здоровья населения привело к возрастанию потребности в медицинской помощи. Однако государственное здравоохранение России, при сегодняшней экономической ситуации, уже не в состоянии обеспечить необходимый базовый уровень медицинской помощи. И в этой ситуации роль ФК и оздоровительного спорта, и прежде всего физкультурно-оздоровительных услуг, как превентивного средства поддержания здоровья и как средство профилактики различных неинфекционных заболеваний и внедрение ЗОЖ, возрастает.

Все более актуальными становятся вопросы эффективного использования средств ФК и С. Это связано с необходимостью переноса акцента со стратегии лечения болезней на предупреждение заболеваемости, на укрепление здоровья; со стратегии ужесточения наказания за преступления к предотвращению правонарушений. В послании Президента РФ Путина В. В. Федеральному Собранию отмечено, что развитие страны определяется не только экономическими успехами, но и духовным и физическим здоровьем нации.

Здоровье нации сегодня напрямую связано не только с состоянием здравоохранения, но и с самим образом жизни людей.

Местные, региональные и национальные программы профилактики различных заболеваний средствами ФК и оздоровительного спорта, принятые в ряде развитых стран, доказали свою эффективность, существенно влияя на снижение смертности от таких заболеваний как сердечно-сосудистых, астмы, остеопороза, диабета, скелетно-мышечных и др. Не случайно признание занятий физическими упражнениями и оздоровительными видами спорта в качестве перспективного профилактического средства в поддержании здоровья населения, а также в борьбе с такими вредными привычками, как наркомания, алкоголизм и курение, многие специалисты называют одним из самых больших достижений конца XX века в области ФК и С.

Следует подчеркнуть, что все разговоры и дискуссии о переориентации регионального и физкультурно-спортивного местного движения России с преимущественного развития спорта высших достижений на развитие спорта для всех, и прежде всего оздоровительных видов спорта, становятся все более и более реальными. И это приведет к расширению ассортимента физкультурно-оздоровительных услуг.

Кроме всего этого в настоящее время наблюдается положительная тенденция к повышению потребительского спроса со стороны широких слоев населения к такой важной составляющей физкультурно-оздоровительного бизнеса, как к физкультурно-спортивным платным услугам (ПФСУ).

В отрасли физической культуры и спорта система управления рассматривается как наука, так и искусство.

Эффективная система управления персоналом в организации отрасли физической культуры и спорта определяет показатели оценки эффективности управления персоналом в организациях (см. табл. 5).

Планирование, в широком смысле, — это деятельность по выработке политики и стратегии организации и способов их реализации; в узком — по составлению официальных документов — планов.

Специфика кадрового планирования, как и формирования соответствующих стратегий, состоит в наличии двух подходов: самостоятельного для организаций, продуктом деятельности которых является

ся персонал, и подчиненного производственным, инвестиционным, финансовым, коммерческим и иным планам — для остальных.

Таблица 5

Показатели оценки эффективности управления персоналом

Показатели	Критерии	
	Уровень	Содержание
Организация	Очень низкий	1. Рабочее место не оснащено необходимыми средствами для продуктивной работы
		2. Очень низкие условия труда (психологические, эстетические, физиологические)
		3. Маленькая заработная плата
		4. Большое количество прогулов
		5. Отсутствие социальных гарантий, благ
	Низкий	1. Рабочее место не оснащено необходимыми средствами для продуктивной работы
		2. Очень низкие условия труда (психологические, эстетические, физиологические)
		3. Маленькая заработная плата
		4. Большое количество прогулов
		5. Оплата отпускных и больничных
	Средний	1. Среднее техническое оснащение рабочего места
		2. Приемлемые условия труда
		3. Средняя заработная плата
		4. Присутствие трудовой и исполнительской дисциплины (прогулы)
		5. Предоставление социальных гарантий и благ
	Высокий	1. Высокое техническое оснащение рабочего места
		2. Высокие психологические (климат в коллективе), эстетические (интерьер) условия труда
		3. Высокая заработная плата, размер зависит от возраста, должности, квалификации, стажа
		4. Высокая трудовая и исполнительская дисциплина (прогулы)
		5. Предоставление социальных благ и гарантий (материальная помощь, компенсации)

Продолжение табл. 5

Показатели	Критерии	
	Уровень	Содержание
Мотивация	Очень высокий	1. Высокое техническое оснащение рабочего места
		2. Высокие санитарно-гигиенические (освещенность, уровень шума), физиологические (нагрузка на организм), психологические (климат в коллективе), эстетические (интерьер) условия труда
		3. Высокая заработная плата, размер зависит от возраста, должности, квалификации, стажа
		4. Высокая трудовая и исполнительская дисциплина (прогулы)
		5. Предоставление социальных благ и гарантий (оплата отпуска, больничных, дополнительные пенсии)
	Очень низкий	1. Низкий уровень жизни
		2. Отсутствие материального стимулирования трудовой деятельности
		3. Нет трудовой сплоченности
		4. Нет реализации потенциала работников, потребности к самовыражению
		5. Снижение интереса к труду
	Низкий	1. Низкий уровень жизни
		2. Отсутствие материального стимулирования трудовой деятельности
		3. Частичное удовлетворение потребностей персонала (потребность в общении, физиологические потребности)
		4. Отсутствие неформальных отношений
		5. Неудовлетворение от работы
Средний	1. Средний уровень жизни	
	2. Стимулирование труда работников	
	3. Частичное удовлетворение потребностей персонала (потребность в общении, физиологические потребности)	
	4. Высокие культурные ценности организации	
	5. Неполное удовлетворение от выполненной работы	

Продолжение табл. 5

Показатели	Критерии	
	Уровень	Содержание
	Средний	1. Средний уровень жизни
		2. Стимулирование труда работников
		3. Частичное удовлетворение потребностей персонала (потребность в общении, физиологические потребности)
		4. Высокие культурные ценности организации
		5. Неполное удовлетворение от выполненной работы
	Высокий	1. Высокий уровень жизни
		2. Стимулирование труда работников
		3. Удовлетворение потребностей по иерархии Маслоу
		4. Высокие культурные ценности организации
		5. Самоудовлетворение от хорошо выполненной работы
	Очень высокий	1. Высокий уровень жизни
		2. Стимулирование труда работников
		3. Управление на основе теории человеческих отношений (уважение, внимание к проблемам сотрудников)
		4. Высокие культурные ценности организации
		5. Самоудовлетворение от хорошо выполненной работы
Координация	Очень низкий	1. Отсутствие прописанной социальной структуры организации
		2. Не производится оценка персонала
		3. Тяжелая адаптация нового сотрудника
		4. Гибкий рабочий график
		5. Отбор персонала, только интервьюирование
	Низкий	1. Отсутствие прописанной социальной структуры организации
		2. Оценка происходит по мере необходимости
		3. Тяжелая адаптация нового сотрудника
		4. Гибкий рабочий график
		5. Отбор персонала, только интервьюирование

Продолжение табл. 5

Показатели	Критерии	
	Уровень	Содержание
	Средний	1. Прописанная социальная структура организации
		2. Нет последовательности в оценке персонала
		3. Поэтапная адаптация сотрудника (ознакомление с компанией, работниками и включение в работу)
		4. Строго регламентированный рабочий график
		5. Поэтапный процесс отбора персонала (тесты, собеседование, анкетирование)
	Высокий	1. Систематически выстроенная и проанализированная социальная структура организации (семейное положение, пол, возраст, образование, национальность и т.д).
		2. Периодическая, плановая оценка персонала.
		3. Поэтапная адаптация сотрудника (ознакомление с компанией, работниками)
		4. Строго регламентированный рабочий график
		5. Поэтапный процесс отбора персонала (тесты, собеседование, анкетирование)
	Очень высокий	1. Систематически выстроенная и проанализированная социальная структура организации (семейное положение, пол, возраст, образование, национальность и т.д).
		2. Периодическая, плановая оценка персонала.
		3. Поэтапная адаптация сотрудника (ознакомление с компанией, работниками и включение в работу)
		4. Строго регламентированный рабочий график.
		5. Строгий процесс отбора персонала
Контроль	Очень низкий	1. Большая текучесть кадров, которая составляет 30 % от общего состава персонала организации
		2. Нет карьерного роста сотрудников
		3. Отсутствие сформулированных должностных инструкций
		4. Нет лица, отдела, контролирующего ход работы с человеческими ресурсами организации
		5. Наличие связей между сотрудниками и профсоюзом

Продолжение табл. 5

Показатели	Критерии	
	Уровень	Содержание
	Низкий	1. Большая текучесть кадров
		2. Медленное продвижение по службе
		3. Отсутствие контролирующего органа или лица
		4. Отсутствие сформулированных должностных инструкций
		5. Наличие связей между сотрудниками и профсоюзом
	Средний	1. Средняя текучесть кадров
		2. Медленное продвижение по службе
		3. Формирование должностных инструкций (прил. 2)
		4. Строгий контроль за выполнением и ходом работы
		5. Наличие связей между сотрудниками и профсоюзом
	Высокий	1. Низкая текучесть кадров
		2. Постоянная ротация персонала
		3. Формирование должностных инструкций
		4. Строгий контроль за выполнением и ходом работы
		5. Наличие связей между сотрудниками и профсоюзом
	Очень высокий	1. Низкая текучесть кадров
		2. Медленное продвижение по службе
		3. Контроль осуществляется поэтапно: предварительный, текущий, заключительный.
		4. Формирование должностных инструкций
		5. Наличие связей между сотрудниками и профсоюзом
Планирование	Очень низкий	1. Прием персонала ведется по объявлению
		2. Нечеткая структура организации (нет четкого разделения должностных обязанностей)
		3. Отсутствие обучения за счет средств предприятия
		4. Низкие профессиональные требования к персоналу, главное — внешность
		5. Отсутствие сведений о профессиональном составе организации

Окончание табл. 5

Показатели	Критерии	
	Уровень	Содержание
	Низкий	1. Прием персонала ведется по объявлению
		2. Нечеткая структура организации (нет четкого разделения должностных обязанностей)
		3. Обучение за свой счет и по собственному желанию
		4. Невысокие требования к персоналу (без опыта)
		5. Владение только квалификационной информацией о персонале
	Средний	1. Рынок труда для этой организации формируется из студентов
		2. Четкое разделение должностных обязанностей
		3. Необязательное обучение
		4. Требования к персоналу формируются на основании их квалификации, без учета личных интересов сотрудников
		5. Владение только квалификационной информацией о персонале
	Высокий	1. Рынок труда ограничен друзьями и родственниками
		2. План потребности в персонале текущей и перспективной деятельности
		3. Планирование профориентации сотрудников
		4. Высокие требования к персоналу, определяемые по собранной информации
		5. Владение полной информацией на личного персонале (личностные и квалификационные)
	Очень высокий	1. Анализ рынков труда
		2. План потребности в персонале текущей и перспективной деятельности
		3. Непрерывное обучение, повышение квалификации, дополнительная подготовка
		4. Высокие требования к персоналу, обеспечивающему развитие производственных и управленческих функций
		5. Владение полной информацией о личном персонале (личностные и квалификационные)

С помощью кадрового планирования можно определить:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где необходимы;

- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели личностей);

- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;

- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом, как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей;

- как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;

- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Планирование персонала должно обеспечивать максимальное раскрытие способностей работников и их мотивацию, учет экономических и социальных последствий принимаемых в фирме решений. Поскольку сегодня персонал является решающим фактором деятельности любой организации, об эффективности его планирования свидетельствует степень достижения организационных целей.

При планировании персонала чаще всего применяются методы балансовые и нормативные.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода.

Балансовый метод реализуется через систему балансов: материально-вещественных, стоимостных и трудовых, которые во временном отношении могут быть отчетными, плановыми, прогнозными по целям создания — аналитическими и рабочими.

Другим методом планирования является нормативный. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае — трудовых) на единицу продукции (в данном случае — рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

Процесс планирования находит свое логическое завершение в плане. Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае — персонала) в будущем; промежуточные и конечные задачи и цели, стоящие перед ней и ее отдельными подразделениями в соответствующей сфере; механизмы координации текущей деятельности и распределения ресурсов; стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств.

Существует три основных типа планов. Во-первых, планы-цели, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем. Во-вторых, планы для повторяющихся действий, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях. В планировании персонала это могут быть, например, графики работы и схемы расстановки работников по рабочим местам при заменах.

В-третьих, планы для неповторяющихся действий, составляют для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь программы, например, по улучшению условий труда.

По срокам выполнения планы принято делить на долгосрочные (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; среднесрочные (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ; краткосрочные (до года), имеющие форму бюджетов сетевых графиков и проч. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях, т. е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой

специальности; послевузовское профессиональное образование. Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации — ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление и основы работы с кадрами, общие и специфические требования к ним и разрабатывается собственниками организации, высшим руководством, кадровыми службами.

Кадровая политика включает такие элементы:

- тип власти в обществе;
- стиль руководства;
- философию предприятия;
- правила внутреннего распорядка;
- коллективный договор.

Философия предприятия — это совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальной цели организации.

Правила внутреннего распорядка являются важным нормативным документом, регламентирующим прием и увольнение сотрудников, рабочее время, организацию труда, получение социальных благ, и т. п.

Коллективный договор-соглашение между администрацией, профсоюзным комитетом и трудовым коллективом предприятия по решению производственных и социальных задач и улучшению условий труда рабочих и служащих.

Исходными документами для формирования кадровой политики являются:

- Библия;
- Всеобщая декларация прав человека;
- Конституция;
- Гражданский кодекс;
- Кодекс законов о труде.

Кадровая политика должна находить отражение в следующих документах:

- в уставе предприятия;
- философии предприятия;
- Коллективном договоре;
- Положении об оплате труда;
- Положении об аттестации кадров.

Известны три типа власти в обществе: охлократия, автократия, демократия.

Охлократия — характеризуется отсутствием четкого подчинения граждан нормам морали и права, когда общественное поведение определяется на стихийном собрании, митинге. В ее основе — критика и отрицание существующих законов государства.

Автократия означает неограниченную власть в обществе одного лица.

Демократия предусматривает власть народа на основе общественного самоуправления.

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников.

Основными разновидностями кадровой политики считаются политика подбора кадров, политика обучения, политика оплаты труда, политика формирования кадровых процедур, политика социальных отношений.

Кадровая политика должна опираться на такие принципы, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации.

В основе формирования кадровой политики лежит анализ структуры персонала, эффективность использования рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Главными направлениями кадровой политики должны быть:

- определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
- формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;
- формулирование концепции оплаты труда, материально-го и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;
- развитие социальных отношений;
- определение путей развития кадров, обучения, переобучения, повышения их квалификации или массовой переподготовки;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе.

Этапы проектирования кадровой политики включает в себя:

1. Нормирование.
2. Программирование.
3. Мониторинг.

Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса.

Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо

построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Следует выделить два основных принципа.

Первый предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. Фактически — это «продажа» фирмы своим собственным сотрудникам.

Второй принцип предполагает толкование персонал-маркетинга в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена

от других направлений работы кадровой службы.

Задача маркетинга персонала (или персонал-маркетинга) — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

Персонал-маркетинг — это комплекс мероприятий по отбору специфического «товара» — кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим («производственным») маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств.

Таким образом, главными задачами персонал-маркетинга являются: исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала; изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам; поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией.

Персонал-маркетинг создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

В рыночной экономике заработная плата выражает главный и непосредственный интерес нанимаемых работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов указанного трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет предмет функции управления трудом и заработной платой.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Рассмотрим совокупность понятий, характеризующих оплату труда.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка — это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. В большинстве отраслей народного хозяйства действуют часовые и дневные тарифные ставки. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий рабочих.

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации рабочего и определяется на основе Единого тарифного квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС). Например, токарь III разряда, фрезеровщик IV разряда и т. д.

Должностной оклад — это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей. В большинстве отраслей народного хозяйства России действуют месячные должностные оклады.

Квалификационные категории характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и опреде-

ляются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих Госкомтруда (КСДС). Например, конструктор II категории, экономист I категории, старший научный сотрудник и т. д.

Сдельная оплата труда предусматривает оплату труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы (расценок) на единицу готовой продукции. Сдельная оплата бывает нескольких видов.

Индивидуальная сдельная оплата предусматривает планирование и учет труда по отдельным рабочим.

Коллективная (бригадная) оплата построена на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде).

Прямая сдельная оплата предусматривает получение рабочим заработной платы пропорционально объему выполненных работ по действующим расценкам заработка за отдельные виды работ. В настоящее время применяется реже.

Сдельно-премиальная система предусматривает наряду с получением основной заработной платы по сдельному наряду за выполненный объем работ и согласно действующим расценкам получение премии за обусловленный конечный результат (сроки или качество работ).

Аккордная оплата труда — это разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы. В отличие от прямой сдельной оплаты расчет заработной платы ведется по более крупным единицам готовой продукции.

Аккордно-премиальная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).

Повременная оплата труда применяется в тех случаях, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда или заработная плата начисляется исходя из числа отработанных ча-

сов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада.

Прямая повременная оплата труда применяется для оплаты труда технических специалистов и служащих: вахтеров, лифтеров, курьеров, охранников, вспомогательных рабочих и т.п., когда оплата не связывается напрямую с качеством труда и не содержит никаких премиальных доплат.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется для вспомогательных рабочих высокой квалификации, работающих на сложном оборудовании, машинах и механизмах, которые наряду с оплатой отработанного времени получают премию за высокое качество труда, безаварийную работу, сдачу в срок готовой продукции.

Окладно-премиальная система оплаты труда применяется для руководителей и специалистов. Для каждого работника согласно штатному расписанию устанавливается должностной оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала наряду с заработной платой, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением.

На предприятиях, учреждениях и в организациях применяют две формы заработной платы: повременную и сдельную.

Повременной формой заработной платы называется такая, при которой заработок работнику начисляется по тарифной ставке, соответствующей присвоенному ему тарифному разряду или установленному окладу с учетом фактически отработанного рабочего времени.

Сдельной формой заработной платы называется такая, при которой труд работника оплачивается по установленным сдельным расценкам за количество фактически изготовленной продукции при оказании услуг.

Известно, что соотношение между качеством выполняемой работы и затратами времени на ее выполнение (количеством работ,

выполненных в единицу времени) прямое. В то же время сдельная форма оплаты по своей сути направлена на сокращение затрат труда на выполняемую работу, что в отсутствие противовесов приводит к снижению качества. Появление безработицы является одним из таких противовесов.

Каждая из форм заработной платы подразделяется на системы.

Повременная форма заработной платы имеет две системы:

- простую повременную;
- повременно-премиальную.
- Сдельная форма заработной платы:
 - прямая сдельная;
 - сдельно-премиальная;
 - сдельно-прогрессивная;
 - косвенная сдельная;
 - аккордная.

По формам выражения и оценки результатов деятельности системы оплаты труда делятся на коллективные (базирующиеся на оценке коллективного труда) и индивидуальные (базирующиеся на оценке труда каждого отдельного работника физкультурно-спортивного комплекса).

По формам выражения и оценки результатов деятельности системы оплаты труда делятся на коллективные (базирующиеся на оценке коллективного труда) и индивидуальные (базирующиеся на оценке труда каждого отдельного работника физкультурно-спортивного комплекса).

С 1 декабря 2007 года в России действует новая система оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений. Она заменила действующую ранее единую тарифную сетку (ЕТС).

Руководители предприятий получили возможность дифференцированно подходить к установлению заработной платы: работники получают зарплату в зависимости от количества и качества выполняемой работы.

Поскольку применение единой для всех отраслей тарифной сетки серьезно затрудняет дальнейшее совершенствование системы оплаты труда, препятствует ее повышению, на федеральном

уровне необходимо перейти к отраслевым системам оплаты труда, максимально адаптированным к новым условиям хозяйствования.

Что касается структуры заработной платы, то усилен удельный вес основной тарифной части, поскольку результаты труда работников непроизводственных отраслей в меньшей степени, чем производственных, поддаются прямому учету, и, следовательно, главными факторами дифференциации оплаты выступают сложность труда (квалификация) и отклонение условий труда от нормальных.

Каждая из отраслевых систем оплаты труда должна соответствовать общим правилам, которые сводятся к следующим позициям:

- величину заработной платы надо поставить в зависимость от квалификации работников, сложности выполняемых работ и условий труда, уровня образования и стажа работы по профессии;
- тарификацию работ и работников следует производить исходя из требований тарифно-квалификационного справочника (ЕТКС) работ и профессий рабочих, а также Единого квалификационного справочника по должностям руководителей, специалистов и других служащих. Иными словами, нужно сохранить единство тарифного нормирования;
- поэтапно сближать минимальную тарифную ставку и минимальный оклад с величиной прожиточного минимума трудоспособного населения по регионам страны;
- выработать единые подходы в систематизации и унификации компенсационных выплат к основной тарифной оплате;
- поощрение за высокие результаты и качество выполнения работы необходимо осуществлять преимущественно с помощью индивидуальных доплат и надбавок стимулирующего характера;
- при формировании фондов оплаты труда в бюджетных организациях следует ориентироваться не только на ассигнования из бюджета, но и на средства, получаемые от разрешенной законодательством коммерческой деятельности, а также из благотворительных и спонсорских фондов.

Отраслевые системы оплаты труда охватывают: тарифные ставки и должностные оклады работников отрасли, устанавливаемые на основе тарификации и аттестации работ и работников; системы доплат и надбавок за условия, отклоняющиеся от нормальных, а также компенсационных и стимулирующих выплат. Предусматривается упорядочение надтарифных выплат, улучшение нормирования труда, составление перечней профессии (должностей), которые могут быть переведены на срочные трудовые договоры (контракты).

Использование отраслевых тарифных сеток позволит полнее учесть в величине заработка не только квалификацию, но и результативность труда. Дифференцированные ставки (оклады) и поощрительные выплаты, учитывающие специфику отрасли и конкретных видов деятельности, должны, как ожидается, справиться с решением этой задачи.

Высокие результаты труда и качество выполнения должностных обязанностей могут поощряться с помощью преимущественно разового премирования за особые достижения в труде (годового или как минимум полугодового). Установление ставок или окладов в виде «вилки» позволит отразить результативность труда в размерах основной (тарифной) оплаты.

С применением отраслевых систем особую важность приобретает сохранение за Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих и Тарифно-квалификационными характеристиками руководителей, специалистов и служащих статуса нормативных документов, обязательных к применению.

Исходя из требований, содержащихся в тарифно-квалификационных характеристиках ЕТКС работ и профессий рабочих, должен устанавливаться разряд работы и присваиваться квалификационный разряд рабочему, являющийся основанием для определения конкретной ставки, а на базе тарифно-квалификационных характеристик по должностям должно осуществляться объединение специалистов и служащих в группы с равной оплатой.

Действующее трудовое законодательство не содержит каких-либо формализованных требований к положению об оплате труда. Однако анализ глав 20 и 21 ТК РФ позволяет утверждать, что в положение об оплате труда целесообразно включить следующие основные вопросы:

общие требования к работнику, необходимые для начисления ему заработной платы. В положении могут устанавливаться как общие требования ко всем работникам (внешний вид, форма одежды и т. д.), так и специальные требования в зависимости от категории работника (требования к квалификации, опыту и т. д.);

- система оплаты труда (повременная, сдельная, сдельно-повременная); **минимальный размер оплаты труда** в организации;
- размеры окладов для отдельных категорий сотрудников организации в зависимости от занимаемой работником должности и (или) выполняемых им трудовых функций и (или) тарифные ставки, если зарплата работника будет определяться по таким ставкам;
- пределы выплаты заработной платы в натуральной форме; порядок, место и сроки выплаты заработной платы;
- случаи удержаний из заработной платы, а также ограничения размера таких удержаний.
- Отличительной особенностью новой системы оплаты труда является:

— в первую очередь то, что фонд оплаты труда по каждому ведомству и каждому учреждению фиксируется. И до тех пор, пока учреждение продолжает выполнять свои основные функции и оказывать населению услуги в полном объеме, этот фонд не может быть снижен. Даже если у учреждения изменится кадровая структура или, допустим, появятся свободные вакансии, фонд оплаты труда останется прежним, а у руководства появится возможность для материального поощрения своих сотрудников;

— второй принципиальный момент — на федеральном уровне определяются базовые оклады работников бюджетной сферы, а также перечень надбавок, которые могут быть начислены сотрудникам учреждения сверх оклада. Не размер, а именно пере-

чень, потому что размер ограничивается только фондом оплаты труда того или иного учреждения. В данный момент федеральные министерства еще работают над этими документами, а наша задача — разъяснить руководителям ведомств и учреждений, в чем будут заключаться их новые возможности и новые задачи. При новой системе они смогут самостоятельно утверждать размер надбавок для каждого работника, но при этом сумма надбавок обязательно должна быть привязана к результату труда.

Третья особенность новой системы — возрастание роли профсоюзных организаций и коллективных договоров. Профсоюзы должны теперь особенно внимательно следить за соблюдением прав работников и контролировать кадровую политику руководства. Все документы, которые мы готовили в связи с переходом на новую систему, согласовывались с Объединением организаций профсоюзов в Республике Карелия. Это был очень сложный процесс, потребовавший многодневной кропотливой работы, и сейчас уже понятно, что разработка системы дифференцированных и обособленных выплат требует времени. Пока же первоочередная задача — оперативно решить вопросы повышения заработной платы.

Новая система оплаты труда отрасли призвана решать следующие основные задачи:

усиление мотивации специалистов к повышению качества результата труда;

- создание условий для привлечения высококвалифицированных кадров (в учреждениях, финансирование которых возможно осуществлять по принципу направленности на результат);
- создание стимулов для использования новейших достижений науки;
- увеличение производительности труда и оптимизация численности занятых в бюджетных отраслях;
- повышение прозрачности систем оплаты труда.

Отраслевые системы оплаты труда должны базироваться на единых принципах:

- повышении общего уровня оплаты труда работников при переходе к новой системе;

- выводе из системы оплаты труда компенсационных надбавок за условия труда и развитие системы страхования профессиональных рисков;
 - обеспечении системы государственных гарантий по оплате труда;
 - предоставлении большей самостоятельности руководителям бюджетных организаций (в учреждениях, к которым применим принцип направленности на результат);
 - обеспечении единства отраслевых рынков труда;
 - наличии переходного периода при совершенствовании систем оплаты труда;
 - достижении конкурентоспособности бюджетных организаций на рынке труда.
- В новых системах оплаты труда все выплаты компенсационного характера включаются в базовую ставку, что позволит значительно упростить новые отраслевые системы оплаты.

В трудовом договоре, заключаемом с работником, устанавливается базовая ставка с учетом условий труда, которые, в свою очередь, фиксируются в этом документе (работа во вредных и опасных условиях труда, в ночное время, выходные и нерабочие праздничные дни и т. д.).

Для создания дополнительных стимулов к привлечению работников на рабочие места, где существуют определенные виды профессиональных рисков, а также замены надбавок компенсационного характера вводится система социального страхования работников.

Как отмечалось выше, физическая культура и спорт — отрасль, производящая материальные блага (экипировка, тренажеры и т. д.) и нематериальные (услуги: физкультурно-оздоровительные, физкультурно-массовые, спортивно-массовые, спортивно-зрелищные, спорт высших достижений, консультационные). Такая разноплановая деятельность организаций, учреждений и предприятий отрасли существенно осложнит разработку и внедрение новой (отраслевой) системы оплаты труда.

Кроме того, организации, учреждения и предприятия отрасли физической культуры и спорта, как любой другой отрасли хозяйства страны, могут быть различной формы собственности, установленной Законом РФ.

Приказом по Росспорту от 23 сентября 2008 года N 516 утверждены примерные положения «Об оплате труда работников федеральных бюджетных образовательных учреждений, подведомственных Федеральному агентству по физической культуре и спорту, по виду экономической деятельности «Образование» и «Об оплате труда работников федеральных государственных учреждений «Центр спортивной подготовки сборных команд России» и «Центральный музей физической культуры и спорта», подведомственных Федеральному агентству по физической культуре и спорту, по виду экономической деятельности «Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг».

При формировании фонда оплаты труда, с июля 2016 года, учитываются требования профессиональных стандартов работников отрасли физической культуры и спорта.

Так, положение об оплате труда работников отрасли физической культуры и спорта разработано в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2008 года N 583 «О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых в настоящее время осуществляется на основе единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений» и включает в себя:

- рекомендуемые минимальные размеры окладов (должностных окладов) по профессиональным квалификационным группам (далее — ПКГ);
- наименования, условия осуществления выплат компенсационного характера, в соответствии с Перечнем видов выплат

компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях, утвержденным приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 декабря 2007 года N 822 (Зарегистрировано в Минюсте России 4 февраля 2008 года, регистрационный N 11081);

- наименования, условия осуществления выплат стимулирующего характера, в соответствии с Перечнем видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях, утвержденным приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 29 декабря 2007 года N 818 (Зарегистрировано в Минюсте России 1 февраля 2008 года, регистрационный N 11080);

- условия оплаты труда руководителя учреждения, заместителей руководителя учреждения, главного бухгалтера учреждения, условия осуществления выплат компенсационного и стимулирующего характера;

- иные выплаты.

К рекомендуемому минимальному размеру оклада (должностного оклада) по соответствующей ПКГ на определенный период времени в течение соответствующего календарного года могут быть установлены следующие повышающие коэффициенты: повышающий коэффициент к окладу (должностному окладу) по занимаемой должности; персональный повышающий коэффициент к окладу (должностному окладу).

Решение о введении соответствующих повышающих коэффициентов, выплат компенсационного характера принимается учреждением с учетом обеспеченности финансовыми средствами.

К рекомендуемому минимальному размеру оклада (должностного оклада) рекомендуется устанавливать повышающие коэффициенты в отношении должностей, включаемых в штатное расписание, в соответствии с едиными тарифно-квалификационными справочниками работ и профессий рабочих и единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих. Повышающие коэффициенты включают в себя оценку сложности выполняемых функций, уровень

профессиональной подготовки, сложность, важность, степень самостоятельности и ответственности выполняемых функций.

Финансирование окладов (должностных окладов) осуществляется за счет средств федерального бюджета и иных не запрещенных актами законодательства Российской Федерации источников.

В соответствии с Перечнем видов выплат компенсационного характера в учреждениях, утвержденным приказом Минздравсоцразвития России от 29 декабря 2007 года N 822, работникам могут быть установлены следующие выплаты компенсационного характера:

- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями;
- выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных (при выполнении работ различной квалификации, совмещении профессий (должностей), сверхурочной работе, работе в ночное время и при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных);
- надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну, их засекречиванием и рассекречиванием, а также за работу с шифрами.

Выплата работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда, устанавливается в соответствии со статьей 147 Трудового кодекса Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, N 1 (ч. 1), ст. 3, 2006, N 27, ст. 2878).

Размер указанных выплат определяется путем умножения окладов (должностных окладов) на соответствующий повышающий коэффициент.

В целях поощрения работников за выполненную работу в учреждениях в соответствии с Перечнем видов выплат стимулирующего характера в федеральных бюджетных учреждениях, утвержденным приказом Минздравсоцразвития России от 29 декабря 2007 года N 818, устанавливаются следующие выплаты:

- премиальные выплаты по итогам работы (квартал, полугодие, 9 месяцев, финансовый и (или) учебный год);

- выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- выплаты за качество выполняемых работ;
- выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет.

Стимулирующие выплаты осуществляются по решению руководителя учреждения в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения и (или) средств от приносящей доход деятельности, направленных учреждением на оплату труда работников: заместителей руководителя, главного бухгалтера и иных работников, подчиненных руководителю непосредственно; руководителей структурных подразделений учреждения и иных работников, подчиненных заместителям руководителей, — по представлению заместителей руководителя учреждения; остальных работников, занятых в структурных подразделениях учреждения, — на основании представления руководителей соответствующих структурных подразделений учреждения.

Размер выплаты стимулирующего характера работникам учреждений может устанавливаться соответствующим приказом учреждения как в абсолютном значении, так и в процентном отношении к окладу (должностному окладу).

Лишение выплат стимулирующего характера или их снижение оформляется приказом учреждения с обязательным указанием причины.

Технические исполнители: дежурный бюро пропусков, делопроизводитель, секретарь-машинистка, кассир и др. оцениваются по показателям — своевременность, оперативность и качество выполнения должностных обязанностей, образование и специальная подготовка.

Специалисты: преподаватели, тренеры, ученые и др. — должны самостоятельно выполнять должностные обязанности, быть способными применять новые подходы к решению возникающих проблем, иметь высшее и среднее специальное образование и стаж работы по данной специальности.

Требования к руководителям всех уровней — уметь организовать труд подчиненных; эффективность руководства, которая определя-

ется по результатам работы с подчиненными; масштаб руководства (объем выпускаемой продукции, численность работающих).

Примерный перечень показателей для оценки квалификации служащих отрасли **ФК** представлен в табл. 6.

Тарификация работников **ФК** осуществляется путем их аттестации на основе квалификационных требований по общетраслевым должностям, специфическим для отдельных отраслей бюджетной сферы.

Для проведения аттестации в организациях, на предприятиях, учреждениях создаются аттестационные комиссии. На каждого аттестуемого работника его непосредственным руководителем готовится представление, содержащее оценку профессиональной подготовки, уровня квалификации и отношения к работе. Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и выносит решение о соответствии работника определенной должности и разряду оплаты труда.

Таблица 6

Показатели оценки квалификации служащих

№ п/п	Показатели	Категория служащих		
		Руководители	Специалисты	Технические исполнители
1	Образование	+	+	+
2	Стаж работы по специальности	+	+	+
3	Профессиональная компетентность	+	+	+
3.1	Знание необходимых нормативных актов	+	+	
3.2	Знание отечественного и зарубежного опыта	+	+	
3.3	Умение оперативно принимать решения	+		
3.4	Качество работы	+	+	+
3.5	Способность адаптироваться к новым условиям	+	+	

Окончание табл. 6

№ п/п	Показатели	Категория служащих		
		Руководители	Специалисты	Технические исполнители
3.6	Умение работать с документами	+	+	+
3.7	Способность планировать и организовывать	+		
4	Производственная этика, стиль общения	+	+	+
5	Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
6	Участие в коммерческой деятельности	+	+	
7	Способность к самооценке	+	+	+

Затраты на персонал представляют собой совокупность расходов, связанных с его привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда. К ним относятся заработная плата и начисления на нее, дополнительные расходы, социальные выплаты.

В состав расходов на оплату труда включаются все соответствующие затраты предприятия независимо от источников их финансирования, в том числе суммы, начисленные за неотработанное время, в течение которого за работниками сохраняется заработная плата, а также стимулирующие и компенсационные выплаты. Все эти суммы включаются в себестоимость либо проводятся за счет прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, и размеры не ограничиваются.

Предназначенная к выплате или выплаченная общая сумма заработной платы называется фондом заработной платы. В этот фонд включаются следующие основные виды выплат:

1. Оплата за отработанное время, в том числе:

— заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки; сто-

имость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты (за совмещение профессий, руководство и проч.); ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;

— компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда (за работу в условиях Крайнего Севера и приравненных к нему местностях; за вредные, опасные и тяжелые условия работы; за работу в ночное время; оплата сверхурочных работ; компенсация за отгулы и проч.);

— оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы.

2. Оплата за неотработанное время, в том числе:

— оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;

— оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей; доноров;

— оплата простоев не по вине работников и вынужденных прогулов;

— единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;

— выплаты на содержание жилья, топливо, питание; материальная помощь.

В фонд заработной платы не включаются суточные; разного рода начисления; пособия и другие выплаты, не связанные с оплатой труда. Одновременно из него не вычитаются налоги и удержания.

Действующая Инструкция о составе фонда заработной платы и выплат социального характера утверждена Госкомстатом России 19.07.95.

К выплатам социального характера относятся:

— надбавки к пенсиям работающим на предприятии; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;

— взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;

- оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;
- возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;
- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;
- выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;
- суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- оплата проезда к месту работы и транспортных льгот;
- материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами;
- стипендии лицам, направленным на учебу предприятием; помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции (работ, услуг), а частично осуществляются за счет прибыли.

Анализировать и планировать затраты на персонал можно практически по каждой их статье, поэтому ограничимся рассмотрением лишь основных характеристик, прежде всего уровня заработной платы и фонда заработной платы.

Планирование затрат на персонал на основе всестороннего анализа должно органически вписываться в систему планирования.

При планировании затрат на персонал необходимо принимать во внимание влияние следующих факторов: федерального и местного законодательства, предстоящих изменений в системе налогообложения, договорного или ожидаемого повышения тарифных ставок, принятия новых тарифных соглашений; возможных преобразований в организационной и управленческой структуре; дополнительного привлечения персонала; повышения квалификации и др.

Механизмами реализации плана затрат на персонал являются изменение численности персонала, прямых статей затрат, экономия оплаты труда в составе накладных расходов.

Эффективность затрат на персонал может рассматриваться в двух основных направлениях. Во-первых, речь идет об общей эффективности затрат как таковых, т.е. относительной величине эффекта, который они приносят. Во-вторых, можно говорить о сравнительной эффективности затрат, определять которую необходимо при принятии решений, связанных с различными вариантами технических усовершенствований, вносимых в процесс труда и изменяющих численность, состав, структуру и уровень оплаты работников, а следовательно, и сами затраты.

В качестве результата деятельности можно при этом рассматривать: объем произведенной продукции, валовую или чистую прибыль, а в качестве затрат — фактический фонд заработной платы либо сумму прямых выплат персоналу, отчислений в централизованные фонды (социальное страхование, медицинское страхование и т.п.), расходы на социальные мероприятия. На Западе обычно вторая величина больше первой в среднем в 1,9 раза. Эти показатели целесообразно проследить в динамике за ряд лет, а также сравнивать с результатами родственных предприятий.

Третьим показателем является координация (см. табл. 7).

Проблема управления людьми становится все более насущной, так как в конечном счете конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество при всей энерговооруженности производства решает высокопроизводительный, высококачественный труд работников всех категорий. Чтобы организовать такой труд, необходимо отыскать именно тот инструмент, который позволит связать в один неразрывный узел цели и результаты, чтобы на практике реализовать мощную целе-ориентированную мотивацию труда персонала — руководителей, специалистов, рабочих. Таким инструментом является оценка трудовой деятельности, которая, по мнению западных ученых и практиков, является «не какой-то дополнительной мерой, а основным звеном в управлении персоналом». Оценка человека, его деятельности, его успехов со стороны коллектива является важнейшим стимулом трудовой активности.

Мировая практика выработала четыре основных механизма оценки персонала: оплата труда, трудовая карьера, аттестация, индивидуальное соревнование.

Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту и выполняется тремя способами.

1. Оценка потенциала работника. При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т. е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.

2. Оценка индивидуального вклада. Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника, его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.

3. Аттестация кадров. Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- Модели рабочих мест;
- Положение об аттестации кадров;
- Методика рейтинговой оценки кадров;
- Философия предприятия;
- Правила внутреннего распорядка;
- Штатное расписание;
- Приказы по кадрам;
- Психологические тесты.

В результате оценки формируются следующие документы:

- Результаты тестирования профессиональных знаний и умений;
- Социально-психологический портрет личности;
- Медицинское заключение о работоспособности;
- Оценка деловых и моральных качеств;
- Анализ вредных привычек и увлечений;
- Оценка уровня производственной квалификации.

Таблица 7

Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Источниковедческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, характера
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос — ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа	Анкета «Вакансия»
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью ключей	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника	Модель рабочего места

Продолжение табл. 7

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, поведение в беде)	Отчет об инциденте и поведении человека
Деловая игра	Поведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям (генератор идей, эксперт, критик, организатор, наблюдатель и др.) и оценка способности работы в малой группе	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжированный список кандидатов (работников)
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений
Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед комиссией	Экзаменационный лист с оценками, бизнес-план

Окончание табл. 7

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств	Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качеств, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда
Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности, и последующего анализа ответов для определения потенциала человека.	Анкета «Аттестация», протокол аттестационной комиссии приказ директора

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные места. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе к занятиям, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных

стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Под рабочим временем понимается продолжительность участия человека в организованном трудовом процессе, в течение которого он должен выполнять свои производственные или служебные обязанности. Оно измеряется длительностью рабочего дня, рабочей недели, рабочего месяца, рабочего года и обычно регулируется национальным законодательством, определяющим его предельную величину за конкретный календарный период (чаще всего — неделю.). В соответствии с трудовым законодательством РФ нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 ч в неделю. Она распространяется на работников всех организаций независимо от формы собственности, кроме тех, для которых установлена сокращенная продолжительность рабочей недели. Речь идет о молодежи от 14 до 18 лет, работниках, занятых на работах с вредными условиями труда, а также отдельных категориях работников сферы образования, здравоохранения, сельского хозяйства.

Законодательство РФ устанавливает для работников пятидневную рабочую неделю с двумя выходными днями, которая считается основной, позволяет более рационально использовать рабочее время, организовать отдых. Продолжительность ежедневной работы определяется правилами внутреннего трудового распорядка или графиками сменности, утвержденными администрацией совместно с профсоюзной организацией (там, где она имеется) с учетом специфики работы, мнения коллектива.

Время начала и окончания ежедневной работы предусматривается правилами внутреннего распорядка и графиками сменности в соответствии с законодательством и с учетом таких обстоятельств, как расписание движения городского и пригородного транспорта, времени работы детских и культурно—бытовых учреждений, обслуживающих данную организацию.

При пятидневной рабочей неделе работникам предоставляется два выходных дня в неделю, а при шестидневной — один.

Общим выходным днем согласно трудовому законодательству РФ является воскресенье, а второй день при пятидневной рабочей неделе устанавливается графиком по возможности следом за ним. В организациях с непрерывным производством выходные предоставляются в различные дни недели поочередно каждой группе работников согласно графику сменности.

Совокупное время, которым организация располагает для деятельности в течение данного периода, образует календарный фонд рабочего времени. Он устанавливается путем умножения среднесписочного числа работников на календарное число дней периода и состоит из номинального, или полного табельного фонда времени праздничных и выходных дней, а также сокращенных часов в предпраздничные дни для отдельных категорий работников в соответствии с законодательством.

Полный табельный фонд состоит из максимально возможного фонда (время работы в соответствии с КЗоТ), который является главным объектом рационализации, и ежегодных и дополнительных отпусков. В свою очередь, максимально возможный фонд состоит из явочного фонда и неявок.

Явочный фонд времени включает полезный фонд (производительно используемое время), в том числе с пониженной и повышенной производительностью, и время внутренних целодневных простоев и неявок (отпуска по болезни, учебе; неявки, разрешенные законом и администрацией; прогулы).

Полезный фонд времени состоит из реального фонда (фактически отработанное время) и внутрисменных простоев и потерь. Он включает производственное время — основное, вспомогательное, подготовительно-заключительное и время обслуживания рабочего места, а также время технологических и организационных перерывов.

Время обслуживания рабочего места тратится на поддержание его в надлежащем состоянии. В его рамках осуществляется уборка, наведение порядка, сортировка материалов, подготовка к работе оборудования.

Резервы времени абсолютно ограничены, поэтому встает вопрос о его рациональном использовании, экономии. От этого

во многом зависит успех любого работника. Чтобы справиться с такой задачей, необходимо точно знать, на что время тратится, на что его нужно тратить, и делать все как можно быстрее.

Первым шагом на этом пути является «инвентаризация» времени, осуществляемая с помощью хронометража (фотохронометража), фотографии, самофотографирования. Выбор метода зависит от задач и масштабов.

Под хронометражем понимается наблюдение и изменение затрат рабочего времени на осуществление отдельных повторяющихся элементов операции или ее в целом для анализа приемов труда, разработки нормативов или определения причин отклонения от норм. Психологически он неприятен для работника, но играет очень важную роль в деле научной организации труда, в том числе управленческого.

Фотография рабочего дня (индивидуальное и групповое; сплошное и выборочное) проводится путем наблюдения и измерения всех без исключения полезных затрат и потерь времени на всем его протяжении или какой-либо его части два-три раза в год в течение двух-трех недель при участии нормировщиков, мастеров и т. п.

Разновидностью фотографии является самофотография, основой которой является карта самофотографии. Она содержит следующие сведения: фамилию, имя и отчество работника, должность, стаж работы по специальности, в том числе на данном предприятии, перечень элементов затрат рабочего времени, затраты времени по дням недели (в том числе две графы — число наблюдений в день и суммарные затраты).

Правила текущего контроля использования рабочего времени предусматриваются действующими в настоящее время Основными положениями по учету труда и заработной платы в промышленности и строительстве, утвержденными в 1973 г. Приведем извлечения из III раздела этих положений «Учет использования рабочего времени» и контроль за состоянием трудовой дисциплины»:

1. Контроль за своевременным началом и окончанием работы и за правильным использованием рабочего времени в течение

всего рабочего дня (смены) осуществляют руководители производственных подразделений (мастера, производители работ, начальники цехов, отделов, участков и т. п.), на которых возложено осуществление этого контроля.

2. Учет использования рабочего времени организуется таким образом, чтобы обеспечить контроль за:

а) своевременной явкой рабочих и служащих на работу, выявлением всех не явившихся и опоздавших;

б) нахождением рабочих и служащих в рабочее время на своих рабочих местах, а также своевременный уход и приход рабочих и служащих во время обеденного перерыва;

в) своевременностью ухода рабочих и служащих с работы по окончании рабочего дня или смены;

3. Контроль за своевременной явкой рабочих и служащих на работу и уходом с нее фиксируется по одной из следующих систем:

а) карточной — с помощью контрольных часов;

б) жетонной — с применением табельных жетонов или марок;

в) пропускной — посредством сдачи рабочими и служащими и выдачи им пропусков.

Для ведения учета отработанного времени каждому работнику присваивается табельный номер, приводящийся во всех документах по учету труда и заработной платы.

Табель представляет собой именной список персонала подразделения (раздельно по рабочим, служащим и т. п.) в пределах отдельных категорий работников, составленный в порядке табельных номеров или алфавита. Он составляется за 2–3 дня до начала расчетного периода на основании табеля за прошлый месяц и заполняется только на основе соответствующих документов. В конце периода по табелям определяется число отработанных дней.

Четвертым показателем является мотивация (см. табл. 7).

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей

руководства персоналом. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний.

Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

Мотивация — это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив — это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению.

Существует много теорий мотивации рассмотрим вкратце лишь некоторые из них:

К числу наиболее простых и широко распространенных (классических) теорий мотивации труда, в основе которых лежит специфическая картина человека, принадлежит концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, называемая «ХУ-теорией». Эта концепция включает две противоположные теории: теорию «Х» и теорию «У».

Теория «Х», во многом отражая основные воззрения У. Тейлора на работника, исходит из того, что:

- Средний человек ленив и стремится избегать работы;
- Работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
- Для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- Строгое руководство и контроль являются главными методами управления;

— В поведении работников доминирует стремление к безопасности.

— На этих постулатах о человеке как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организации. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчиненных, основанная на страхе наказания.

К теории «Y» достаточно близка по своей направленности теория человеческих отношений, которую разработали Э. Мэйо, Ротлизбергер и др. Эта теория возникла в 30–40-х гг. XX в. в США, а в 60-х г. получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Она дала действенные импульсы для дальнейшего развития различных теорий гуманизации труда.

Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:

— Трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;

— Важнейший мотив высокой эффективности деятельности — удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;

— Важное значение для мотивации производительного труда имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитие коммуникации между иерархическими уровнями организации, т. е. руководителями всех уровней и подчиненными.

Главная отличительная черта теории «Z» (Оучи) — обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно этой теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т. е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников — с помощью соответствующей организации и стимулирова-

ния — отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

Таким образом, теория «Z» уделяет главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника. Некоторые авторы утверждают, что эта теория заимствует опыт мотивации первоначально американской, а затем транснациональной корпорации «IBM». Однако при всей близости теории «Z» принципам мотивации «IBM» ее отличают: несравненно больший акцент на коллективном побуждении к труду, отказ от принципов индивидуализма, использование патриархальных традиций и ценностей.

К числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации принадлежит теория иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу (Масловым). Автор теории исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие-либо потребности, которые побуждают их к действию. На человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в несколько групп, расположив их по принципу иерархии. Обычно человек испытывает одновременно несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшее из которых и определяет его поведение.

Маслоу выделяет пять основных групп потребностей человека:

— физиологические потребности. К ним относятся потребности в пище, одежде, жилье, сне, отдыхе, сексе и т. п. Их удовлетворение необходимо для поддержания жизни, выживания, поэтому их нередко называют биологическими потребностями;

— потребности в безопасности. Под ними имеются в виду и физическая (охрана здоровья, безопасность на рабочем месте), и экономическая безопасность (денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование по старости и на случай болезни);

— социальные потребности. Они ориентируются на общение и эмоциональные связи с другими: дружбу, любовь, принадлежность к группе и принятие ею;

— потребности в уважении (личностные потребности). К ним относятся потребности как в самоуважении, так и в уважении со стороны других, в том числе потребности в престиже, авторитете, власти, служебном продвижении;

— потребности в самореализации (самовыражении). Они включают в себя потребности в творчестве, в осуществлении собственных замыслов, реализации индивидуальных способностей, развитии личности, в том числе познавательные, эстетические и т. п. потребности.

В мотивации поведения человека неудовлетворенные низшие потребности (физиологические, безопасности и т. д.) имеют приоритет. Более высокие потребности актуализируются, становятся главными и определяют поведение работника лишь после того, как удовлетворяются низшие потребности. Удовлетворенность работника достигается тогда, когда степень насыщения потребности соответствует его ожиданиям. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

Существуют и другие теории мотивации: теория двух факторов Ф. Херцберга; теория мотивационных потребностей Д. Макклелланда; теория потребностей К. Альдерфера.

Пятым показателем является контроль (см. табл. 3).

Критерий — это признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо.

К показателям уровня жизни населения, имеющим прямое отношение к организации оплаты труда работников и установлению ее минимальных размеров, относятся понятия продовольственной и потребительской корзины, прожиточного минимума, бюджета прожиточного минимума.

Продовольственная корзина — это набор продуктов питания одного человека в месяц, рассчитанный на основе минимальных норм потребления продуктов, которые соответствуют физическим потребностям, калорийности, содержанию основных питательных веществ и обеспечивают соблюдение традиционных навыков организации питания.

Минимальный размер потребления, рекомендованный Институтом питания АМН РФ, включает 11 групп продовольственных товаров: хлеб, картофель, овощи, фрукты и ягоды, мясо, рыба, яйцо, сахар, растительное масло, молоко и прочие продукты (соль, перец и т. д.).

Стоимость минимального потребления непродовольственных товаров и услуг определяют по материалам бюджетных обследований доходов семьи, уровень потребления продуктов которых соответствует минимальному.

Расходы на непродовольственные товары и услуги уточняют при помощи нормативного метода на основе норм обеспеченности и сроков службы предметов.

Расходы на жилье и коммунальные услуги определяют на основе нормативов, цен и тарифов в регионе.

Прожиточный минимум — стоимостная оценка натурального набора продуктов, непродовольственных товаров и услуг.

Глава 2.3. Управление финансами организации физической культуры и спорта

2.3.1. Финансовая эффективность работы организации отрасли физической культуры и спорта

Эффективная деятельность организаций, стабильные темпы их работы и конкурентоспособность в современных экономических условиях в значительной степени определяются уровнем управления финансами.

Финансы — обширная область знания и практической деятельности, требующая специализации.

Финансы организации — это финансовые или денежные отношения, возникающие в процессе формирования основного

и оборотного капитала, фондов денежных средств организации и их использование.

Поляк Г. Б. понимает под финансами организации систему денежных отношений, выражающихся в образовании доходов (денежных фондов, ресурсов), осуществлении расходов (распределении и перераспределении фондов ресурсов), контроля эффективности названных процессов, или контроля эффективности социально-экономического развития, поскольку таковое пронизано указанными денежными отношениями.

Известно, что сущность той или иной категории деятельности организации отражается в ее функциях. В финансовой литературе сложились две основных позиции по этому вопросу.

1. Финансы имеют две функции — распределительную и контрольную.

2. Финансы имеют три функции: образование доходов (накопление капитала) — обеспечивающая; осуществление расходов — распределительная; контроль эффективности.

Обеспечивающая функция заключается в систематическом формировании в необходимом объеме денежных средств из различных альтернативных источников для обеспечения текущей хозяйственной деятельности организации и реализации стратегических целей ее развития. Действительно, предпосылкой распределения и его началом служит накопление капитала — образование ресурсов, формирующих фонды денежных средств организации. Потребность в денежных средствах организации покрывается за счет кредита и других заемных источников.

Распределительная функция тесно связана с обеспечивающей и проявляется через распределение и перераспределение общей суммы сформированных финансовых ресурсов. Распределительная функция основана на том, что финансовые ресурсы организации подлежат распределению в целях выполнения денежных обязательств перед бюджетом, кредиторами, контрагентами. Ее результатом является формирование и использование целевых фондов денежных средств, поддержание эффективной структуры капитала.

Контрольная функция предполагает осуществление финансового контроля за результатами производственно-хозяйственной деятельности организации, а также за процессом формирования, распределения и использования финансовых ресурсов в соответствии с текущими и оперативными планами. Таким образом, контрольная функция является производной от распределительной. Финансовый контроль имеет две формы:

- контроль за изменением финансовых показателей, состоянием платежей и расчетов;
- контроль за реализацией стратегии финансирования.

Финансовые показатели используются при планировании, анализе, регулировании финансов организации. Причем планирование бывает перспективное, текущее и оперативное; анализ — оперативный, развернутый и включающий постоянную корректировку планов; регулирование включает простые решения (да, нет), альтернативные решения и сложные решения.

Сложность оценки финансовой эффективности организации ФК и С отражается в большом наборе показателей, применяемых для характеристики различных аспектов ее финансового состояния. Все финансовые показатели подразделяются на две большие группы — относительные и абсолютные показатели.

К абсолютным показателям деятельности организации относятся данные, содержащиеся в балансовом отчете и отчете о прибылях предприятия, а именно доходы предприятия, валовая и чистая прибыль, отдельные составляющие актива и пассива предприятия. Среди относительных показателей наиболее часто употребляются следующие (см. рис. 22):

- показатели оценки имущественного положения,
- показатели ликвидности,
- показатели финансовой устойчивости,
- показатели деловой активности,
- показатели рентабельности и др.

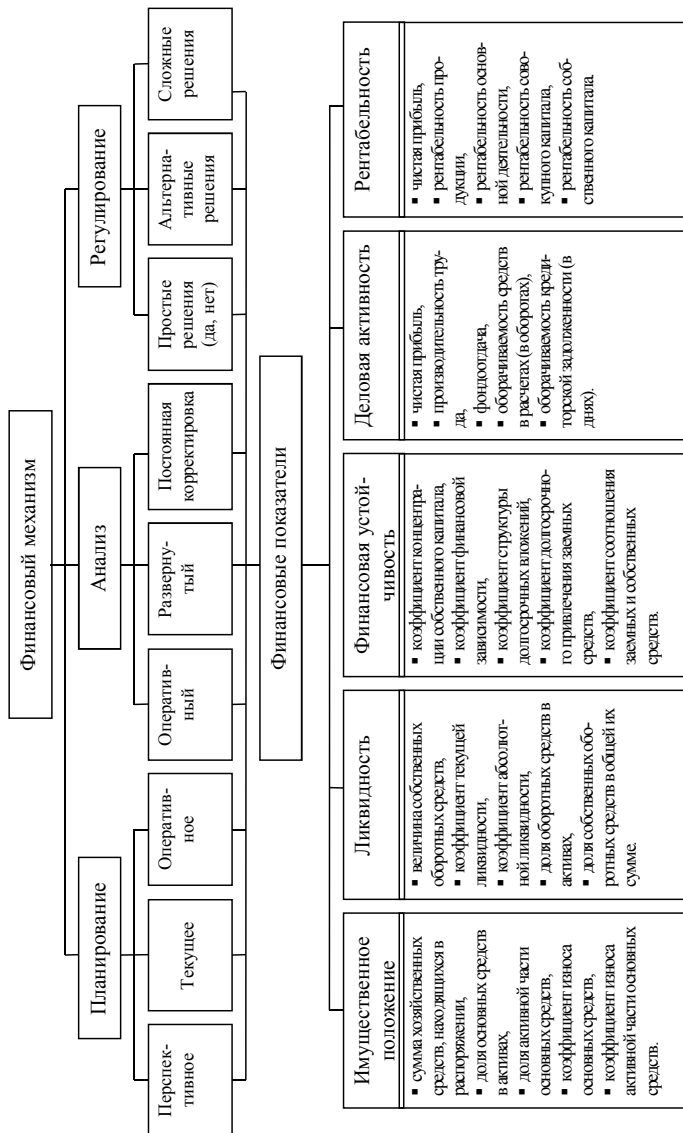


Рис. 22. Структура финансового механизма организации ФК и С

Для отдельных финансовых показателей устанавливаются нормы и нормативы, т.е. те значения, которые рассчитаны исходя из определенных условий на основе макро- и микроэкономических интересов в сочетании или в отдельности. Основные нормы и нормативы утверждаются государством, но некоторые могут разрабатываться организациями самостоятельно. К первым относятся нормы амортизационных отчислений, ставки (нормы) уплаты отдельных налогов в бюджет и платежей во внебюджетные фонды, учетная ставка и маржа и т. п. Ко вторым — нормы и нормативы оборотных средств, дивидендов по различным видам акций и процентов по другим ценным бумагам.

Устойчивость финансового положения организации ФК и С в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы.

Активы динамичны по своей природе. В процессе функционирования организации величина активов и их структура претерпевают постоянные изменения. Наиболее употребляемыми среди показателей этой группы являются:

- сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации,
- доля основных средств в активах,
- доля активной части основных средств,
- коэффициент износа основных средств,
- коэффициент износа активной части основных средств.

Финансовое состояние организации ФК и С с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности и платежеспособности, в наиболее общем виде характеризующими способность своевременно и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами.

Ликвидностью называют способность ценностей превращаться в деньги. Последние считаются абсолютно ликвидными средствами. У свойства ликвидности, как у медали две стороны. С одной стороны, это величина, обратная по отношению ко времени, необходимому для быстрой продажи актива по данной цене.

С другой стороны, это сумма, которую можно за него выручить. Эти стороны, безусловно, взаимосвязаны.

Ликвидность организации — способность превращать свои активы в деньги для совершения всех необходимых платежей, по мере наступления их срока. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств организации ее активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность активов — величина, обратная времени превращения активов в денежные средства.

Наиболее употребляемыми среди показателей ликвидности, по мнению Ковалева В. В., являются:

- величина собственных оборотных средств,
- коэффициент текущей ликвидности,
- коэффициент абсолютной ликвидности,
- доля оборотных средств в активах,
- доля собственных оборотных средств в общей их сумме.

Показатели ликвидности в совокупности дают разностороннюю комплексную характеристику устойчивости финансового состояния организации при разной классификации ликвидных средств в процессе учета.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния организации ФК и С — состоятельность его деятельности с точки зрения долгосрочной перспективы. Она связана, прежде всего, с общей финансовой структурой организации, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов.

Показатели финансовой устойчивости характеризуют степень защищенности интересов инвесторов и кредиторов. Базой их расчетов выступает стоимость имущества. Поэтому в целях анализа финансовой устойчивости более пристальное внимание должно быть обращено на пассивы организации.

К важнейшим показателям данной группы индикаторов относятся:

- коэффициент концентрации собственного капитала,
- коэффициент финансовой зависимости,
- коэффициент структуры долгосрочных вложений,

- коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств,
- коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Коэффициенты финансовой устойчивости удобны тем, что они позволяют определить влияние различных факторов на изменение финансового состояния организации ФК и С, оценить его динамику. Каждая группа коэффициентов отражает определенную сторону финансового состояния организации. Однако нельзя забывать, что относительные финансовые показатели являются лишь ориентировочными индикаторами финансового состояния организации, его платежеспособности и кредитоспособности.

Деловая активность организации ФК и С проявляется в динамичности ее развития, достижении ею поставленных целей, что отражают натуральные и стоимостные показатели, эффективном использовании экономического потенциала, расширении рынков сбыта своей продукции.

Коэффициенты показателя деловой активности показывают степень эффективности использования организацией отрасли ФК и С ее средств. К этой группе показателей относят различные коэффициенты оборачиваемости, характеризующие скорость превращения средств организации в денежную форму, его производственно-технический и маркетинговый потенциал. Наиболее часто в литературе упоминаются следующие показатели:

- чистая прибыль,
- производительность труда,
- фондоотдача,
- оборачиваемость средств в расчетах (в оборотах),
- оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях).

Коэффициенты рентабельности характеризуют прибыльность деятельности организации ФК и С. Наиболее часто в этой группе коэффициентов используются:

- чистая прибыль,
- рентабельность продукции (услуг),
- рентабельность основной деятельности,

- рентабельность совокупного капитала,
- рентабельность собственного капитала.

2.3.2. Методология определения финансовой эффективности организации отрасли физической культуры и спорта

Для определения уровня финансовой эффективности организации ФК и С необходимо рассчитать значения финансовых показателей, сравнить их с нормативами и рассмотреть изменение этих показателей в динамике.

Сумма хозяйственных средств, находящихся в собственности и распоряжении организации ($K_{1,1}$), дает обобщенную стоимостную оценку величины организации как единого целого. Это учетная оценка активов, числящихся на балансе организации, необязательно совпадающая с их суммарной рыночной оценкой. Формула расчета имеет вид:

$$K_{1,1} = \text{Итог баланса-нетто.}$$

$K_{1,1}$ — коэффициент, характеризующий количество хозяйственных средств в организации.

Рост этого показателя в динамике свидетельствует о наращивании имущественного потенциала организации.

Доля основных средств в активах ($K_{1,2}$) определяется как отношение стоимости основных средств к итогу баланса-нетто. $K_{1,2}$ — коэффициент, характеризующий долю основных средств в активах.

Доля активной части основных средств ($K_{1,3}$), показывающая какую часть основных средств составляют активы, непосредственно участвующие в производственно-техническом процессе, рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{1,3} = \frac{\text{Стоимость активной части основных средств}}{\text{Стоимость основных средств}}.$$

$K_{1,3}$ — коэффициент, характеризующий долю активной части основных средств.

Рост этого коэффициента в динамике обычно расценивается как благоприятная тенденция.

Коэффициент износа основных средств характеризует долю стоимости основных средств, списанную на затраты в предшествующих периодах, в первоначальной (восстановительной) стоимости и рассчитывается по формуле

$$K_{1,4} = \frac{\text{Износ основных средств}}{\text{Первоначальная стоимость основных средств}}.$$

Показатель изношенности основных средств имеет определенное аналитическое значение — по некоторым оценкам значение коэффициента износа более чем 50 % считается нежелательным.

Коэффициент износа активной части основных средств ($K_{1,5}$) имеет вид:

$$K_{1,5} = \frac{\text{Износ активной части основных средств}}{\text{Первоначальная стоимость активной части основных средств}}.$$

Величина собственных оборотных средств характеризует ту часть собственного капитала предприятия, которая является источником покрытия текущих активов организации (т.е. активов, имеющих оборачиваемость менее одного года). Это расчетный показатель, зависящий как от структуры активов, так и от структуры источников средств.

$$K_{2,1} = \text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства} - \text{внеоборотные активы}$$

или $K_{2,1} = \text{оборотные активы} - \text{краткосрочные пассивы}$.

При прочих равных условиях рост этого показателя в динамике рассматривается как положительная тенденция.

Сопоставление наиболее ликвидных средств и быстрореализуемых активов с наиболее срочными обязательствами и краткосрочными пассивами позволяет выяснить текущую ликвидность, т.е. платежеспособность на текущий момент времени. Коэффициент текущей ликвидности ($K_{2,2}$), или коэффициент покрытия, равен отношению стоимости оборотных средств предприятия к величине краткосрочных обязательств.

Коэффициент покрытия используется как общий индикатор платежеспособности предприятия и его способности погасить первоочередные счета.

Нормальным для коэффициента покрытия считается ограничение $1 \leq K_{2,2} \leq 2$. Для российских условий некоторые источники определяют оптимальное значение этого коэффициента как 0,7–0,8. Нижняя граница обусловлена тем, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои долгосрочные обязательства. Однако превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается нежелательным. Это свидетельствует о нерациональном вложении организацией своих средств и неэффективном их использовании.

В наиболее сложных условиях, в перспективе утраты платежеспособности, самой надежной оценкой ликвидности активов предприятия в российских условиях является коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{2,3}$), определяемый как отношение денежных средств к краткосрочным обязательствам организации. Он показывает, какую часть краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время.

В западной практике с развитым фондовым рынком и четкими правовыми механизмами взыскания дебиторской задолженности последний коэффициент практически не применяется, но для переходных условий России эмпирически установлено его оптимальное значение, равное 0,2–0,25. Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует платежеспособность организации на дату составления баланса.

Чтобы определить долю оборотных средств в активах ($K_{2,4}$), нужно активы, участвующие в расчете, разделить на итог баланса.

Доля собственных оборотных средств в общей их сумме ($K_{2,5}$) определяется по формуле:

$$K_{2,5} = \frac{\text{Чистые активы} - \text{долгосрочные обязательства}}{\text{Активы, участвующие в расчете}}.$$

Этот коэффициент показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных средств организации. Для $K_{2,5}$ принято нормативное значение $\geq 0,1$.

Таким образом, признаками «хорошего» баланса с точки зрения ликвидности и платежеспособности можно назвать следующие:

1. Коэффициент текущей ликвидности $> 2,0$.
2. Обеспеченность предприятия собственным оборотным капиталом $> 0,1$.
3. Имеет место рост собственного капитала.
4. Нет резких изменений в отдельных статьях баланса.
5. Дебиторская задолженность находится в соответствии (равновесии) с размерами кредиторской задолженности; в балансе отсутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность банкам и бюджету).
6. Запасы и затраты не превышают величину минимальных источников их формирования (собственных оборотных средств, долгосрочных кредитов и займов, краткосрочных кредитов и займов).

Коэффициент концентрации собственного капитала называют также коэффициентом независимости, автономии ($K_{3,1}$). Он показывает долю собственных средств в стоимости имущества предприятия.

$$K_{3,1} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Итог баланса (нетто)}}.$$

Чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчива и независима от внешних кредиторов организация. Достаточно высоким уровнем $K_{3,1}$ считается 0,5. В этом случае риск сведен к минимуму. Продав половину имущества, сформированного за счет собственных средств, организация сможет погасить свои долговые обязательства, даже если вторая половина, в которую вложены заемные средства, будет по каким-то причинам обесценена. В Японии допускается снижение этого коэффициента до 0,2.

Величиной, обратной $K_{3,1}$, является коэффициент финансовой зависимости ($K_{3,2}$):

$$K_{3.2} = \frac{\text{Итог баланса (нетто)}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Рост этого показателя в динамике означает увеличение доли заемных средств в финансировании организации. Если его значение снижается до единицы или 100 %, это означает, что владельцы полностью финансируют свою организацию.

Для характеристики структуры источников средств организации наряду с уже названными коэффициентами следует использовать также частные показатели, отражающие разнообразные тенденции в изменении структуры отдельных групп источников.

Рассмотрим эти показатели. Долю долгосрочных пассивов в составе внеоборотных активов определяет коэффициент структуры долгосрочных вложений ($K_{3.3}$). Сравнительно большое значение этого показателя говорит о надежности организации и высоком качестве стратегического планирования. Он определяется по формуле:

$$K_{3.3} = \frac{\text{Долгосрочные пассивы}}{\text{Внеоборотные активы}}.$$

Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств ($K_{3.4}$) позволяет приблизительно оценить долю заемных средств при финансировании инвестиционных проектов. Он равен отношению величины долгосрочных кредитов и заемных средств к сумме источников собственных средств организации и долгосрочных кредитов и займов.

$$K_{3.4} = \frac{\text{Долгосрочные пассивы}}{\text{Долгосрочные пассивы} + \text{Собственный капитал}}.$$

Рост этого показателя в динамике — негативная тенденция, означающая, что организация все сильнее и сильнее зависит от внешних инвесторов.

Для характеристики соотношения заемных средств и других элементов капитала рассчитывается коэффициент соотношения заемных и собственных средств ($K_{3.5}$):

$$K_{3,5} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}.$$

Этот коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости. Рост показателя в динамике свидетельствует об усилении зависимости организации от внешних инвесторов, т. е. о некотором снижении финансовой устойчивости и наоборот.

Чистая прибыль ($K_{4,1}$) определяется как разница между балансовой прибылью и налогов и отчислений.

Эффективность использования трудовых ресурсов обычно выражается показателем производительности труда ($K_{4,2}$), который характеризует доходность производства в расчете на одного работника и вычисляется как отношение годового дохода организации к среднегодовому числу его работников.

Основным оценочным показателем является коэффициент фондоотдачи, рассчитываемый по формуле

$$K_{4,3} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя стоимость основных средств}}.$$

При прочих равных условиях рост показателя в динамике рассматривается как благоприятная тенденция.

Оборачиваемость средств в расчетах (в оборотах) ($K_{4,4}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{4,4} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя дебиторская задолженность}}.$$

Данный индикатор измеряется в оборотах (разах) и показывает, сколько раз обернулись в отчетном периоде средства, вложенные в дебиторскую задолженность. Рост показателя в динамике рассматривается как положительная тенденция.

Оборачиваемость кредиторской задолженности (в днях) ($K_{4,5}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{4.5} = \frac{\text{Средняя кредиторская задолженность} \times 360 \text{ дней}}{\text{Себестоимость реализации}}.$$

В аналитической практике для характеристики результата финансовых ресурсов, вложенных в организацию, наибольшее распространение получил показатель чистой прибыли ($K_{5.1}$), который определяется как разница между балансовой прибылью и налогов и отчислений.

Коэффициент рентабельности продукции (услуг) равен

$$K_{5.2} = \frac{\text{Прибыль от реализации}}{\text{Выручка от реализации}}.$$

Достаточно широко известен коэффициент рентабельности основной деятельности, который рассчитывается по формуле:

$$K_{5.3} = \frac{\text{Прибыль от реализации}}{\text{Затраты на производство и сбыт продукции}}.$$

Коэффициент рентабельности совокупного капитала ($K_{5.4}$) равен

$$K_{5.4} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Итог среднего баланса-нетто}}.$$

Коэффициент рентабельности собственного капитала ($K_{5.5}$) указывает на эффективность использования инвестированного собственником капитала.

$$K_{5.5} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя величина собственного капитала}}.$$

Сравнивая этот коэффициент с возможным доходом от вложения средств в ценные бумаги других компаний, собственник получает общую информацию о правильности вложения средств в бизнес в данной отрасли, а сравнивая коэффициент рентабельности собственного капитала с его значениями для других организаций отрасли, — об эффективности менеджмента организации.

Таблица 8

Финансовая эффективность деятельности организации ФК и С

№ п/п	Показатель	Критерии	
		Уровень	Содержание
1	2	3	4
1	Имущественное положение	1. Очень низкий	1. Доля основных средств в активах < 0,6
			2. Доля активной части основных средств < 0,8
			3. Снижение в динамике показателя доли активной части основных средств
			4. Показатель изношенности > 70 %
			5. Нет роста показателя суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации
		2. Низкий	1. Доля основных средств в активах < 0,6
			2. Доля активной части основных средств < 0,8
			3. Снижение в динамике показателя доли активной части основных средств
			4. Показатель изношенности 50–70 %
			5. Нет роста показателя суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации
		3. Средний	1. Доля основных средств в активах < 0,6
			2. Доля активной части основных средств < 0,8
			3. Незначительный рост в динамике показателя доли активной части основных средств
			4. Показатель изношенности < 50 %
			5. Незначительный рост в динамике показателя суммы хозяйственных средств
		4. Высокий	1. Доля основных средств в активах — 0,6
			2. Доля активной части основных средств — 0,8
			3. Незначительный рост в динамике показателя доли активной части основных средств
			4. Показатель изношенности 30–40 %
			5. Незначительный рост в динамике показателя суммы хозяйственных средств

Продолжение табл. 8

1	2	3	4
		5. Очень высокий	1. Доля основных средств в активах — 0,6 2. Доля активной части основных средств — 0,8 3. Рост в динамике показателя доли активной части основных средств 4. Показатель изношенности < 30 % 5. Рост показателя суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации
2	Ликвидность	1. Очень низкий	1. Коэффициент текущей ликвидности < 1
			2. Обеспеченность организации собственным оборотным капиталом < 0,1
			3. Имеет место снижение собственного капитала
			4. Есть резкие изменения в отдельных статьях баланса
			5. В балансе присутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)
		2. Низкий	1. Коэффициент текущей ликвидности = 1
			2. Обеспеченность организации собственным оборотным капиталом < 0,1
			3. Нет роста собственного капитала
			4. Есть небольшие изменения в отдельных статьях баланса
			5. В балансе присутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)
		3. Средний	1. Коэффициент текущей ликвидности 1–2
			2. Обеспеченность предприятия собственным оборотным капиталом = 0,1
			3. Имеет место небольшой рост собственного капитала
			4. Нет резких изменений в отдельных статьях баланса
			5. В балансе отсутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)

Продолжение табл. 8

1	2	3	4
		4. Высокий	1. Коэффициент текущей ликвидности = 2
			2. Обеспеченность предприятия собственным оборотным капиталом = 0,1
			3. Имеет место небольшой рост собственного капитала
			4. Нет резких изменений в отдельных статьях баланса
			5. В балансе отсутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)
		5. Очень высокий	1. Коэффициент текущей ликвидности > 2
			2. Обеспеченность предприятия собственным оборотным капиталом > 0,1
			3. Имеет место рост собственного капитала
			4. Нет резких изменений в отдельных статьях баланса
			5. В балансе отсутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)
3	Финансовая устойчивость	1. Очень низкий	1. Коэффициент концентрации собственного капитала < 0,1
			2. Коэффициент финансовой зависимости > 1
			3. Рост в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Рост в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Низкое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений
		2. Низкий	1. Коэффициент концентрации собственного капитала = 0,1
			2. Коэффициент финансовой зависимости > 1
			3. Небольшой рост в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Нет снижения в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Низкое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений

Продолжение табл. 8

1	2	3	4
		3. Средний	1. Коэффициент концентрации собственного капитала = 0,1
			2. Коэффициент финансовой зависимости >1
			3. Незначительное снижение в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Небольшое снижение в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Невысокое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений
		4. Высокий	1. Коэффициент концентрации собственного капитала равен 0,2
			2. Коэффициент финансовой зависимости равен 1
			3. Небольшое снижение в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Небольшое снижение в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Высокое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений
		5. Очень высокий	1. Коэффициент концентрации собственного капитала равен 0,5
			2. Коэффициент финансовой зависимости равен 1
			3. Снижение в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Снижение в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Высокое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений

Продолжение табл. 8

1	2	3	4
4	Де-ловая активность	1. Очень низкий	1. Снижение чистой прибыли
			2. Снижение показателя фондоотдачи
			3. Снижение показателя оборачиваемости средств в расчетах
			4. Снижение производительности труда
			5. Снижение выручки от реализации
		2. Низкий	1. Небольшое снижение чистой прибыли
			2. Небольшое снижение показателя фондоотдачи
			3. Небольшое снижение показателя оборачиваемости средств в расчетах
			4. Небольшое снижение производительности труда
			5. Небольшое снижение выручки от реализации
		3. Средний	1. Незначительный рост чистой прибыли
			2. Незначительный рост показателя фондоотдачи
			3. Незначительный рост показателя оборачиваемости средств в расчетах
			4. Незначительный рост производительности труда
			5. Незначительный рост выручки от реализации
		4. Высокий	1. Средний темп роста чистой прибыли
			2. Средний темп роста показателя фондоотдачи
			3. Средний темп роста показателя оборачиваемости средств в расчетах
			4. Средний темп роста производительности труда
			5. Средний темп роста выручки от реализации
5. Очень высокий	1. Рост чистой прибыли		
	2. Рост показателя фондоотдачи		
	3. Рост показателя оборачиваемости средств в расчетах		
	4. Рост производительности труда		
	5. Рост выручки от реализации		

Окончание табл. 8

1	2	3	4
5	Рентабельность	1. Очень низкий	1. Снижение чистой прибыли
			2. Рентабельность основной деятельности < 1
			3. Рентабельность совокупного капитала $< 0,3$
			4. Рентабельность собственного капитала $< 0,3$
			5. Услуги нерентабельны
		2. Низкий	1. Небольшое снижение чистой прибыли
			2. Рентабельность основной деятельности чуть меньше 1
			3. Рентабельность совокупного капитала чуть меньше 0,3
			4. Рентабельность собственного капитала чуть меньше 0,3
			5. Услуги нерентабельны
		3. Средний	1. Незначительный рост чистой прибыли
			2. Рентабельность основной деятельности = 1
			3. Рентабельность совокупного капитала = 0,3
			4. Рентабельность собственного капитала = 0,3
			5. Услуги рентабельны
		4. Высокий	1. Средний темп роста чистой прибыли
			2. Рентабельность основной деятельности чуть больше 1
			3. Рентабельность совокупного капитала чуть больше 0,3
			4. Рентабельность собственного капитала чуть больше 0,3
			5. Услуги рентабельны
5. Очень высокий	1. Рост чистой прибыли		
	2. Рентабельность основной деятельности > 1		
	3. Рентабельность совокупного капитала $> 0,3$		
	4. Рентабельность собственного капитала $> 0,3$		
	5. Услуги рентабельны		

Глава 2.4. Управление маркетингом организации физической культуры и спорта

2.4.1. Содержание маркетинга организации отрасли физической культуры и спорта

Предприятие ФК и С по своим основным характеристикам не имеет принципиальных отличий от других форм хозяйственной деятельности. Поэтому все существенные положения современного маркетинга могут быть вполне применены и на предприятии ФК и С.

Маркетинг включает в себя методологию и управление маркетингом.

Методология современного маркетинга предприятия ФК и С включает в себя:

— систему маркетинговых исследований. Исследования маркетинга представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Исследованиям подвергаются рынок, конкуренты, потребители, цены, внутренний потенциал предприятия. Основой исследований маркетинга служат общенаучные и аналитико-прогностические методы. Информационное обеспечение складывается из кабинетных и полевых исследований, а также из различных источников информации (внутренних и внешних, собственных и платных и др.);

— конкретным результатом исследований маркетинга являются разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и тактики маркетинговой деятельности предприятия ФК и С;

— исследование рынка — самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Оно проводится с целью получения данных о рыночных условиях для определения деятельности предприятия;

— исследование потребителей позволяет определить и исследовать весь комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров (доходы, социальное положение, половозрастная структура, образование). В качестве объектов выступают индивидуальные потребители, семьи, домашние хозяйства, а также потребители-организации. Предметом исследования является мотивация потребительского поведения на рынке и определяющие ее факторы. Изучается структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательного спроса. Кроме того, анализируются процессы и условия удовлетворения основных прав потребителей. Разработками здесь являются типология потребителей, моделирование их поведения на рынке, прогноз ожидаемого спроса. Появляется возможность разработать пути предоставления выбора потребителям. Цель такого исследования — сегментация потребителей, выбор целевых сегментов рынка.

Основная задача исследования конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти возможности сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами. С этой целью анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, изучаются занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов (совершенствование товара, изменение цен, товарные марки, поведение рекламных кампаний, развитие сервиса).

Изучение фирменной структуры рынка проводится с целью получения сведений о возможных посредниках, с помощью которых предприятие будет в состоянии «присутствовать» на выбранных рынках. Помимо коммерческих, торговых и иных посредников предприятие должно иметь правильное представление о других «помощниках» в своей деятельности на рынках. Это транспортно-экспедиторские, рекламные, страховые, юридические, финансовые, консультационные и другие компании и организации, создающие в совокупности маркетинговую инфраструктуру рынка.

Главной целевой установкой исследования товаров является определение соответствия технико-экономических показателей

и качества товаров, обращающихся на рынках, запросам и требованиям покупателей, а также анализ их конкурентоспособности. Исследования товара позволяют получить сведения относительно того, что хочет иметь потребитель, какие потребительские параметры изделия (дизайн, надежность, цену, эргономику, сервис, функциональность) он более всего ценит.

Исследование цены направлено на определение такого уровня и соотношения цен, который бы давал возможность получения наибольшей прибыли при наименьших затратах (минимизация затрат и максимизация выгоды).

Исследование системы стимулирования сбыта и рекламы — также одно из важных направлений маркетинговых исследований. Оно преследует цель выявить, как, когда и с помощью каких средств лучше стимулировать сбыт товаров, повысить авторитет товаропроизводителя на рынке, успешно осуществлять рекламные мероприятия.

Исследование внутренней среды предприятия ставит целью определение реального уровня конкурентоспособности предприятия в результате сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды. Именно здесь нужно получить ответ на вопросы о том, что нужно сделать, чтобы деятельность предприятия была полностью адаптирована к динамично развивающимся факторам внешней среды.

Товар — сложное, многоаспектное понятие, включающее совокупность многих свойств, главными среди которых являются потребительские свойства, т. е. способность товара удовлетворять потребности того, кто им владеет.

Продукт производственно-экономической деятельности в материально-вещественной форме, т. е. материальный или интеллектуальный продукт, выступающий как объект купли-продажи, называют товаром.

Товарная политика предполагает определенный курс действий товаропроизводителя или наличие у него заранее обдуманных принципов поведения. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по: формированию ассортимента и его

управлению; поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне; нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов); разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров. Отсутствие товарной политики ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или преходящих текущих факторов, потере контроля за конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров.

Принимаемые руководителем текущие решения в таких случаях нередко основываются исключительно на интуиции, а не на трезвом расчете, учитывающем долговременные интересы.

Хорошо продуманная товарная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления товарного ассортимента, но и служит для руководства предприятия ФК и С своего рода указателем общей направленности действий, способных скорректировать текущие ситуации. Отсутствие генерального курса, без которого нет и долгосрочной товарной политики, может привести к неправильным решениям, распылению сил и средств, отказу от запуска изделий в производство, когда на это уже затрачены огромные средства.

Разработка и осуществление товарной политики требуют соблюдения минимум следующих условий: четкого представления о целях производства, сбыта и экспорта на перспективу; наличия стратегии производственно-сбытовой деятельности предприятия; хорошего знания рынка и характера его требований; ясного представления о своих возможностях и ресурсах (исследовательских, научно-технических, производственных, сбытовых) в настоящее время и в перспективе.

Поскольку рыночный (конечный) успех отныне является главным критерием оценки деятельности предприятий отрасли ФК и С, а их рыночные возможности предопределяются правильно разработанной и последовательно осуществляемой товарной политикой, то именно на основе изучения рынка и перспектив его развития предприятие получает исходную информацию для решения вопросов, связанных с формированием, управлением, ассортиментом и его совершенствованием.

К решению задач товарной политики на любом хозяйственном уровне необходим стратегический подход. Это означает, что любое решение в указанной области должно приниматься не только с точки зрения текущих интересов, но и с учетом того, как оно «работает» на конечные цели. Такой подход требует концентрации усилий на решающих направлениях.

Стратегия — это долговременный курс товарной политики, рассчитанный на перспективу и предусматривающий решение принципиальных задач.

Товарную политику невозможно отделить от реальных условий деятельности предприятия, специфики его профиля. Вместе с тем, как показывает практика, находящиеся примерно в одинаково тяжелых условиях сложившейся рыночно-экономической обстановки в России предприятия ФК и С по-разному решают свои товарные проблемы: одни проявляют полное неумение и беспомощность, а другие, следуя принципам и методам маркетинга, находят перспективные пути.

Реализация товара в большинстве случаев проводится через посредников, каждый из которых формирует соответствующий канал распределения.

В качестве посредников могут выступать снабженческо-сбытовые организации, крупные оптовые базы, биржевые структуры, торговые дома и магазины. Среди основных причин, обуславливающих использование посредников, можно выделить следующее:

- организация процесса товародвижения требует наличия определенных финансовых ресурсов;
- создание оптимальной системы товародвижения предполагает наличие соответствующих знаний и опыта в области конъюнктуры рынка своего товара, методов торговли и распределения.

Посредники благодаря своим контактам, опыту и специализации позволяют обеспечить широкую доступность товара и доведение его до целевых рынков.

Предприятия ФК и С в условиях рыночной экономики значительное внимание уделяет проблемам оптимизации процесса

продвижения товаров от производителя к потребителю. Результаты их хозяйственной деятельности во многом зависят от того, насколько правильно выбраны каналы распределения товаров, формы и методы их сбыта, от широты ассортимента и качества предоставляемых предприятием услуг, связанных с продукцией.

Канал распределения принимает на себя и помогает передать кому-либо другому право собственности на конкретный товар или услугу на пути от производителя к потребителю. Канал распределения можно трактовать и как путь передвижения товаров от производителей к потребителям. Участники каналов распределения выполняют ряд функций, способствующих успешному решению требований маркетинга. К ним следует отнести такие функции, как: проведение научно-исследовательской работы, стимулирование сбыта, налаживание контактов с потенциальными потребителями, изготовление товаров в соответствии с требованиями покупателей, транспортировка и складирование товаров, вопросы финансирования, принятие ответственности за функционирование каналов распределения.

Каналы распределения могут быть трех видов: прямые, косвенные и смешанные.

Прямые каналы связаны с перемещением товаров и услуг без участия посреднических организаций. Они чаще всего устанавливаются между изготовителями и потребителями, которые сами контролируют свою маркетинговую программу и располагают ограниченными целевыми рынками.

Косвенные каналы связаны с перемещением товаров и услуг сначала от изготовителя к незнакомому участнику-посреднику, а затем от него — к потребителю. Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы ФК и С, которые с целью увеличения своих рынков и объемов сбыта согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно от определенной доли контроля над сбытом, а также готовы несколько ослабить контакты с потребителями.

Смешанные каналы объединяют черты первых двух каналов товародвижения.

Естественно, изготовитель заинтересован сбывать свою продукцию непосредственно потребителям. Но прежде чем прибегнуть к прямому маркетингу (прямой сбыт), менеджеры изготовителя должны убедиться в том, что продукция предприятия может быть полностью реализована.

Система маркетинговых коммуникаций включает в себя рекламу, паблик рилейшнз, ярмарки и выставки.

Для успешного выхода на рынок предприятие ФК и С, ориентируясь на выбранный целевой рынок, должно предложить своим потенциальным покупателям (потребителям) привлекательный для них товар рыночной новизны. В соответствии с этим планируется проведение мероприятий с целью формирования спроса на товар, главным из которых является товарная реклама (коммерческая, т. е. обслуживающая сферу рыночных отношений пропаганда потребительских свойств товаров и услуг).

Задача мероприятия формирования спроса на товар — добиться, чтобы потенциальный клиент судил о товаре на основе точных знаний, способствующих преодолению «барьера осторожности». Снизить этот барьер, а еще лучше — ликвидировать, удастся лишь тогда, когда в сознании субъекта, принимающего решение о покупке, возникает «образ» товара: притягательный, вызывающий положительные эмоции, хорошо запоминающийся. Поэтому реклама должна показывать товар с позиции покупателя, т. е. рассматривать товар как бы его глазами.

Предприятие ФК и С в этом случае должно заботиться о максимальной информативности действующих и потенциальных клиентов. Чем больше последние будут знать о новом товаре, производителе и организации-поставщике (если это разные хозяйственные единицы), тем выше вероятность выбора именно данного товара. Покупателю следует сообщать: о существовании товара на рынке; о потребностях, которые этот товар удовлетворяет. Необходимо предоставить будущему клиенту доказательство высокого качества товара и сообщить о гарантиях удовлетворения претензий, если покупатель окажется чем-то недоволен.

Паблик рилейшнз — это планируемые продолжительные уси-

лия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между предприятием и его общественностью.

В настоящее время целью паблик рилейшнз считается установление двустороннего общения для выявления общих представлений или общих интересов и достижение взаимопонимания, основанного на правде, знании и полной информированности.

Функции паблик рилейшнз в соответствии с современными представлениями таковы:

- установление взаимопонимания и доверительных отношений между предприятием и общественностью;
- создание «положительного образа» предприятия;
- сохранение репутации предприятия;
- создание у сотрудников предприятия ФК и С чувства ответственности и заинтересованности в делах предприятия;
- расширение сферы влияния предприятия средствами соответствующей пропаганды и рекламы.

Любые мероприятия паблик рилейшнз состоят из четырех различных, но связанных между собой частей:

- анализ, исследование и постановка задач;
- разработка программы и сметы мероприятий;
- общение и осуществление программы;
- исследование результатов, оценка и возможные доработки.

В системе маркетинговых коммуникаций существенная роль отводится ярмаркам и выставкам. Их деятельность тесно связана с практическим маркетингом, поскольку во многом определяется изучением рынка, анализом потребностей покупателей, проектированием товара, соответствующего выбранному сегменту рынка, нахождением оптимальной цены, отражающей характер товара и спроса на него, регулированием товародвижения.

В область ценовой политики предприятия ФК и С входят вопросы оптовых и розничных цен, все стадии ценообразования, тактика определения начальной цены товара, тактика коррекции цены. Решая эти вопросы, маркетологи устанавливают на товар наиболее благоприятную цену, что способствует повышению прибыльности фирмы.

В зависимости от реализационной цепочки можно выделить несколько видов цен. Оптовые цены предприятия — цены, по которым предприятие ФК и С продает продукцию оптовому покупателю. Эта цена состоит из себестоимости продукции и прибыли предприятия. Оптовые цены торговли — цены, по которым оптовый посредник продает товар розничному продавцу. Цена включает в себя себестоимость, прибыль и снабженческо-сбытовую скидку (издержки оптового поставщика). Розничная цена — цена, по которой товар продается конечному потребителю. Она включает в себя также торговую скидку (издержки розничного торговца).

К внешним факторам процесса ценообразования относятся:

1. Потребители. Этот фактор всегда занимает доминирующее положение в современном маркетинге.

2. Рыночная среда. Этот фактор характеризуется степенью конкуренции на рынке. Здесь важно выделить является ли предприятие аутсайдером или лидером, принадлежит ли к группе лидеров или аутсайдеров.

3. Участники каналов товародвижения. На этом этапе на цену влияют как поставщики, так и посредники. Причем важно заметить, что наибольшую опасность для производителя представляет повышение цен на энергоносители, поэтому эту отрасль старается контролировать государство.

Государство влияет на цену путем косвенных налогов на предпринимательство, установлением антимонопольных и демпинговых запретов.

Стратегия ценообразования — это выбор предприятием стратегии, по которой должна изменяться исходная цена товара с максимальным для него успехом в процессе завоевания рынка.

Одна из основных целей управления маркетингом отрасли ФК и С — установление максимально возможной плановости и пропорциональности в деятельности предприятия, особенно в рамках его долгосрочных стратегических целей. При этом главная управленческая задача руководства предприятия ФК и С состоит в том, чтобы уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресур-

сов на выбранных приоритетных направлениях развития. Организация маркетинга практически невозможна без продуманного и всеобъемлющего планирования.

На западных фирмах планирование организовано на высоком уровне с использованием развитого математического и информационного обеспечения. При внутрисистемном планировании, которое должно стать основным в практической деятельности предприятий ФК и С в условиях рыночных отношений, важны по крайней мере три основных принципа:

— разрабатывать планы должен прежде всего тот, кто затем эти планы будет претворять в жизнь;

— уровень компетенции в планировании должен соответствовать уровню компетенции в отношении распоряжения ресурсами предприятия;

— необходимо обеспечивать гибкость и адаптивность планирования в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде предприятия.

В системе управления маркетингом планы предусматривают выпуск только тех товаров, которые обязательно будут востребованы потребителями. Поэтому принцип адаптивности в планировании, учитывающий перспективную динамику спроса, становится едва ли не самым главным.

Связь между системой маркетинга и планированием активная и двусторонняя. С одной стороны, маркетинговые цели оказывают решающее воздействие на систему планирования, с другой — реализация всех маркетинговых мероприятий взаимосвязана в рамках плана-программы. Плановость при реализации маркетинговых мероприятий выражается в разработке и реализации плана маркетинга, которая по существу представляет собой глобальный план и определяет содержание всех остальных планов предприятия.

Планирование в маркетинге решает следующие основные задачи:

1. Определяет цели, основные принципы и критерии оценки самого процесса планирования (например, дифференциация

товаров в зависимости от выбранных сегментов рынка, комплексное планирование рыночной стратегии, определение объемов и сроков финансирования в зависимости от маркетинговых целей).

2. Задаёт структуру и резервы планов, их взаимную связь (например, увязывает планы реализации товаров по отдельным сегментам рынка, претворяет в жизнь комплексную рыночную стратегию, сбытовую и производственную деятельность региональных отделений и филиалов).

3. Устанавливает исходные данные для планирования (состояние и перспективы развития рынка, существующие и будущие потребности конечных пользователей продукции предприятия, прогноз изменений товарной структуры рынков).

4. Определяет общую организацию процесса и рамки планирования (уровни компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия и т. п.).

В управлении современным маркетингом наиболее целесообразно применение системы стратегического планирования с ранжированием стратегических задач. Вначале рекомендуется провести анализ перспектив предприятия ФК и С, т. е. выяснить неблагоприятные тенденции, опасные зоны предпринимательства, установить, где предприятие может иметь наилучшие шансы для развития, оценить возможность появления различных чрезвычайных ситуаций, которые могут оказать воздействие на выбранную линию развития. Удачное определение перспектив позволяет предотвратить выход фактических результатов деятельности за пределы оцененного диапазона развития.

Второй шаг в системе стратегического планирования — анализ позиции предприятия ФК и С в конкурентной борьбе, определение необходимых для улучшения положения предприятия действий путем совершенствования товара, выбор наиболее эффективных стратегий. Анализ общей конкурентоспособности может показать, что некоторые направления деятельности не имеют хорошей перспективы и от них следует отказаться. В связи

с этим рекомендуется сделать третий шаг, а именно, применить метод выбора стратегии путем сравнения ожидаемых результатов в различных направлениях деятельности, установить приоритеты и распределить имеющиеся ресурсы, чтобы обеспечить реализацию таких стратегических линий, которые сулят наибольший коммерческий успех.

Естественно предположить, что предприятие ФК и С, оценив результаты своей деятельности в перспективе и посчитав их вполне удовлетворительными, с точки зрения своих целей, может ограничиться имеющимися в его распоряжении потенциалом и сегодняшними возможностями (финансы, кадры, конкурентоспособность товара на внутреннем и внешнем рынке). В этом случае процесс стратегического планирования и связанные с ним анализ внешней среды и прогнозирование ее возможного развития может быть прекращен, руководящее звено предприятия ФК и С переходит к разработке конкретных программ и бюджета.

Однако во многих случаях оказывается, что предприятие ФК и С не в состоянии планировать свое будущее на основе нынешних возможностей и имеющегося потенциала развития. Чаще всего это связано с тем, что сложившиеся направления товарной политики не соответствуют стратегическим целям, особенно в плане перспектив НТП. Тогда необходимо оценить возможные пути диверсификации направлений деятельности, чтобы определить новые, более эффективные виды деятельности, к которым следует перейти.

При оперативном планировании ближайшие цели предприятия ФК и С трансформируются в текущие программы действия, бюджеты и планы прибылей, которые доводятся до каждого подразделения предприятия; по каждому подразделению устанавливается оперативный контроль за их исполнением. Текущие программы вместе с планом прибылей служат ориентиром для оперативных подразделений в работе по обеспечению рентабельности текущих операций.

Следует отметить, что в условиях рынка стратегические цели — главное в планировании, а ошибки в стратегическом планиро-

вании представляют реальную угрозу выживанию предприятия ФКиС.

Информационное обеспечение маркетинга включает в себя внешнюю среду — основной источник маркетинговой информации, на базе которой следует принимать управляющие решения. В процессе систематизации и анализа данных крайне важно разделить все факторы внешней среды на управляемые, полууправляемые и полностью неуправляемые. Методологически этот процесс должен предшествовать разработке любых тактических и тем более стратегических линий поведения предприятия, поскольку он на многоальтернативной основе позволяет высшему звену управления остановить свой выбор на наиболее перспективных для предприятия ФК и С рынках. Это будут рынки, где предприятию ФК и С проще приспособиться к неуправляемым факторам, с одной стороны, и с меньшими затратами и усилиями изменить управляемые и полууправляемые факторы в свою пользу, с другой.

Помимо экзогенных (внешних по отношению к предприятию) факторов, определяющих развитие различных процессов и явлений вокруг предприятия ФК и С, существуют эндогенные (внутренние) факторы. К таким факторам относится объем продаж, уровень складских запасов, финансовое положение предприятия ФК и С и др. Предприятие, будучи заинтересованным в быстром и четком выполнении заказов, должно постоянно анализировать и совершенствовать внутреннюю информацию.

Информация в маркетинге играет ключевое значение, поскольку любая маркетинговая деятельность базируется на знании конкретной ситуации, сложившейся на рынке производства товаров. Большинство маркетинговых исследований и мероприятий сами по себе являются информационными (например, изучение конкурентного спроса на товары, исследование рынков сбыта, учет требований потребителей к характеристикам продукта). Выполнение этих мероприятий требует первоначальных знаний об объекте деятельности, а сам процесс реализации порождает новые данные, необходимые для установления обратной связи

с объектом в целях корректировки текущих воздействий и разработки будущих маркетинговых программ. Примером здесь может служить задача предприятия по продвижению товара на новый рынок сбыта, решению которой предшествует тщательное изучение спроса на предлагаемый вид продукции, оценка покупательной способности потребителей. Анализ деятельности на рынке сопровождается постоянным наблюдением за объемами продаж продукции, учетом структуры и уровня издержек реализации, анализом эффективности отдельных мероприятий по продвижению товара, выводами, касающимися увеличения или уменьшения доли риска.

Отсутствие необходимой маркетинговой информации, использование неточных или неактуальных данных могут стать причиной серьезных экономических просчетов. Цель использования маркетинговой информации состоит в уменьшении неопределенности в процессе принятия управленческих решений. Это требует сбора, передачи, хранения, обработки и выдачи значительных объемов разнообразной по характеру информации. Поэтому маркетинговую деятельность следует рассматривать как часть объективно существующего и постоянно функционирующего информационного процесса. Основываясь на информации и порождая новые информационные потребности, современный маркетинг не может эффективно работать без использования компьютерных технологий, создания развитой информационной базы и системы коммуникаций.

Сбор информации в системе постоянного наблюдения и хранения маркетинговых данных занимает значительное место среди всех маркетинговых операций, так как связан с различными по характеру источниками информации. Прежде чем приступить к текущему наблюдению в рамках маркетинговой деятельности, необходимо установить цель исследования и наметить круг вопросов, исходя из которых будет производиться накопление данных, т. е. определить глубину изучения и характер информации, отображающей состояние и развитие объекта наблюдения.

Маркетинг трактуется как концепция управления производственно-сбытовой и финансовой деятельностью предприятия. Поэтому с позиций всестороннего изучения потребностей рынка в целях удовлетворения запросов потребителя и получения максимальной прибыли реализация маркетинговых мероприятий опирается на знание о следующих частях маркетинговой среды: рынок товаров и услуг, производство товаров и услуг, внешняя макросреда, связанная с производством и рынком сбыта.

При этом информация о рынке товаров и услуг доминирует по отношению к другим видам информации и определяет целевую направленность всех маркетинговых исследований. Анализу обычно подлежат емкость рынка, его деление на сегменты, система ценообразования, потребительские свойства товара, товары-аналоги, методы стимулирования продаж, информация о деятельности конкурентов, о потребительских товарах, каналах сбыта и т.д. Источниками таких сведений могут быть материалы опросных листов, выставок, семинаров, рекламных проспектов, периодических или специальных изданий международного, общегосударственного или отраслевого масштабов, статистических сборников, коммерческих обзоров, тематических справочников, специализированных баз и банков данных.

Другой составляющей маркетинговых исследований является оценка возможностей предприятия с целью установления соответствия его рыночных запросов внутренним производственно-ресурсным возможностям. Сбор и обработка информации в этом направлении предполагают: учет и анализ производственной мощности предприятия, оценку его материально-технической базы, учет товарного ассортимента, оценку вклада каждого вида продукции в прибыльность работы предприятия, оценку технического уровня товаров, учет издержек производства, определение внутрипроизводственной цены товаров, оценку научно-технического и кадрового состава и т.д. Источниками данных служат бухгалтерский баланс, финансовые отчеты, производственные планы, технологические карты, технические спецификации, штатные формуляры и др.

Информация о состоянии рынка и производстве товаров и услуг используется руководством предприятия для выработки стратегии и тактики последующей деятельности предприятия, направленных на создание максимально благоприятных экономических условий по сравнению с предприятиями-конкурентами.

Производственно-рыночная деятельность предприятия испытывает постоянное влияние внешней среды. Факторы такого влияния, в отличие от внутрипроизводственных и рыночных, более стабильны. При этом они, что очень важно, в силу своей природы не поддаются воздействию маркетинговых мероприятий, вынуждая предприятие приспосабливаться к условиям внешней среды.

К факторам внешней макросреды относятся:

— демографические — возрастной состав населения, соотношение городского и сельского населения, миграция, образовательный уровень и т. д.;

— экономические — ориентация и структура хозяйства, состояние финансовой системы, уровень инфляции, конвертируемость денежной единицы, покупательная способность населения;

— природные — климат, наличие сырьевых ресурсов, источников энергии, загрязнение окружающей среды;

— научно-технические — уровень научно-технического прогресса, позволяющий внедрить новые технологии и на базе этого производить новые виды продукции, стандарты в области производства и потребления, проведение эффективной маркетинговой деятельности;

— политические — социально-политический строй, расстановка политических сил и общественных движений, особенности законодательной системы и ее исполнения;

— культурные — культурные ценности, обряды, традиции, вероисповедание.

Таким образом, маркетинговые исследования предполагают комплексное рассмотрение и отражение маркетинговой среды во всей полноте ее производственных и рыночных связей, внутренних и внешних факторов функционирования и развития. А это в свою очередь требует сбора и обработки информации, со-

блюдение логической строгости и непротиворечивости суждений, необходимой точности и полноты оценки параметров функционирования среды.

Основные принципы формирования и использование информации в системе управления маркетингом:

1. Актуальность информации означает реальное отражение в каждый момент времени состояния маркетинговой среды. Не случайно лучшие коммерческие базы данных имеют ежедневный цикл обновления хранимой информации.

2. Достоверность данных основывается на точном воспроизведении объективного состояния и развития производства, рынка и внешней макросреды. Учитывая условия конкурентной борьбы, при которых нередко сознательно искажается реальная действительность, этот принцип требует повышенной надежности источников, данных и отсутствия фальсификации. Важными средствами борьбы против дезинформации являются множественность источников и анализ полученных сведений на непротиворечивость.

3. Полнота отображения необходима для объективного учета всех факторов, формирующих либо оказывающих влияние на состояние и развитие маркетинговой среды.

4. Целенаправленность данных ориентирует их на конкретные цели и задачи в области производства и реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках.

5. Согласованность и информационное единство требует разработки такой системы показателей, при которой исключались бы возможность противоречия в выводах и несогласованность первичных и производных данных.

Контроль как одна из функций управления производственно-коммерческой деятельностью предприятия занимает в маркетинге заметное место. Прежде всего это форма целенаправленного воздействия на коллектив предприятия, систематическое наблюдение за деятельностью предприятия, сравнение фактических результатов деятельности с запланированными. Конечный результат контроля — выработка корректирующих воздействий на управля-

емые факторы и рекомендаций по приспособлению деятельности предприятия к неконтролируемым факторам. Контроль (ревизия) маркетинга представляет собой глубокую аналитическую работу, в результате которой администрация предприятия отказывается от неэффективных методов управления маркетингом и изыскивает новые, отвечающие условиям выживания предприятия, способы, инструменты воздействия на контролируемые факторы и адаптация к неуправляемым (жестким) факторам внутренней и внешней среды.

Основные объекты контроля — это объем продаж, размеры прибылей убытков, реакция покупателей на предлагаемые предприятием новые товары и услуги, соответствие запланированных и реальных (фактических) результатов производственно-коммерческой деятельности. В стратегическом плане предприятию важно знать, действительно ли и достаточно ли эффективно оно использует все имеющиеся у него маркетинговые возможности

Принятая система контроля не обязательно должна поддерживать управление маркетингом на неизменном уровне и в пределах строго выбранных стандартов. Со временем даже самые прогрессивные методы управления устаревают и становятся неадекватными стратегической задаче выживания, поэтому управление предприятием должно быть гибким, адаптивным, а система контроля — способствовать изысканию новых, соответствующих изменениям во внешней среде методов (способов, процессов) руководства производственно-коммерческой деятельностью.

Однако избыточный объем контрольных операций, особенно при стабильном положении предприятия на рынке, тем более при положительной динамике производства и реализации выпускаемой продукции, может привести к крайне нежелательным последствиям: отвлечению руководящего персонала и исполнителей разного уровня от выполнения основных служебных обязанностей и переключению на излишние контакты с контролерами и ревизорами. Проведение контроля должно соответствовать требованиям своевременности. Контроль ради контроля без достаточных на то оснований приводит, в конечном счете, к обрат-

ному результату — к снижению эффективности управления маркетингом, особенно на средних и низших уровнях иерархической системы предприятия.

Итак, в рамках управления маркетингом на предприятии для создания наиболее благоприятных условий производства и достижения коммерческих целей следует осуществлять контроль.

Соответствие плановых показателей реальным показателям производственно-коммерческой деятельности по плановым (временным) периодам. Цель контроля — установить совпадение или несоответствие основных запланированных показателей реально достигнутым результатам по объемам реализации товаров и услуг, доходам и прибылям, рентабельности в целом, по отдельным товарам и по целевым рынкам, на которых работает предприятие.

В рамках контроля за фактическим выполнением плановых заданий производится значительный объем аналитической работы, включающей:

- изучение занимаемой предприятием доли рынка сбыта, соответствие фактической доли рынка производственным и коммерческим возможностям;

- анализ использования возможностей реализации, произведенной и отгруженной с предприятия продукции;

- анализ соотношения затрат на проведение маркетинговых мероприятий с фактической реализацией произведенной продукции, т. е. оценка эффективности затрат на маркетинг;

- контроль за поведением покупателей (оптовых и розничных торговых посредников) и потребителей продукции предприятия, т. е. установление уровня удовлетворенности покупателей и потребителей коммерческой деятельностью предприятия на целевых рынках;

- контроль за поведением конкурентов, степенью их воздействия на позиции предприятия на рынке, на выполнение плановых показателей.

Цель подобного контроля состоит в установлении реального отклонения фактического состояния производственно-хозяйственной деятельности предприятия от плановых установок для

последующей выработки корректирующих воздействий. За этот вид контроля и принятие корректирующих мер отвечает высшее руководство, управляющие среднего звена при поддержке соответствующих планово-экономических функциональных структур предприятия.

Контроль прибыльности производственно-коммерческой деятельности предприятия наиболее важен для диверсифицированных, с точки зрения товарного ассортимента, предприятий и крупных торговых компаний, реализующих свои товары и услуги по многим каналам товародвижения, на многих целевых рынках (сегментах рынка).

Поскольку получение информации об издержках производства по каждому товару, отправленному на склад готовой продукции предприятия, не представляет особого труда для системы учета и отчетности, эта информация в обработанном виде может поступать на стол руководителям и управляющим низших уровней в установленные интервалы времени (декада, месяц, квартал и т. п.). Значительно сложнее и важнее контролировать издержки обращения, т. е. затраты в системе товародвижения, которые связаны с транспортно-экспедиторской работой, промежуточным складированием и хранением товаров, выбором каналов сбыта, позиционированием товаров в рыночном пространстве, организацией мест продаж. От того, насколько объективной, своевременной будет информация о движении товаров к покупателям, от наличия узких мест в системе физического распределения будет зависеть и эффективность принимаемых руководством предприятия корректирующих воздействий.

Функции контроля за эффективностью (прибыльностью) операций в рамках принятой системы товародвижения обычно осуществляются внутренней ревизионной службой предприятия, которую часто называют службой внутреннего аудита.

Стратегический контроль маркетинга. Предприятие, ориентирующееся в своей производственно-коммерческой деятельности на долговременный успех, через определенные интервалы времени должно проводить критическую оценку эффективности

всей маркетинговой деятельности. Динамично развивающийся мир, структурные изменения в отраслях промышленности, новые общественные ориентиры (например, на повышение качества жизни), социально-этические нормы производства и потребления товаров, экологические императивы — все эти и многие другие важные для предприятия факторы могут в реальности привести к отказу от ранее намеченных целей, смене модели развития, существенной корректировке ранее принятых планов, стратегий и программ. Каждое предприятие обязано периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям внешней среды. Этот вид контроля назван ревизией маркетинга: «Ревизия маркетинга — комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы (или ее организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативно-коммерческой деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей для выработки рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы».

2.4.2. Оценка эффективности управления маркетингом организации отрасли физической культуры и спорта

Определение эффективности предприятия ФК и С является необходимой мерой для оценки деятельности предприятия на рынке. Для этого были разработаны показатели эффективности управления маркетингом на предприятии ФК и С: изучение рынка сбыта и спроса, прогнозирование и планирование, реклама, сбыт, техническое обслуживание продукции.

Характеристикой этих показателей были критерии оценки эффективности управления маркетингом на предприятии. Содержание критериев свидетельствует об уровне показателя. Оценка проводилась по уровням: очень высокий, высокий, средний, низкий и очень низкий.

Ценность изучения рынка сбыта и спроса в последнее время заметно возрастает. Предназначение изучения рынка сбыта

и спроса — оценка конъюнктуры рынка и потребностей покупателей. К важнейшим характеристикам изучения относят научный метод, творческий подход, разнообразие исследовательских методов, анализ эффективности затрат.

Изучение рынка сбыта и спроса дает возможность оценить уровень исследования факторов, которые определяют структуру и динамику потребительского спроса; уровень изучения спроса на продукцию и разработку прогнозов потребности в этом виде продукции; уровень конкурентоспособности продукции предприятия, уровень исследования потребительских свойств продукции и предъявляемых к ним потребительских требований; уровень ориентации разработчиков продукции на выполнение требований потребителей к продукции.

Очень высокий уровень этого показателя обозначает выполнение всех требований, изучение всех аспектов проблемы в полной мере: исследование всех факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса; необходимое исследование потребительских свойств продукции и предъявляемые к ней потребительские требования; выявление тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия; разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка реального прогноза по развитию платежеспособного спроса на новую продукцию и предложений по ее производству на длительный срок; отличная организация обратной связи с потребителями.

С понижением уровня (высокий, средний, низкий, очень низкий) критерии отдаляются от идеальных, в них просматривается отсутствие оптимальности, сбалансированности, успешности. Очень низкий уровень характеризуется очень слабыми коммуникационными связями; непрофессиональной разработкой прогнозов потребности в продукции; невыполнением требований потребителей к продукции; отсутствием изучения новых рынков сбыта и новых потребителей; ошибочными экономическими подсчетами.

Ориентированное на рынок прогнозирование и планирование есть управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов предприятия и новых рыночных возможностей. Цель — создание и реформирование бизнеса и продукта предприятия, направленные на успешное его развитие и достижение поставленных целей.

Прогнозирование и планирование помогает оценить уровень разработки прогнозов конъюнктуры рынка; уровень платежеспособного спроса, перспектив развития предприятия, номенклатуры продукции, планируемой к поставке, и цен; уровень разработки стратегии маркетинга; уровень выработки рекомендаций по формированию плана производства.

Высокий уровень этого показателя отвечает требованиям оценки «четыре», «хорошо», что содержит в себе следующее содержание: выработка рекомендаций по формированию плана производства; выявление основных тенденций развития предприятия; изучение сведений о ценах на различные виды продукции; соотношение между спросом и предложением и на этой основе прогнозирование цен на свою продукцию; участие в проведении испытаний новой продукции; определение конкурентоспособности новой продукции; отсутствие анализа эффективного фирменного обслуживания, организации сбыта.

С понижением уровня эффективность убывает. На уровне «очень низкий» прогнозирование и планирование является абсолютно неэффективным, не отвечающим требованиям предприятия и рынка.

Реклама — любая оплаченная определенным спонсором форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг. Целью рекламы является модифицирование поведения покупателя, привлечение их внимания к продукции, создание положительного образа самого предприятия.

Этот показатель характеризует уровень определения наиболее эффективных направлений проведения рекламы с учетом особенностей продукции и конъюнктуры рынка; организацию всех

необходимых видов рекламы продукции и формирование доверия и уважения к предприяттию.

Эффективность управления маркетингом предприятия ФК и С будет на высшем уровне, если показатель «реклама» будет отвечать очень высокому уровню. Этот факт достоверен, если все показатели в комплексе очень высоки.

Очень высокому уровню соответствует следующее содержание критерия: определение наиболее эффективных направлений проведения рекламы с учетом особенностей продукции и конъюнктуры рынка; выбор и применение наиболее эффективных методов проведения рекламы, учитывающей особенности рекламируемой продукции, а также особенности рынка; организация участия предприятия в центральных и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-ярмарках; обеспечение фирменного оформления рекламных материалов и инструментов исследования рынка и спроса населения; изучение и анализ организации рекламы на аналогичных предприятиях в стране и за рубежом и разработка предложений по использованию их опыта.

Для эффективного сбыта необходимы условия, которые будут соответствовать представлениям целевых покупателей. Цель сбыта — реализация своей продукции в оптимальных объемах со строгой периодичностью для достижения запланированной прибыли.

Задачами сбыта являются: своевременная подготовка и заключение договоров; обеспечение выполнения планов поставки продукции в сроки и по номенклатуре; контроль за поставкой продукции структурным единицам; обеспечение правильного учета приемки и отчетности по отгрузке продукции.

Разница между очень высоким и очень низким уровнем налицо. Очень высокий уровень включает в себя: обеспечение успешности реализации продукции предприятия по сбыту продукции; подготовку и заключение оптимального количества договоров с покупателями на поставку выпускаемой продукции (100% от необходимого); объективную увязку планов поставки

продукции с производственными службами предприятия с целью обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами; ежемесячный, ежеквартальный анализ выполнения плана поставок; профессиональную подготовку данных об общем количестве поставляемой продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами.

Очень низкий же уровень выглядит следующим образом: отсутствие кадров для грамотного заключения договоров; плохой контроль за поставкой готовой продукции структурным единицам; несвоевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции; несоблюдение норм ведения отчетности; низкий уровень регулирования взаимоотношений с потребителями.

Соответствие низкому уровню характеризует полную некомпетентность предприятия по данному показателю.

Техническое обслуживание в большей степени относится к продукции, а не к услуге, но тем не менее понятия остаются общими.

Этот показатель отражает фирменное обслуживание продукции; организацию опорных баз по эксплуатации и ремонту продукции; организацию работ по досборке, регулировке, предпродажному сервису продукции; наличие резервного фонда запасных частей, его систематическое пополнение; организацию информационного обеспечения по внедрению и использованию новой техники.

Очень высокий уровень показателя содержит критерии: отличное фирменное обслуживание продукции; разработка грамотных предложений по совершенствованию гарантийного обслуживания и гарантийного ремонта продукции; анализ и подготовка отчетных данных о причинах отказов техники; эффективная организация работ по диагностированию отказов техники и проведению технической экспертизы деталей и узлов; организация работ по внедрению прогрессивных технологий ремонта и восстановления деталей и узлов.

Таблица 9

Финансовая эффективность деятельности организации ФК и С

№ п/п	Показатель	Критерии	
		Уровень	Содержание
1	2	3	4
1	Имущественное положение	1. Очень низкий	1. Доля основных средств в активах < 0,6
			2. Доля активной части основных средств < 0,8
			3. Снижение в динамике показателя доли активной части основных средств
			4. Показатель изношенности > 70 %
			5. Нет роста показателя суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации
		2. Низкий	1. Доля основных средств в активах < 0,6
			2. Доля активной части основных средств < 0,8
			3. Снижение в динамике показателя доли активной части основных средств
			4. Показатель изношенности 50–70 %
			5. Нет роста показателя суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации
		3. Средний	1. Доля основных средств в активах < 0,6
			2. Доля активной части основных средств < 0,8
			3. Незначительный рост в динамике показателя доли активной части основных средств
			4. Показатель изношенности < 50 %
			5. Незначительный рост в динамике показателя суммы хозяйственных средств
		4. Высокий	1. Доля основных средств в активах — 0,6
			2. Доля активной части основных средств — 0,8
			3. Незначительный рост в динамике показателя доли активной части основных средств
			4. Показатель изношенности 30–40 %
			5. Незначительный рост в динамике показателя суммы хозяйственных средств

Продолжение табл. 9

1	2	3	4
		5. Очень высокий	<ol style="list-style-type: none"> Доля основных средств в активах — 0,6 Доля активной части основных средств — 0,8 Рост в динамике показателя доли активной части основных средств Показатель изношенности < 30 % Рост показателя суммы хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации
2	Ликвидность	1. Очень низкий	<ol style="list-style-type: none"> Коэффициент текущей ликвидности < 1 Обеспеченность организации собственным оборотным капиталом < 0,1 Имеет место снижение собственного капитала Есть резкие изменения в отдельных статьях баланса В балансе присутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)
		2. Низкий	<ol style="list-style-type: none"> Коэффициенттекущей ликвидности = 1 Обеспеченность организации собственным оборотным капиталом < 0,1 Нет роста собственного капитала Есть небольшие изменения в отдельных статьях баланса В балансе присутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)
		3. Средний	<ol style="list-style-type: none"> Коэффициент текущей ликвидности 1–2 Обеспеченность предприятия собственным оборотным капиталом = 0,1 Имеет место небольшой рост собственного капитала Нет резких изменений в отдельных статьях баланса В балансе отсутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)

Продолжение табл. 9

1	2	3	4
		4. Высокий	1. Коэффициент текущей ликвидности = 2
			2. Обеспеченность предприятия собственным оборотным капиталом = 0,1
			3. Имеет место небольшой рост собственного капитала
			4. Нет резких изменений в отдельных статьях баланса
			5. В балансе отсутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)
		5. Очень высокий	1. Коэффициент текущей ликвидности > 2
			2. Обеспеченность предприятия собственным оборотным капиталом > 0,1
			3. Имеет место рост собственного капитала
			4. Нет резких изменений в отдельных статьях баланса
			5. В балансе отсутствуют «больные» статьи (убытки, просроченная задолженность)
3	Финансовая устойчивость	1. Очень низкий	1. Коэффициент концентрации собственного капитала < 0,1
			2. Коэффициент финансовой зависимости > 1
			3. Рост в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Рост в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Низкое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений
		2. Низкий	1. Коэффициент концентрации собственного капитала = 0,1
			2. Коэффициент финансовой зависимости > 1
			3. Небольшой рост в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Нет снижения в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Низкое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений

Продолжение табл. 9

1	2	3	4
		3. Средний	1. Коэффициент концентрации собственного капитала =0,1
			2. Коэффициент финансовой зависимости >1
			3. Незначительное снижение в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Небольшое снижение в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Невысокое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений
		4. Высокий	1. Коэффициент концентрации собственного капитала равен 0,2
			2. Коэффициент финансовой зависимости равен 1
			3. Небольшое снижение в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Небольшое снижение в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Высокое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений
		5. Очень высокий	1. Коэффициент концентрации собственного капитала равен 0,5
			2. Коэффициент финансовой зависимости равен 1
			3. Снижение в динамике коэффициента финансовой зависимости
			4. Снижение в динамике коэффициента соотношения заемных и собственных средств
			5. Высокое значение коэффициента структуры долгосрочных вложений

Продолжение табл. 9

1	2	3	4
4	Деловая активность	1. Очень низкий	1. Снижение чистой прибыли
			2. Снижение показателя фондоотдачи
			3. Снижение показателя оборачиваемости средств в расчетах
			4. Снижение производительности труда
			5. Снижение выручки от реализации
		2. Низ- кий	1. Небольшое снижение чистой прибыли
			2. Небольшое снижение показателя фондоотдачи
			3. Небольшое снижение показателя оборачиваемости средств в расчетах
			4. Небольшое снижение производительности труда
			5. Небольшое снижение выручки от реализации
		3. Сред- ний	1. Незначительный рост чистой прибыли
			2. Незначительный рост показателя фондоотдачи
			3. Незначительный рост показателя оборачиваемости средств в расчетах
			4. Незначительный рост производительности труда
			5. Незначительный рост выручки от реализации
		4. Вы- сокий	1. Средний темп роста чистой прибыли
			2. Средний темп роста показателя фондоотдачи
			3. Средний темп роста показателя оборачиваемости средств в расчетах
			4. Средний темп роста производительности труда
			5. Средний темп роста выручки от реализации
5. Очень высо- кий	1. Рост чистой прибыли		
	2. Рост показателя фондоотдачи		
	3. Рост показателя оборачиваемости средств в расчетах		
	4. Рост производительности труда		
	5. Рост выручки от реализации		

Окончание табл. 9

1	2	3	4
5	Рентабельность	1. Очень низкий	1. Снижение чистой прибыли
			2. Рентабельность основной деятельности < 1
			3. Рентабельность совокупного капитала < 0,3
			4. Рентабельность собственного капитала < 0,3
			5. Услуги нерентабельны
		2. Низкий	1. Небольшое снижение чистой прибыли
			2. Рентабельность основной деятельности чуть меньше 1
			3. Рентабельность совокупного капитала чуть меньше 0,3
			4. Рентабельность собственного капитала чуть меньше 0,3
			5. Услуги нерентабельны
		3. Средний	1. Незначительный рост чистой прибыли
			2. Рентабельность основной деятельности = 1
			3. Рентабельность совокупного капитала = 0,3
			4. Рентабельность собственного капитала = 0,3
			5. Услуги рентабельны
		4. Высокий	1. Средний темп роста чистой прибыли
			2. Рентабельность основной деятельности чуть больше 1
			3. Рентабельность совокупного капитала чуть больше 0,3
			4. Рентабельность собственного капитала чуть больше 0,3
			5. Услуги рентабельны
5. Очень высокий	1. Рост чистой прибыли		
	2. Рентабельность основной деятельности > 1		
	3. Рентабельность совокупного капитала > 0,3		
	4. Рентабельность собственного капитала > 0,3		
	5. Услуги рентабельны		

РАЗДЕЛ 3. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Глава 3.1. Экономическая культура руководителя организации физической культуры и спорта

3.1.1. Сущность и содержание культуры планирования труда работников организации физической культуры и спорта

Считается, что для эффективной производственной или любой иной деятельности необходима хорошая организация труда, основанная прежде всего на тщательном планировании всего процесса.

Планирование — процесс по созданию условий для целенаправленного, динамичного и пропорционального развития объекта.

Экономическое планирование в самом общем виде — это одна из функций управления, состоящая в установлении путем научно обоснованных расчетов системы показателей, которые должны быть достигнуты на конкретных объектах за счет определенных действий и мероприятий в течение планового периода.

Для получения желаемого результата необходимо осуществить планирование всей деятельности организации как внутренней, так и внешней (схема 1).

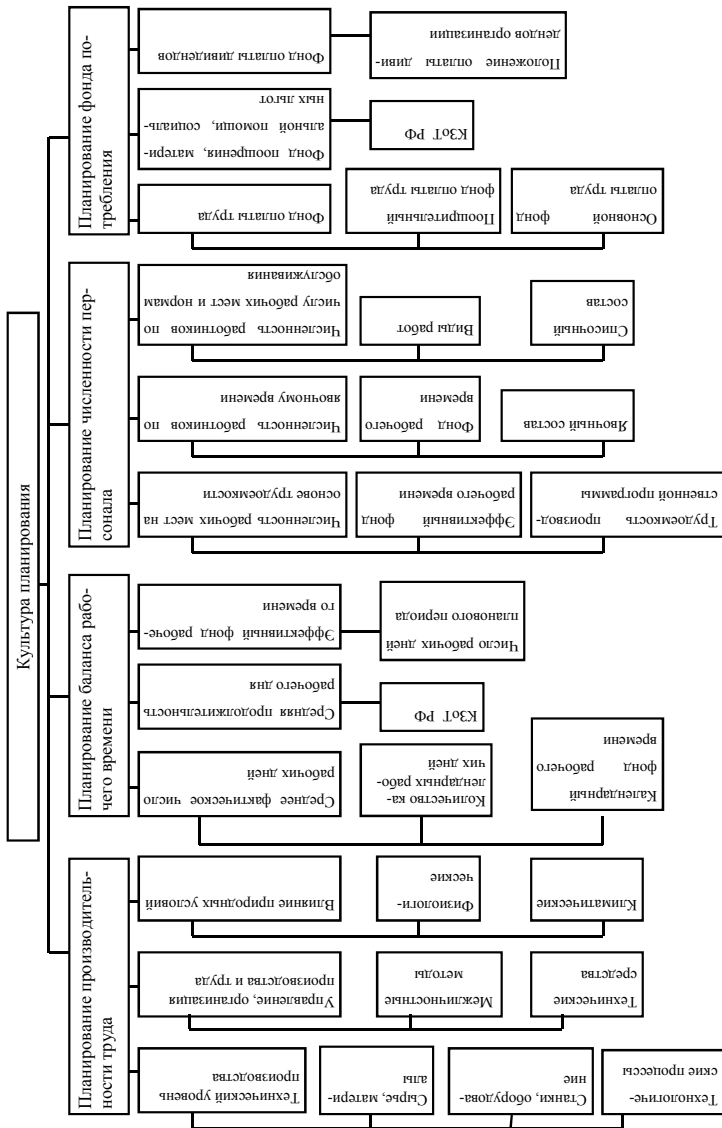


Схема 1. Культура планирования организаций ФК и С

Внутреннее планирование — это прежде всего планирование труда работников предприятия.

Внешнее планирование — взаимодействие с организациями, предприятиями и физическими лицами с целью организации совместной производственной деятельности.

Планирование труда необходимо для обоснования потребности в ресурсах и производственных мощностях всех звеньев производства товаров и услуг, а также для согласования деятельности между различными подразделениями в их объединениях.

Цель разработки и реализации планов — обеспечение максимально возможной прибыли от результатов деятельности организации.

Основные задачи планирования труда:

— определение потребностей в работниках всех уровней, профессий и квалификаций для осуществления подбора, подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;

— установление заданий по повышению уровня эффективности труда для подразделений и отдельных работников, мобилизация персонала на повышение производительности и качества труда (снижение трудоемкости производства, экономия рабочего времени, повышение уровня организации труда и др.);

— обоснование фонда потребления (в том числе фонда оплаты труда), установление размеров заработной платы и других выплат из фонда потребления по подразделениям и категориям.

Трудовые показатели находят отражение в разделах бизнес-плана фирмы: основные показатели, ресурсы, программа действий, ожидаемый экономический эффект.

В бизнес-плане указывают: какие именно специалисты (какого профиля, с каким образованием, с каким опытом) нужны для успешной работы фирмы (подразделения) и какая заработная плата предположительно должна быть им положена; рассматривают возможность привлечения специалистов на постоянную работу или в качестве совместителей и др.

При текущем планировании труда на фирме используют основные трудовые показатели:

- производительность труда;
- численность рабочих;
- численность промышленно-производственного персонала (ППП);
- численность специалистов;
- численность руководителей;
- трудоемкость продукции;
- среднюю заработную плату на одного рабочего, на одного работника ППП, на одного работника фирмы в целом.

Организационное планирование труда позволяет улучшить использование рабочей силы, способствует развитию производства, увеличению доходов фирмы и отдельных работников.

Одним из основных составляющих культуры планирования является планирование производительности труда работников организации физической культуры и спорта.

Главный показатель эффективности работы организации — прибыль. В показателях прибыли отражается объем продукции, реализованной на рынке, и эффективность использования ресурсов. Поэтому внутрифирменное планирование труда должно быть направлено на увеличение выпуска продукции и повышение ее качества за счет более полного выявления и использования резервов роста производительности труда.

В организации разрабатываются организационно-технические мероприятия по использованию таких резервов в плановом периоде. Своевременное выявление резервов, обоснование необходимости повышения технического, технологического и организационного уровней — основные пути роста производительности труда.

Рост производительности труда характеризуется увеличением выработки продукции на одного среднесписочного работника

(рабочего): $V = \frac{O}{T}$ и трудоемкостью важнейших видов продукции $T_n = \frac{T}{O}$,

где B — выработка;

$T_{п}$ — трудоемкость;

O — объем продукции (благ) в соответствующих единицах;

T — трудовые затраты на выпуск продукции в соответствующих единицах.

Основной рост производительности труда обеспечивается снижением затрат рабочего времени на единицу продукции за счет внедрения в производство достижений научно-технического прогресса.

Необходимо учитывать также влияние изменений в структуре производства, сдвиги в выпуске продукции по ее ассортименту, изменение уровня кооперированных поставок, бюджета рабочего времени и ряд других факторов.

Влияние всех вышеперечисленных факторов определяют по результатам комплексного анализа трудовых показателей. Выявленные в ходе анализа резервы роста производительности труда используют в планировании, полностью или частично, в соответствии с планом организационно-технических мероприятий. После анализа и внедренных в практику необходимых (если необходимо) организационных изменений должен быть получен эффект в виде снижения трудоемкости продукции (услуг) или относительного высвобождения численности.

Расчет прироста производительности труда по отдельным мероприятиям производят по формулам:

$$\Delta B_{ч} = \frac{\Theta_{ч} \times 100}{\mathcal{C}_{ср} - \Theta_{ч}},$$

$$\Delta B_{т} = \frac{T_{р.пл}}{T_{р.пл} - T_{р.сн}} \times 100 - 100,$$

где $\Delta B_{ч}$ — прирост производительности труда в плановом периоде за счет экономии численности персонала, %;

$\Delta B_{т}$ — прирост производительности труда в плановом периоде за счет снижения трудоемкости продукции, %;

$\mathcal{E}_\text{ч}$ — относительное высвобождение численности персонала согласно плану оргтехмероприятий, чел.;

$\mathcal{Ч}_\text{ср}$ — расчетная среднесписочная численность работников предприятия на плановый объем работ по базисной выработке, чел.;

$T_\text{р.пл}$ — трудоемкость планового объема работ, рассчитанная по фактическим затратам труда в базисном периоде, нормо-ч;

$T_\text{р.сн}$ — снижение затрат труда по плану оргтехмероприятий в плановом периоде, нормо-ч.

По мнению А. М. Омарова, руководителю организации необходимо уделять особое внимание планированию баланса рабочего времени, в том числе одного среднесписочного работника.

Баланс рабочего времени — это характеристика использования календарного фонда времени, т. е. рабочего времени за календарный период (месяц, квартал, год). Годовой календарный фонд может быть 365 или 366 дней, квартальный — 90, 91 или 92 дня, месячный — 28, 29, 30 или 31 день.

Цель составления баланса рабочего времени — определение эффективного (реального) фонда рабочего времени одного среднесписочного работника. Баланс используют для анализа рабочего времени с целью выявления его резервов, а также для планирования численности фонда оплаты труда персонала.

Баланс составляется в целом по организации и по отдельным его структурным подразделениям.

При составлении баланса рабочего времени рассчитывают, во-первых, явочное время, т. е. реальное число рабочих дней в плановом периоде; во-вторых, рассчитывают плановую продолжительность рабочей смены; в-третьих, умножением планового числа явочных рабочих дней на плановую продолжительность рабочей смены определяют эффективный (реальный) фонд рабочего времени одного среднесписочного работника (рабочего) в плановом периоде в часах.

Исходными данными для планирования баланса рабочего времени одного среднесписочного работника служат:

— отчетный баланс рабочего времени одного среднесписочного работника; приводятся базисные данные;

- продолжительность очередных, дополнительных и учебных отпусков в днях;
- изменение доли числа женщин в общей численности работающих;
- мероприятия по улучшению условий труда, техники безопасности, охраны труда, медицинского обслуживания.

Последовательность расчетов планового баланса рабочего времени одного среднесписочного работника:

1. Определяется плановый номинальный фонд рабочего времени.

2. Рассчитывается плановое рабочее время. При этом невыходы на работу определяют на одного работника по следующим причинам:

- очередные и дополнительные отпуска: продолжительность основного рассчитывают для каждой группы работников в соответствии с законодательством и коллективным договором; продолжительность дополнительных

- с учетом условий труда, возраста работников, учебы без отрыва от производства, стажа работы и др.; среднюю продолжительность отпуска на одного работника определяют делением общей суммы человеко-дней очередных и дополнительных отпусков на численность работников;

- отпуска по беременности и родам: продолжительность учитывают по плановому изменению доли числа женщин в общей численности работающих, а если нет изменений, берут базовые данные;

- невыходы по болезни: продолжительность планируют с учетом снижения показателя за счет мероприятий по улучшению условий труда, охраны труда и техники безопасности, медицинского обслуживания, жилищных условий;

- прогулы целодневные и внутрисменные простои, отпуска с разрешения администрации не планируют и в плановом балансе не предусматривают.

3. Определяют плановую (реальную) среднюю продолжительность рабочего дня в часах, для чего рассчитывают номи-

нальную продолжительность рабочего дня с учетом сокращения рабочего времени в смену на один час в предпраздничные дни при 40-часовой рабочей неделе:

— при 40-часовой рабочей неделе номинальная продолжительность рабочего дня 8 часов, в предпраздничные дни — 7 часов;

— при меньшей продолжительности количество часов работы смены определяют делением установленной продолжительности рабочей недели на 5, сокращение рабочего времени накануне праздничных дней в этом случае не учитывают.

Затем рассчитывают реальную продолжительность рабочего дня (смены) с учетом различия продолжительности дня у разных работников. Сокращенный рабочий день по законодательству имеют кормящие матери, подростки, а также работающие при вредных (тяжелых) и особо вредных (особо тяжелых) условиях труда.

Продолжительность сокращения рабочего времени на кормление ребенка планируют на основе базисных данных с учетом изменения рождаемости. В настоящее время этот показатель встречается только на производствах, где применяется в основном женский труд, потому что оплачиваемый и частично оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком установлен до трех лет, а перерыв на кормление предоставляют работающей женщине до достижения ребенком возраста одного года.

Продолжительность потерь рабочего времени за счет сокращения рабочего дня у подростков и на вредных производствах рассчитывают с учетом конкретной численности подростков в плановом периоде и изменений условий труда.

4. Определяют эффективный (реальный) фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего дня на явочное число рабочих дней в плановом периоде.

Численность персонала организации планируется по соответствующим группам (промышленно-производственный персонал (ППП) и непромышленная группа) и категориям: рабочие, служащие (в том числе специалисты и руководители).

ППП — это работники, труд которых связан с основной деятельностью фирмы. Непромышленный персонал не связан с основной деятельностью фирмы.

При планировании численности рабочих учитывают явочный и списочный состав, а остальные категории ППП планируют только по списочному составу.

Особенности отрасли ФК состоят в том, что рабочими фирмы могут быть и работники ППП (работники, задействованные на производстве товаров, оборудования, тренажеров...), и работники непромышленного персонала (секретари, уборщики, дворники и т. д., задействованные при обслуживании фирм по оказанию услуг).

Различают среднесписочную и среднеявочную численность.

Среднесписочную численность за месяц ($Ч_{\text{ср.сп}}$) определяют по формуле

$$Ч_{\text{ср.сп}} = \frac{\sum Ч_{\text{д.сп}}}{\Phi_{\text{к.д}}},$$

где $\sum Ч_{\text{д.сп}}$ — списочная численность за каждый календарный день (численность в праздничные и выходные дни берут по предыдущему дню), чел.;

$\Phi_{\text{к.д}}$ — число календарных дней в месяце.

Среднеявочную численность за месяц ($Ч_{\text{ср.яв}}$) определяют по формуле

$$Ч_{\text{ср.яв}} = \frac{\sum Ч_{\text{д.яв}}}{\Phi_{\text{р.д}}},$$

где $\sum Ч_{\text{д.яв}}$ — явочная численность за каждый рабочий день, чел.;

$\Phi_{\text{р.д}}$ — число рабочих дней в месяце.

Так как численность планируют по явочному составу, то при планировании учитывается процент невыходов (Н), который определяется по формуле

$$H = 100 - \frac{Ч_{\text{яв}}}{Ч_{\text{сп}}} \cdot 100 \%,$$

где $Ч_{\text{сп}}$ — списочная численность, чел.;

$Ч_{\text{яв}}$ — явочная численность, чел.

Планирование численности работников предприятия связано с использованием рабочего времени в течение года, измеряемого в человеко-часах и в человеко-днях.

Среднее число часов и дней одного работника в год определяют на основе планового баланса рабочего времени одного средне-списочного работника.

В современных социально-экономических условиях руководители самостоятельно решают вопрос о возможной величине фонда потребления на планируемый период, учитывая при этом конъюнктуру рынка товаров и рынка труда, стоимость рабочей силы, необходимость обеспечения конкурентоспособности продукции (услуг), уровень и темпы изменения инфляции и другие факторы.

Для понимания механизма формирования средств на оплату труда работников на предприятии необходимо уяснить содержание и взаимосвязь таких понятий, как валовой доход, валовая прибыль, чистая прибыль предприятия, средства, направляемые на накопление и потребление, доходы работников, получаемые на предприятии (схема 2).

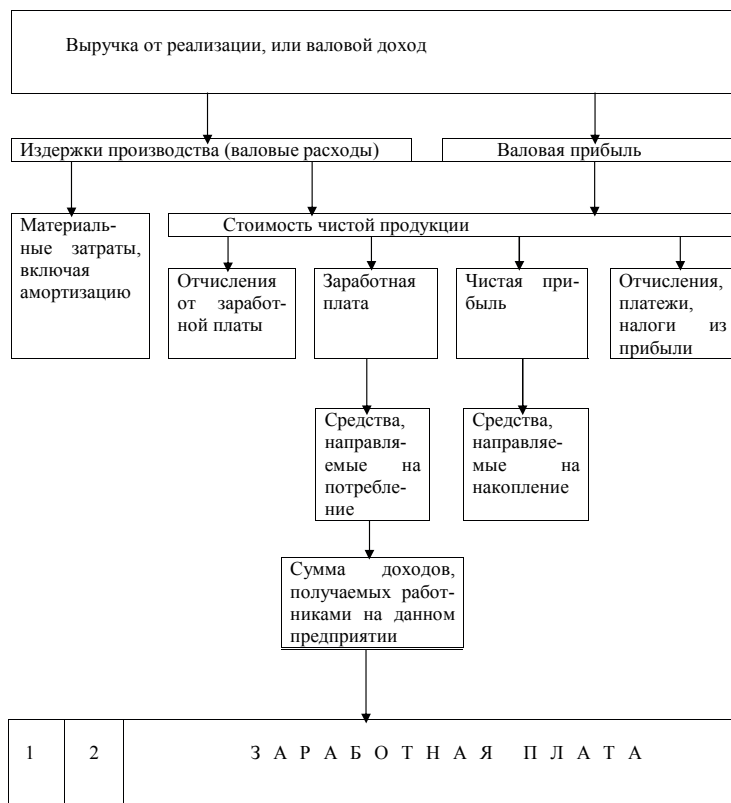
Выручка от реализации, или валовой доход, предприятия зависит от объема выпущенной и реализованной продукции и цен на каждую ее единицу. Она включает в себя издержки производства, или валовые расходы, и валовую прибыль, если выручка от реализации больше издержек производства.

Фонд потребления включает:

— фонд оплаты труда (ФОТ) — средства, начисленные на оплату труда всем работникам;

— доходы (дивиденды, проценты) по акциям членов трудового коллектива в имущество фирмы, начисленные к выплате работникам;

— сумму предоставляемых предприятиям трудовых и социальных льгот, включая материальную помощь;



* 1 – доходы по акциям и вкладам в имущество предприятия;
 2 – стоимость предоставляемых трудовых и социальных льгот, включая материальную помощь

Схема 2. Взаимосвязь некоторых экономических показателей работы предприятия

Фонд оплаты труда складывается из:

- заработной платы, начисленной по тарифным ставкам и отработанному времени, окладам и сдельным расценкам в соответствии с принятыми на фирме формами и системами оплаты труда;
- стоимости продукции, выдаваемой в порядке натуральной оплаты труда;
- выплат стимулирующего характера (премии...);
- выплат компенсирующего характера, связанных с режимом работы и условиями труда;
- выплат, обусловленных районным регулированием оплаты труда;
- оплаты за работу в выходные и праздничные дни, в сверхурочное время;
- оплаты за непроработанное время в соответствии с действующим законодательством;
- оплаты простоев и брака не по вине работников ППП;
- оплаты труда работников, не состоящих в штате фирмы;
- оплаты работников несписочного состава за выполнение работ по заключенным договорам.

Кроме перечисленных, в состав средств, направленных на потребление, включают средства специального назначения и целевые поступления, в том числе:

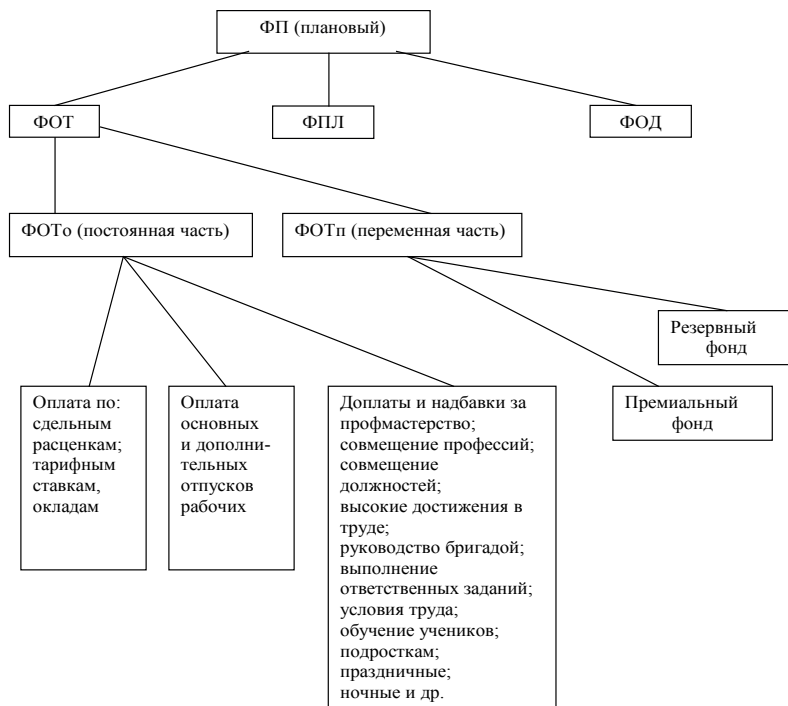
- премии за реализацию программы действий за счет средств заказчика;
- премии за выполнение работ по хоздоговорам за счет средств заказчика и др.

Фонд потребления можно планировать остаточным методом и на основе экономических нормативов, установленных для формирования средств на оплату труда в целом по фирме и отдельным его подразделениям.

Фонд потребления на предприятии планируется в соответствии с составом планового фонда потребления (схема 3).

Фонд потребления подразделений формируют с учетом коэффициентов трудового вклада каждого из них в общий результат труда, а также прямым счетом по нормативам трудоемкости

(численности работников) и доходов (зарботной платы) каждого подразделения фирмы.



где ФП — фонд потребления;
 ФОТ — фонд оплаты труда;
 ФПЛ — фонд поощрения, материальной помощи, социальных льгот;
 ФОД — фонд оплаты дивидендов;
 ФОТо — основной фонд оплаты труда;
 ФОТп — поощрительный фонд оплаты труда.

Схема 3. Состав планового фонда потребления

Формирование фонда оплаты труда структурных подразделений (ФОТ) предприятия на основе простейших нормативов за ка-

жду единицу улучшения показателей, принятых для оценки деятельности подразделений, может осуществляться по формуле

$$\text{ФОТ} = \text{ФОТ}_{\text{исх}} \times \frac{100 + \text{Н}_1 \times \text{Э}_1 \times \text{Н}_2 \times \text{Э}_2 + \text{Н}_2 \times \text{Э}_3}{100},$$

где $\text{ФОТ}_{\text{исх}}$ — выплаты из фонда оплаты труда в предыдущем периоде;

$\text{Н}_1, \text{Н}_2, \text{Н}_3$ — нормативы прироста фонда оплаты труда соответственно за прирост: производительности труда, снижения себестоимости, улучшения качества продукции в текущем периоде, в % к ФОТ за 1 % прироста показателей;

$\text{Э}_1, \text{Э}_2, \text{Э}_3$ — соответственно прирост: производительности труда, снижения себестоимости, улучшения качества продукции в текущем периоде.

Использование уровневых нормативов для формирования фонда оплаты труда структурного подразделения может осуществляться по формуле

$$\text{ФОТ} = \text{Н} \times \text{О},$$

где Н — норматив образования ФОТ на единицу продукции в натуральном выражении или на единицу выпущенной продукции, принятой для исчисления производительности труда;

О — объем продукции.

Система показателей для любого подразделения (в целом по фирме) должна отражать выполнение подразделением (фирмой) плана или обязательств по договору, качество выполненных работ и напряженность труда коллектива.

3.1.2. Содержание культуры нормирования труда работников организации физической культуры и спорта

В современных условиях нормирование труда — это вид деятельности по управлению производством, цель которого состоит в установлении необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников раз-

личных групп и количеством единиц оборудования (тренажеры, инвентарь, станки ...). Необходимыми затратами и результатами считаются такие, которые соответствуют наиболее эффективным для условий конкретного участка вариантам организации труда, производства, реализации и управления.

Нормирование труда призвано решать важные социально-экономические задачи:

1. Обеспечивать научно обоснованную базу для внутрипроизводственного планирования и организации труда.

2. Содействовать выявлению и использованию резервов роста производительности труда и снижению себестоимости продукции.

3. Стимулировать рост квалификации работников на основе научного обоснования и массового распространения передового производственного опыта.

4. Способствовать совершенствованию оплаты труда, установлению более полного соответствия между мерой труда и мерой вознаграждения за труд.

Работа по нормированию труда включает:

- анализ производственного процесса;
 - разделение его на элементы;
 - выбор оптимального варианта решения (технологии);
 - приемы и методы труда;
 - системы обслуживания рабочих мест;
 - режимы труда и отдыха;
 - расчет норм и их внедрение.
- При нормировании труда необходимо учитывать факторы:
- специфику отрасли физической культуры;
 - климатические условия данного региона;
 - половые различия;
 - возрастные различия групп;
 - психологические факторы;
 - социально-статусные;
 - экономические;
 - технические (при производстве оборудования, инвентаря...).

Основные положения нормирования при научном обосновании норм сводятся к следующим:

— во-первых, объем выработки продукции или объем работы регламентируется технологией производства, технологическими нормами использования оборудования, параметрами и показателями режимов его эксплуатации; качество норм, следовательно, во многом зависит от технологических нормативов, положенных в основу их определения;

— во-вторых, значительное влияние на продолжительность выполнения работы оказывает организация производства; отсюда форма организации производства должна быть такой, чтобы длительности операционного, технологического и производственного циклов были бы наименьшими при данных конкретных условиях;

— в-третьих, квалификация работников, их производственный опыт, уровень общего и профессионального образования, творческое отношение к труду оказывают значительное влияние на успех трудовой деятельности; научное изучение, обобщение и массовое распространение передового производственного опыта являются средствами повышения эффективности труда и должны максимально использоваться в практике нормировочной работы на предприятиях;

— в-четвертых, режимы труда и отдыха могут быть научно обоснованы только на основе психофизиологического анализа, а чтобы обеспечить содержательность и привлекательность работы для исполнителя необходим и социальный анализ трудовых процессов.

Чем полнее эти моменты учтены при разработке норм, тем более высоким будет уровень их научного обоснования.

В нормировании труда перекрещиваются личные, коллективные и общегосударственные интересы, проблемы стимулирования труда и повышения его производительности и качества, роста эффективности производства и улучшения благосостояния работников (схема 4).

Объектом нормирования труда является производственная операция, под которой понимают часть производственного процесса, выполняемого одним работником или их группой на одном рабочем месте и одним предметом труда. Таким образом, для операции характерны постоянное рабочее место, исполнитель и предмет труда.

Для установления норм времени по каждому элементу производственной операции независимо от формы организации труда (индивидуальная или бригадная) отдельно проводится аналитическая и расчетная работа. При этом руководствуются следующими основными положениями.

1. Технологический процесс должен быть спроектирован на основе прогрессивных нормативов использования оборудования и наиболее выгодных технологических режимов работы с использованием эффективных инструментов и приспособлений, с учетом возможностей одновременной реализации нескольких единиц работы одного рода работы. Критерием прогрессивности технологии следует считать наименьшую трудоемкость и сокращение отходов.

2. Возникающие в процессе работы технологические перемены должны быть по возможности перекрыты выполнением какой-либо ручной работы в порядке совмещения трудовых функций с автоматической работой оборудования или одновременным обслуживанием двух или нескольких единиц оборудования.

3. В качестве исполнителя работ должен приниматься не самый лучший работник и не отстающий, а средний, имеющий определенный уровень квалификации, опыт работы по специальности, правильно организующий свое рабочее место, не допускающий брака в работе, соблюдающий все правила техники безопасности.

4. Рациональная организация труда, правильное его разделение и кооперация оказывают большое влияние на величину затрат труда. Поэтому при анализе необходимо прежде всего аттестовать рабочее место, определить полный объем производимых на них работ (функций), рассчитать необходимые затраты вре-

мени на каждый элемент работы или на производственную функцию, составить комплекс работ (функций), поручаемых для выполнения коллективу исполнителей, рассчитать норму результата труда и в соответствии с этим сформировать производственный коллектив.

В практике нормирования труда рабочее время делится на подготовительное, оперативное, основное, время обслуживания рабочего места, время на отдых и личные надобности и время пере­рывов (регламентированных и нерегламентированных).

Нормирование основного времени. Для расчетов норм при использовании конкретного типа оборудования (станков) целесообразно применять следующую формулу:

$$T_o = (t_1 + t_2 + t_3) \times i,$$

где T_o — норма основного времени;

t_1, t_2, t_3 — длина (объем, продолжительность) выполняемой работы основной цели;

i — число проходов (повторений).

Нормирование подготовительно-заключительного времени. Подготовительно-заключительное время нормируется с помощью нормативов или специальных исследований методом фотографирования рабочего дня. Состав и продолжительность подготовительно-заключительного времени непосредственно зависят от цели и типа производства товаров и услуг.

Подготовительно-заключительное время — это время, затрачиваемое на подготовку к выполнению определенной работы: подготовка инвентаря к тренировке, подготовка необходимого оборудования, зала и т. д.; уточнение плана тренировки (мероприятия); беседа с членами группы перед и после тренировки; подведение итогов тренировочного занятия; оформление необходимой методической документации. Особенностью подготовительно-заключительного времени является то, что оно затрачивается независимо от тренировок, времени года.

Оперативным называется время, затрачиваемое как непосредственно для подготовки организма к процессу (разминка, массаж,

аутотренинг), так и на выполнение вспомогательных работ — наложение разогревающих мазей, бинтование суставов...

Временем обслуживания рабочего места называется время, затрачиваемое на уход за оборудованием, инвентарем, экипировкой и поддержанием рабочего места в нормальном состоянии.

Время на отдых и личные надобности необходимо для поддержания нормальной работоспособности и личной гигиены работника. Длительность перерывов на отдых зависит от условий труда и времени года.

Время регламентированных перерывов включает время обеденного перерыва и установленного перерыва между занятиями.

Время нерегламентированных перерывов включает время простоя по непредвиденным обстоятельствам (поломка инвентаря, оборудования, травма...).

В нормировании используются следующие условные обозначения затрат времени:

ПЗ — подготовительно-заключительное время;

ОП — оперативное время;

О — основное время;

В — вспомогательное время;

ОБ — время обслуживания рабочего места;

ОРГ — время организации обслуживания;

ТЕХ — время технического обслуживания;

ОТЛ — время на отдых и личные надобности;

ПТНр/ПТНн- время регламентированных/нерегламентированных перерывов по оргтехпричинам.

Затраты рабочего времени при их анализе и установлении норм труда делятся на нормируемые и ненормируемые.

К нормируемым относятся необходимые для данных конкретных условий величины затрат основного, вспомогательного времени, времени обслуживания рабочего места, на отдых и личные надобности, регламентированных перерывов по организационно-техническим причинам, подготовительно-заключительного времени. Исходя из этого структуру нормы времени ($H_{вр}$) можно представить в виде

$$H_{вр} = t_o + t_v + t_{об} + t_{отл} + t_{пт} + t_{пз}$$

Определение норм времени включает (схема 6) комплексные коллективные (подразделения) нормы времени, нормирование заданий, нормы времени при многофункциональной работе и косвенные нормы выработки (обслуживающий персонал). Кроме того, нормы времени могут быть рассмотрены как нормы численности длительности и трудоемкости операций (этапов) работ.

Норма длительности операции (этапа) определяет отрезок времени, который необходим для выполнения единицы работы. Это время включает длительность тренировочного процесса (воздействия), исходя из плана на группу или подчиненных, и величину объективно неизбежных перерывов.

Норма трудоемкости определяет необходимые затраты времени одного работника или нескольких на выполнение единицы работы. Пример: для установки освещения в зале необходимо привлечь бригаду электриков, а не одного человека.

Норма численности определяет численность работников, необходимых для выполнения определенного объема работы.

Нормативы для нормирования труда работников организации отрасли физической культуры и спорта включают в себя: виды нормативов, разработку нормативов, нормативы времени на отдых, нормативы численности рабочих, нормативы численности руководителей, специалистов и служащих (схема 4).

Таким образом, для рациональной организации производства товаров и услуг используется система норм труда, отражающая различные стороны трудового процесса. Основное требование к нормам состоит в том, что все они должны соответствовать наиболее эффективным условиям конкретного труда, организации труда, производства и управления.

Для эффективной деятельности по нормированию труда необходимо придерживаться принципов и методов нормирования труда работников.

Принципы — основные положения, определяющие содержание, формы и методы производственного процесса в соответствии с общими целями и задачами, закономерностями.

Система принципов нормирования труда работников устанавливается на основе анализа требований экономических законов. Принципами расчета норм труда являются: системность, эффективность, прогрессивность, наглядность и т. д. Управление нормированием труда осуществляется на основе принципов общепризнанного (организационного) подхода, объективности.

Принцип системности означает, что нормы труда должны устанавливаться с учетом конечных результатов и рассматриваться в определенных временных границах.

Принцип эффективности определяет установление таких норм, при которых результат достигается при минимальных затратах времени, труда и т. д.

Принцип прогрессивности означает, что при достижении поставленной цели необходимо использовать научные, производственные и другие достижения.

В современных социально-экономических условиях возрастает роль экономических, психофизических и социальных факторов.

Экономические — это прежде всего итоговые показатели эффективности производства.

Психофизиологические факторы обусловлены влиянием трудового процесса на организм работника: на затраты их энергии, степень утомления и т. п.

К социальным факторам относят содержательность труда, его разнообразие, наличие в нем творческих элементов и т. п.

При установлении норм труда и анализе выполнения применяются методы исследования трудовых процессов. Методы классифицируются по признакам: цели исследования, количеству наблюдаемых объектов, способу проведения наблюдения, форме фиксации его данных и т. д.

В соответствии с целью исследования выделяются следующие методы:

- хронометраж;
- фотографирование рабочего времени;
- фотохронометраж.

Под хронометражом в нормировании труда понимают изучение операции (этапа) путем наблюдения и измерения затрат рабочего времени на выполнение отдельных ее (его) элементов.

Хронометраж проводится преимущественно в отношении повторяющихся элементов процесса, относящихся к оперативному или подготовительно-заключительному времени. Он осуществляется в три этапа: подготовка к хронометражным наблюдениям, непосредственно хронометраж, обработка и анализ данных наблюдения.

В процессе подготовки к хронометражным наблюдениям необходимо:

- ознакомиться со всеми организационными и техническими условиями процесса;
- расчлнить процесс (операцию) на элементы и установить фиксажные точки;
- разъяснить исследуемым цели и задачи проводимого хронометража.

Собственно хронометраж — это наблюдение и замер продолжительности выполнения определенных элементов процесса (операции).

В зависимости от цели хронометраж может быть осуществлен методом отдельных отчетов или по текущему времени. Результаты наблюдений заносятся в специальный бланк (хронокарту).

Обработка и анализ данных наблюдений. На данном этапе работы необходимо осуществить визуальную — качественную оценку завершенности исследования: произвести математические расчеты; выдвинуть и обосновать заключение и выводы исследования.

Фотографирование рабочего дня. Под фотографированием рабочего дня в нормировании труда понимают изучение путем наблюдения и измерения всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или определенной его части.

Существует два вида фотографирования рабочего дня: выполняемое самим исполнителем работы (самофотографирование) и выполняемое самим исследуемым.

Проведение фотографирования осуществляется в три этапа: подготовка к наблюдению, непосредственно наблюдение, обработка и анализ данных наблюдений.

Фотохронометраж применяют для одновременного определения структуры затрат рабочего времени и длительности отдельных элементов производственной операции.

Фотохронометраж может проводиться тремя способами: непрерывно (по текущему времени), выборочным и цикловым.

3.1.3. Структура и содержание культуры оплаты труда будущих специалистов отрасли физической культуры и спорта

Вопросы оплаты труда и материального стимулирования труда тесно связаны с понятием уровня жизни населения. Заработная плата является основным источником доходов подавляющего большинства населения, в том числе и работников отрасли, а величина реальной заработной платы во многом определяет материальное положение людей.

Социально-экономическая категория. Уровень жизни населения характеризуется степенью удовлетворения физических, духовных и социальных потребностей граждан.

Значение этого показателя состоит в оценке качества жизни населения, уровня его благосостояния и благополучия и служит важным социально-экономическим критерием при выборе направлений и приоритетов экономической и социальной политики государства и фирмы, в частности.

Уровень жизни населения определяется, с одной стороны, составом и величиной потребностей в различных благах отрасли (схема 5), с другой — возможностью их удовлетворения исходя из предложения на рынке товаров и услуг и реальных доходов людей, их заработной платы. В свою очередь, и размер реальной заработной платы, и уровень жизни населения определяются степенью эффективности производства на основе использования достижений научно-технического прогресса, масштабом развития и качеством сферы услуг, образовательным и культурным уровнем потребителя (схема 6).

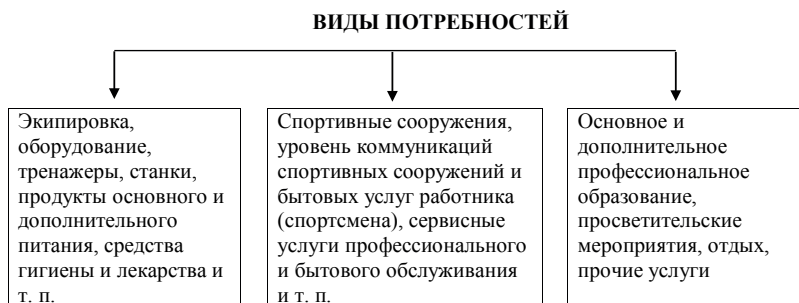


Схема 5. Виды потребностей



Схема 6. Основные факторы, влияющие на потребности населения и их удовлетворение

К показателям уровня жизни населения, имеющим прямое отношение к организации оплаты труда работников и установ-

лению ее минимальных размеров, относятся понятия продовольственной и потребительской корзины, прожиточного минимума, бюджета прожиточного минимума.

Продовольственная корзина — это набор продуктов питания одного человека в месяц, рассчитанный на основе минимальных норм потребления продуктов, которые соответствуют физическим потребностям, калорийности, содержанию основных питательных веществ и обеспечивают соблюдение традиционных навыков организации питания.

Минимальный размер потребления, рекомендованный Институтом питания АМН РФ, включает 11 групп продовольственных товаров: хлеб, картофель, овощи, фрукты и ягоды, мясо, рыба, яйцо, сахар, растительное масло, молоко и прочие продукты (соль, перец и т. д.).

Стоимость минимального потребления непродовольственных продуктов и услуг определяют по материалам бюджетных исследований доходов семьи, уровень потребления продуктов которых соответствует минимальному.

Для анализа и оценки уровня жизни используются различные показатели, такие как величина валового внутреннего продукта, национального дохода и реального дохода на душу населения, обеспеченность жильем, образовательными, медицинскими услугами, величиной товарооборота и т. п. (рис. 23).

Расходы на непродовольственные товары и услуги уточняют при помощи нормативного метода на основе норм обеспеченности и сроков службы предметов.

Расходы на жилье и коммунальные услуги определяют на основе нормативов, цен и тарифов в регионе.

Учитываются также затраты семьи на налоги и сборы.

Совокупный минимальный объем потребностей в натуральной форме образует минимальную потребительскую корзину.

Прожиточный минимум — стоимостная оценка натурального набора продуктов, непродовольственных товаров и услуг.

Бюджет прожиточного минимума — перечень по статьям доходов и расходов за определенный срок.

АБСОЛЮТНЫЕ	УДЕЛЬНЫЕ
Объем национального дохода	Доля фонда потребления в национальном доходе
Номинальные доходы населения	Реальные доходы на душу населения
Доходы от предпринимательской деятельности	Среднедушевой доход от предпринимательской деятельности
Объем товарооборота	Величина товарооборота на душу населения
Объем выполненных услуг	Объем услуг на душу населения
Сумма вкладов населения в банки	Средний размер вклада в банках
Величина жилого фонда	Количество метров жилой площади на одного человека
Фонд заработной платы	Средняя и минимальная заработная плата одного человека
Общий объем пенсионных фондов	Средняя и минимальная пенсия одного пенсионера
Другие	Другие

Рис. 23. Показатели уровня жизни

Экономическое содержание культуры оплаты труда работников организации отрасли физической культуры и спорта включает в себя, прежде всего, организацию оплаты труда рабочих, руководителей, специалистов и служащих (схема 7).

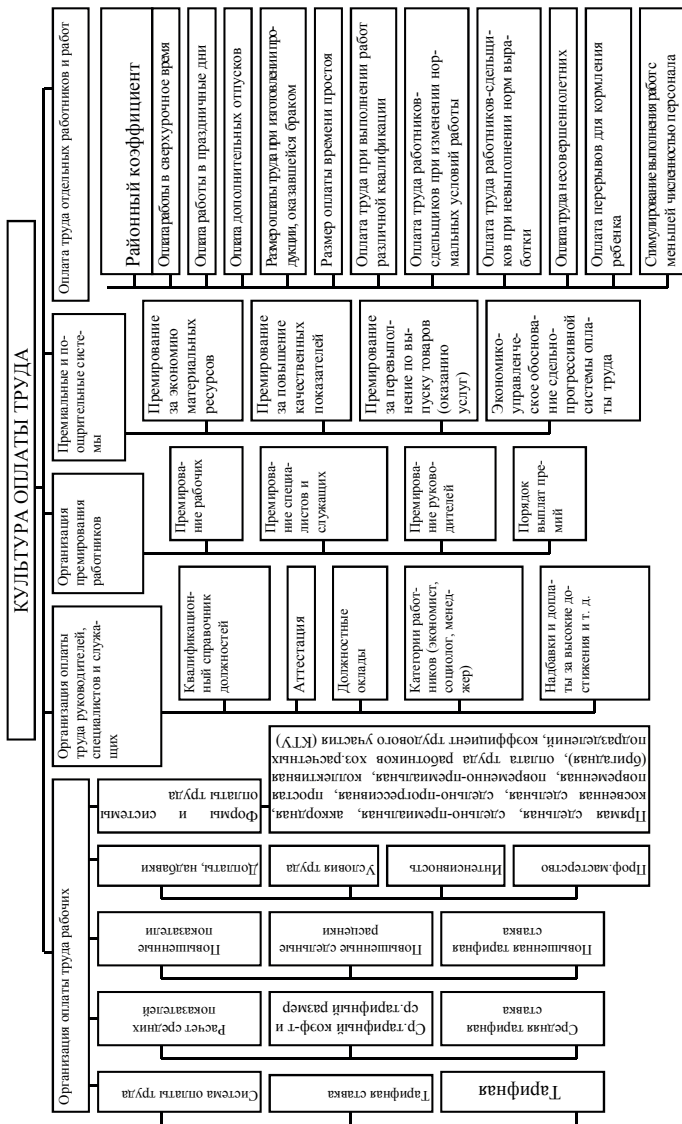


Схема 7. Культура оплаты труда организаций ФК и С

В объеме доходов населения, определяющих в сочетании с уровнем цен на товары и услуги уровень его жизни, главное место занимает заработная плата.

Мировая практика оплаты труда в странах с рыночной экономикой показывает, что заработная плата — это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда, величина которой определяется рынком труда, т. е. спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше заработная плата этих работников, и наоборот.

Известны несколько рыночных моделей формирования контрольных ставок заработной платы: модель конкуренции, модель монополии (монополии одного покупателя), модели с учетом действия профсоюзов, модели двухсторонней монополии.

Механизм формирования определенного уровня ставок заработной платы на рынке труда подчиняется общим закономерностям взаимодействия спроса и предложения на товары любого вида. Применительно к товару «рабочая сила» эта закономерность проявляется следующим образом: спрос на работников определенной квалификации с низкими ставками зарплаты ниже, чем на работников такой же квалификации с высокими ставками. Подобная зависимость называется законом спроса. Эту зависимость удобно рассмотреть графически (см. рис. 24). Если по оси абсцисс отразить количество труда (T), а на оси ординат — ставки заработной платы (Z), то указанная зависимость может быть выражена нисходящей кривой спроса $S-S$. Закон предложения, в свою очередь, говорит о том, что число ищущих работу определенной квалификации и согласных на низкие ставки меньше, чем число претендующих на высокие ставки заработной платы при такой же квалификации.

Эта зависимость обозначена на графике восходящей кривой предложения $P-P$. В точке пересечения кривых спроса и предложения определяется равновесная ставка заработной платы и равновесный уровень занятости данного вида труда.

Это означает, что при ставке заработной платы Z_p и при количестве нанятых на работу T_p предложение равно спросу, или

иначе: количество работников, которых предприниматели хотят нанять, соответствует числу работников, согласных работать на предложенных условиях оплаты труда.

Рассмотренные зависимости присущи модели конкуренции, которая характеризуется следующими чертами:

— многие предприятия конкурируют друг с другом при найме определенного вида труда;

— большое число ищущих работу и имеющих равную специальность и квалификацию предлагают независимо друг от друга свой труд;

— ни предприятия, ни ищущие работу не осуществляют контроль над рыночной ставкой заработной платы и не диктуют ее уровень.

Главным фактором, всеобщим законом, регулирующим величину ставок заработной платы, остается взаимодействие спроса на труд и его предложения.

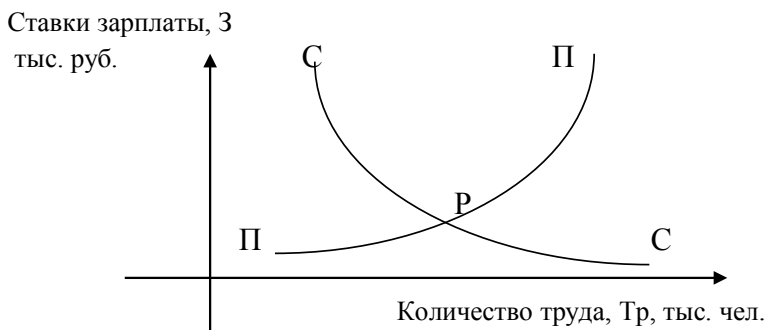


Рис. 24. Предложение труда и спрос на него на конкретном рынке

Следует отличать номинальную заработную плату от реальной. Номинальная (денежная) — это сумма денег, полученная работниками за единицу рабочего времени (час, день...). Реальная —

это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату. Она зависит от уровня цен. Между этими величинами существует строгая зависимость, которая выражается формулой

$$J_{\text{р.з.п}} = J_{\text{н.з.п}} \cdot J_{\text{ц}},$$

где $J_{\text{р.з.п}}$ — индекс реальной заработной платы;

$J_{\text{н.з.п}}$ — индекс номинальной заработной платы;

$J_{\text{ц}}$ — индекс цен на товары и услуги.

Так, если цены на товары и услуги выросли за определенный период в среднем в 1,5 раза, а номинальная заработная плата за этот же период возросла в среднем в 1,35 раза, то индекс реальной заработной платы составил 0,9 % (1,35:1,5), что означает сокращение реальной заработной платы на 10 % [(0,9 — 1×100)].

Конкретный размер оплаты труда, в конечном счете, дело индивидуальное, но чтобы подойти к нему, необходимо знать о сложной структуре организации оплаты труда, под которой понимают определенный порядок установления и выплаты работникам номинальной заработной платы.

В нашей стране существуют три основных компонента организации оплаты труда.

Техническое нормирование труда — процесс установления обоснованных норм труда (норм времени, выработки, обслуживания, времени обслуживания, численности персонала), необходимых для объективной количественной оценки затрат труда на выполнение конкретных работ. Нормы используются при определении расценок, т. е. размеров оплаты труда за единицу работы.

Тарифное нормирование труда — система тарифных нормативов или тарифная система, складывающаяся из тарифных ставок 1-го разряда, тарифных сеток, тарифно-квалификационных справочников, должностных окладов для руководителей, специалистов и других служащих, доплат и надбавок к тарифной заработной плате. Тарифная система служит инструментом, позволяющим с определенной степенью приближения оценивать

качество труда. Рынок труда через законы спроса и предложения оказывает влияние прежде всего на величину тарифных ставок и должностных окладов.

Премияльные и поощрительные системы работников организации физической культуры и спорта осуществляется за: экономию материальных ресурсов, повышение качественных показателей, перевыполнение по выпуску товаров и реализации услуг, а также за экономико-управленческое обоснование сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.

Доплаты и надбавки преследуют цель более полной оценки особенностей труда, его интенсивности, тяжести, работы в неблагоприятных условиях, важности, срочности и др.

При оплате труда отдельных работников и работ в организациях отрасли физической культуры и спорта берется во внимание: районный коэффициент, оплата работы в сверхурочное время, оплата работы в праздничные дни, оплата дополнительных отпусков, размер оплаты труда при изготовлении продукции, оказавшейся браком, размер оплаты времени простоя, оплата труда при выполнении работ различной квалификации, оплата труда работников-сдельщиков при изменении нормальных условий работы, оплата труда работников-сдельщиков при невыполнении норм выработки, оплата труда несовершеннолетних, оплата перерывов для кормления ребенка, стимулирование выполнения работ с меньшей численностью персонала.

Для объективной и «правильной» оплаты труда применяются формы и системы оплаты труда — способы использования норм труда и тарифной системы для расчетов заработной платы работников с учетом особенностей их труда.

При организации заработной платы труда работников необходима разработка и практическое применение эффективных ее форм и систем, устанавливающих строго определенный порядок расчетов по каждой группе работающих в зависимости от результата труда.

На предприятиях, учреждениях и в организациях применяют две формы заработной платы: повременную и сдельную.

Повременной формой заработной платы называется такая, при которой заработок работнику начисляется по тарифной ставке, соответствующей присвоенному ему тарифному разряду или установленному окладу с учетом фактически отработанного рабочего времени.

Сдельной формой заработной платы называется такая, при которой труд работника оплачивается по установленным сдельным расценкам за количество фактически изготовленной продукции при оказании услуг.

Известно, что соотношение между качеством выполняемой работы и затратами времени на ее выполнение (количеством работ, выполненных в единицу времени) прямое. В то же время сдельная форма оплаты по своей сути направлена на сокращение затрат труда на выполняемую работу, что в отсутствие противовесов приводит к снижению качества. Появление безработицы является одним из таких противовесов.

Каждая из форм заработной платы подразделяется на системы. Повременная форма заработной платы имеет две системы:

- простую повременную;
- повременно-премиальную.

Сдельная форма заработной платы:

- прямая сдельная;
- сдельно-премиальная;
- сдельно-прогрессивная;
- косвенная сдельная;
- аккордная.

По формам выражения и оценки результатов деятельности системы оплаты труда делятся на коллективные (базирующиеся на оценке коллективного труда) и индивидуальные (базирующиеся на оценке труда каждого отдельного работника физкультурно-спортивного комплекса).

Технические исполнители: дежурный бюро пропусков, делопроизводитель, секретарь, кассир и др. оцениваются по показателям — своевременность, оперативность и качество выполнения должностных обязанностей, образование и специальная подготовка.

Специалисты: преподаватели, тренеры, ученые и др. — должны самостоятельно выполнять должностные обязанности, быть способными применять новые подходы к решению возникающих проблем, иметь высшее и среднее специальное образование и стаж работы по данной специальности.

Требования к руководителям всех уровней — уметь организовать труд подчиненных; эффективность руководства, которая определяется по результатам работы с подчиненными; масштаб руководства (объем выпускаемой продукции, численность работающих).

Тарификация работников ФК осуществляется путем их аттестации на основе квалификационных требований по общепрофессиональным должностям, специфическим для отдельных отраслей бюджетной сферы.

Для проведения аттестации в организациях, на предприятиях, учреждениях создаются аттестационные комиссии. На каждого аттестуемого работника его непосредственным руководителем готовится представление, содержащее оценку профессиональной подготовки, уровня квалификации и отношения к работе. Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и выносит решение о соответствии работника определенной должности и разряду оплаты труда

3.1.4. Культура анализа эффективности использования труда работников организации отрасли физической культуры и спорта

Высокий уровень производственно-хозяйственной деятельности учреждения, организации и предприятия отрасли физической культуры и спорта предполагает систематическое изучение состояния и возможности роста эффективности производства. Этим целям служит анализ всех сторон деятельности фирмы.

Общие цели анализа деятельности фирмы достигаются решением следующих задач (схема 8):

1. Анализ эффективности использования персонала фирмы (рабочей силы).
2. Анализ использования рабочего времени и трудоемкости продукции.
3. Анализ качества выполнения внутрипроизводственного плана.
4. Анализ производительности труда.
5. Анализ использования средств, направленных на потребление.
6. Комплексная оценка производительности труда и заработной платы.

В рамках каждой задачи исследуют факторы, влияющие на показатели, выясняют причины потерь и недостатков, изыскивают резервы улучшения использования труда.

В зависимости от целей и объекта применяют разнообразные приемы исследования. Наиболее часто применяются следующие методы исследования:

- сравнение — сопоставление текущего уровня изучаемого показателя с базой. В качестве базы можно брать плановые нормативы, показатели работы других фирм;

- группировка — раскрытие содержания изучаемых объектов путем расчленения их на группы по определенным признакам;

- элиминирование — прием установления влияния отдельных факторов на изменение общих показателей. При его использовании определяют влияние каждого фактора по одному, воздействие других условно принимают неизменными.

- Анализ эффективности использования труда имеет различные виды:

- по периодичности проведения различают анализы — ежедневный, недельный, месячный, квартальный, полугодовой, годовой;

- по полноте охвата объектов — комплексный, сплошной, выборочный;

- по методам изучения объектов — комплексный, сплошной, выборочный;

— по характеру изучения — текущий, оперативный, системный, разовый.

Комплексный анализ — итоговая оценка деятельности предприятия, основанная на детальной проверке всех показателей.

Текущий анализ — процесс изучения деятельности предприятия за отчетный период (месяц, квартал, год).

Оперативный анализ — контроль за ходом выполнения плановых показателей для принятия оперативных управленческих решений.

Организация анализа эффективности использования труда включает определение этапов подготовки и проведения анализа; установление объектов исследования, исполнителей, состава информационной базы, приемов изучения и обобщения, способов оформления и реализации его результатов.

Этапы проведения анализа:

— подготовительный, когда разрабатываются документы, необходимые для анализа, проводится инструктаж персонала, который будет участвовать в сборе и обработке информации;

— сбор информации, подлежащей анализу;

— обработка собранной информации;

— обобщение результатов анализа: вскрытие резервов улучшения работы, разработка выводов и предложений.

— При подготовке к анализу необходимо разработать план и программу его проведения. В плане указывают вид работ, срок их выполнения и исполнителей. Программа — методический документ, в котором устанавливают: цель, задачи и объекты анализа, состав необходимых для анализа данных; источники информации, где эти данные можно получить, методы анализа.

Информацию собирают путем наблюдений, замеров, опросов, обработки статистических данных, материалов оперативного и бухгалтерского учета и из других источников.

Информацию обрабатывают при помощи таблиц, графиков, диаграмм, обзоров, других видов аналитических материалов.

Анализ завершают обобщением результатов, их оценкой, формулированием выводов.

Требования к аналитической работе:

- системность. Необходимо уяснить всю систему взаимосвязей и зависимостей внутри объекта анализа и его взаимосвязи с внешними объектами и явлениями;

- комплексность, предполагающая всесторонний подход к изучению явления;

- регулярность, т. е. проведение анализа в определенные промежутки времени;

- экономическая оправданность — проведение анализа на участках, прежде всего отличающихся низкими результатами работ;

- тщательная подготовка, выбор более эффективных методов и средств;

- профессионализм, подбор квалифицированных работников для разработки программ, обобщения собранной аналитической информации и обоснования рекомендаций.

Анализ эффективности использования персонала предприятия призван решать задачи использования персонала на предприятии:

- исследование численности работников и их состав по полу, возрасту, специальностям, должностям и уровню квалификации;

- установление степени обеспеченности предприятия кадрами;

- проверка данных об использовании рабочего времени;

- изучение форм, динамики и причин движения рабочей силы, состояния дисциплины труда;

- определение количества и динамики занятых ручным, малоквалифицированным и тяжелым физическим трудом;

- исследование специальных аспектов трудовой деятельности: мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, удовлетворенности трудом и т. п.;

- разработки мер, направленных на улучшение обеспеченности фирмы кадрами, совершенствование их структуры и использования.

По отношению к собственности на имущество предприятия персонал делится на две категории:

— собственники, т. е. владеющие частью имущества и средств фирмы и получающие вознаграждение в виде доли прибыли, оставшейся в распоряжении фирмы;

— наемные работники, выполняющие работу за вознаграждение, размер и условия выполнения которого определяют соответствующие договоры найма.

Собственники могут быть одновременно и наемными работниками.

Группировка персонала по категориям облегчает определение потребности в работниках соответствующей профессии и квалификации, установление форм и систем оплаты труда, организацию подготовки и переподготовки кадров, способствует лучшему использованию персонала.

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые в процессе создания материальных ценностей либо способствующие его осуществлению. По производственному признаку рабочие делятся на основные и вспомогательные.

Из группы служащих выделяются три категории: руководители, специалисты и прочие служащие.

Руководители — работники, занимающие должности руководителей фирмы и ее структурных подразделений.

К специалистам относят работников, занятых инженерно-техническими, экономическими и другими работами, имеющих высшее или среднее специальное образование.

К категории служащих относят и других работников, осуществляющих подготовку и оформление документов, учет и контроль: делопроизводителей, архивариусов, кассиров, копировщиков, секретарей, машинисток, табельщиков, чертежников и др. Обычно их называют техническими исполнителями.

Для формирования себестоимости продукции и расчета налога на прибыль важное значение имеет дифференциация персонала по сфере деятельности.

К занятым основной деятельностью — промышленно-производственному персоналу (ППП) — относят работников основных и вспомогательных цехов, научно-исследовательских, конструкторских и др.

торских подразделений, вычислительных центров. Средства, направляемые на потребление этих работников, включают в себестоимость продукции.

Занятые неосновной деятельностью (непромышленный персонал) — это работники транспортных и коммунальных предприятий, торговли и общественного питания, подсобных сельскохозяйственных предприятий, редакций газет и радиовещания, медсанчастей, здравпунктов, оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятий. Затраты на содержание этих работников производятся из прибыли предприятия.

В соответствии с законодательством различают общую численность персонала ($Ч_{\text{общ}}$) — сумма численности ППП и непромышленного персонала и списочную численность ППП ($Ч_{\text{ппп}}$), включающую в себя общее число всех работников фирмы (рабочих — $Ч_{\text{рб}}$, руководителей — $Ч_{\text{рк}}$, специалистов — $Ч_{\text{сп}}$, прочих служащих — $Ч_{\text{сл}}$, принятых на постоянную, сезонную, а также временную работу на срок один день и более со дня зачисления на работу).

$$Ч_{\text{ппп}} = Ч_{\text{рб}} + Ч_{\text{рк}} + Ч_{\text{сл}}$$

В списочную численность включают фактически работающих, а также находящихся в командировках, отпусках очередных, учебных и по беременности и родам, не вышедших на работу в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей, по болезни, с разрешения администрации, прогулявших работу, временно отвлеченных на другие работы, если за ними сохранено штатное место.

Среднесписочную численность работников за месяц ($Ч_{\text{сп.сп}}$) определяют путем деления суммы списочной численности работников за каждый рабочий день месяца, включая праздничные и выходные дни, на число рабочих дней в месяце.

$$Ч_{\text{сп.сп}} = \frac{\sum_{i=1}^n Ч_{\text{pi}}}{n},$$

где $Ч_{pi}$ — списочная численность работников каждого рабочего дня месяца;

n — число рабочих дней в данном месяце.

При анализе качественного состава рабочих по профессиям сопоставляют перечень производственных операций с учетом их сложности с составом рабочих по специальностям и разрядам в ценах, на участках и рабочих местах. Рассчитывают средние разряды работ и средние разряды рабочих.

Если средний разряд рабочих превышает средний разряд работ, то это означает, что рабочие на предприятии не используются в полном соответствии с их квалификацией и перерасходуются средства на оплату труда из-за выплат межразрядной разницы.

Конечная цель анализа — разработка мер по повышению эффективности использования труда специалистов, совершенствованию их профессионально-квалификационной структуры.

В мировой практике существуют различные способы оценки качественного состава руководителей и специалистов: годовая аттестация персонала, оценка по результатам работ, оценка по достижению поставленных целей.

Анализ использования рабочего времени и трудоемкости продукции (товаров и услуг) проводится по показателям эффективности.

Показатели использования труда на предприятии — фактический реальный фонд рабочего времени, величина которого зависит от численности работников, продолжительности рабочего периода в днях, продолжительности рабочего дня, от количества отработанных человеко-дней и человеко-часов.

Сравнение фактического уровня этих показателей с базисным и плановым дает возможность выявить потери рабочего времени в абсолютных единицах измерения и в процентах. Информационная база анализа: форма 2-т (годовая), баланс рабочего времени одного работника, данные отдела кадров, фотографии рабочего дня.

Рассмотрение данных позволяет сделать вывод о том, что на предприятии рабочее время используют недостаточно рацио-

нально. Об этом свидетельствует снижение среднего количества человеко-дней и человеко-часов, отработанных одним рабочим, по сравнению с плановым периодом. Фактическая продолжительность рабочего дня ниже плановой.

Количество отработанных одним работником человеко-часов сократилось по сравнению с планом на 247,7 тыс. Отрицательное влияние на снижение фонда рабочего времени в человеко-днях оказали: снижение численности работников, увеличение потерь рабочего времени за счет болезней, отпусков с разрешения администрации, прогулов, а также снижение продолжительности рабочего дня.

Для определения влияния на фактический фонд отработанного рабочего времени численности рабочих (Ч), продолжительности рабочего дня (Р) и количества рабочих дней в году (Д) проведем следующие расчеты. Если обозначить общее число отработанных человеко-часов (Т), а их изменение (человеко-часов) по сравнению с планом (ΔT), то за счет указанных трех факторов изменения произошли в следующих размерах:

- 1) за счет изменения численности работающих:

$$\Delta T_{\text{ч}} = \Delta \text{Ч}_{\text{р}} \times \text{Д}_{\text{факт}},$$

$\Delta T_{\text{ч}} = -83\,225 \times 7,89 = -147,3$ тыс. чел., или 59,4% от общей суммы уменьшения отработанного рабочего времени;

- 2) за счет изменения числа отработанных человеко-дней в году:

$$\Delta T_{\text{д}} = \Delta_{\text{д}} \times \text{Ч}_{\text{пл}} \times \text{Р}_{\text{ф}},$$

$\Delta T_{\text{д}} = -5 \times 7,89 \times 1669 = 65,8$ тыс. чел.-ч, или 26,6% от общей суммы сокращения отработанных человеко-часов;

- 3) за счет изменения средней продолжительности рабочего дня:

$$\Delta T_{\text{р}} = \Delta_{\text{р}} \times \text{Д}_{\text{пл}} \times \text{Ч}_{\text{пл}},$$

$\Delta T_{\text{р}} = -0,09 \times 230 \times 1669 = 34,6$ тыс. чел.-ч, или 14% от суммы сокращения отработанных человеко-часов.

Всего общее сокращение отработанного рабочего времени составило: $147,3 + 65,8 + 34,5 = 247,7$ тыс. чел.-ч.

При анализе качественного использования рабочего времени определяют ряд коэффициентов:

— коэффициент использования реального (эффективного) фонда рабочего времени одного рабочего ($K_{рф}$) определяют по формулам:

$$K_{рф} = \frac{100 - П_{ф}}{100 - П_{б}}, \quad K_{рф} = \frac{\Phi_{ф} - П_{ф}}{\Phi_{б} - П_{б}},$$

где $П_{ф}$, $П_{б}$ — потери рабочего времени в отчетном и базисном периодах, %;

$\Phi_{ф}$, $\Phi_{б}$ — реальный (эффективный) фонд рабочего времени в отчетном и базисном периодах, ч.

Коэффициент использования числа дней работы одного рабочего определяют отношением фактического числа дней работы к базисному или плановому по формуле

$$K_{д} = \frac{Д_{ф}}{Д_{б(пл)}},$$

где $Д_{ф}$, $Д_{б}$, $Д_{пл}$ — количество дней работы одного рабочего соответственно в отчетном (анализируемом) периоде, базисном или плановом, дней.

Коэффициент использования продолжительности рабочего дня ($K_{рд}$) определяется отношением фактической продолжительности рабочего дня к базисной или плановой по формуле

$$K_{рд} = \frac{П_{рд.ф}}{П_{рд.б(пл)}},$$

где $П_{рд.б(пл)}$ — продолжительность рабочего дня соответственно в отчетном (анализируемом) периоде, базисном (плановом), ч.

Возможное уменьшение численности работающих за счет сокращения потерь и нерациональных затрат рабочего времени ($\Theta_{ч}$) определяется по формуле

$$\Theta_{\text{ч}} = \frac{(T_{\text{пв}} + T_{\text{л}}) \cdot K}{\Phi_{\text{ф}}},$$

где $T_{\text{пв}}$ — потери рабочего времени, ч;

$T_{\text{л}}$ — нерациональные затраты рабочего времени, ч.;

K — коэффициент возможного сокращения потерь и нерациональных затрат рабочего времени;

$\Phi_{\text{ф}}$ — фактический фонд рабочего времени одного рабочего, ч.

При анализе выполнения показателей производительности труда используют зависимость среднечасовой, среднедневной и среднегодовой выработки. Эта зависимость выражается в виде следующих формул:

$$J_{\text{ч.в}} = \frac{B_{\text{отч}}}{B_{\text{баз (пл)}}},$$

где $J_{\text{ч.в}}$ — индекс часовой выработки, показывающий относительное изменение уровня выработки в данном периоде;

$B_{\text{отч}}$, $B_{\text{баз (пл)}}$ — абсолютный уровень часовой выработки в отчетном и базисном (плановом) периодах, руб.;

$$J_{\text{д.в}} = J_{\text{ч.в}} \times J_{\text{я.д}},$$

где $J_{\text{д.в}}$ — индекс дневной выработки работников;

$J_{\text{я.д}}$ — индекс реального использования рабочего времени в течение рабочего дня (смены);

$$J_{\text{г.в}} = J_{\text{ч.в}} \times J_{\text{я.д}} \times J_{\text{эф}},$$

где $J_{\text{г.в}}$ — индекс годовой выработки работников;

$J_{\text{эф}}$ — индекс годового эффективного фонда рабочего времени одного среднесписочного работника.

Если $J_{\text{г.в}}$ превышает $J_{\text{д.в}}$, то это свидетельствует об улучшении использования посменного рабочего времени. Если $J_{\text{ч.в}}$ больше $J_{\text{д.в}}$, то это отражает увеличение внутрисменных потерь рабочего времени.

Анализ динамики трудоемкости позволяет выявлять резервы повышения производительности труда как в целом по фирме, так

и по отдельным видам продукции и технологическим этапам ее производства.

При анализе необходимо определить, за счет каких факторов изменяется трудоемкость продукции и как снижение трудоемкости повлияло на рост выработки.

Снижение трудоемкости влияет на часовую выработку. Рост (снижение) часовой выработки в анализируемом периоде определяется отношением базисной (плановой) трудоемкости к фактическим затратам труда

$$B_{\text{ч.ф}} = \frac{T_{\text{баз(пл)}}}{T_{\text{ф}}} \cdot 100 - 100,$$

где $B_{\text{ч.ф}}$ — рост (снижение) часовой выработки в анализируемом периоде, %;

$T_{\text{баз(пл)}}$ — базисная (плановая) трудоемкость, нормо-ч;

$T_{\text{ф}}$ — фактическая трудоемкость, нормо-ч.

Анализ качества выполнения внутривыполнительного плана оценивают за месяц, квартал нарастающим итогом с начала года. Фактический рост производительности труда сопоставляют с плановым и базисным. Изменение уровня производительности труда определяют методом сравнения за различные периоды по формулам:

$$\pm \Delta B = B_{\text{ф}} - B_{\text{пл.(баз)}} \text{ руб.};$$

$$\pm \Delta B = \frac{B_{\text{ф}} \times 100}{B_{\text{пл.(баз)}}} - 100\%,$$

где $\pm \Delta B$ — изменение производительности труда (выработки);

$B_{\text{ф}}$ — выработка продукции в расчете на одного работающего за отчетный период;

$B_{\text{пл(баз)}}$ — то же по плану или за базисный период.

Для проведения анализа производительности труда работников организации отрасли физической культуры и спорта необхо-

димо прежде всего определиться, что будет пониматься под производительностью труда.

Производительность труда — обобщающий показатель эффективности работы фирмы. Цель анализа производительности труда — выявление резервов ее роста, а следовательно, и резервов повышения эффективности производства.

Для достижения указанной цели в процессе анализа выясняют:

- степень выполнения внутрипроизводственного плана по росту производительности труда, ее динамику, т.е. изменение во времени;
- влияние роста производительности труда на объем выпущенной продукции;
- степень воздействия на производительность труда различных факторов.

При анализе эффективности использования средств фонда потребления необходимо исходить из того, что:

- социальная справедливость не только исключает, но и предопределяет дифференциацию доходов трудящихся;
- оплата труда — наиболее действенный стимул трудовой деятельности;
- величина средств, направляемых на потребление, должна быть выгодна работодателю и удовлетворять работника.

Основные задачи анализа:

- определение размеров и динамики среднего дохода и средней заработной платы в целом по предприятию и отдельных категорий персонала;
- изучение эффективности применяемых систем премирования и систем участия в прибылях;
- выявление и использование резервов повышения эффективности;
- использование средств, направляемых в фонд потребления.

Фонд потребления на текущий период (месяц, квартал, год) складывается из остатка средств фонда на начало планового периода и начислений в течение планового периода.

Распределение фонда осуществляется по следующим примерным направлениям:

1. Оплата труда, начисленная всему персоналу за выполненную работу, в том числе: промышленно-производственному персоналу, из него: рабочим, руководителям, специалистам, прочим служащим; непромышленному персоналу; несписочному составу.

2. Премирование за основные результаты хозяйственной деятельности — всего и по вышеназванным категориям.

3. Доплаты компенсирующего характера (за работу в тяжелых и вредных условиях труда, за совмещение профессий и должностей или расширение зоны обслуживания, за работу в ночное время и др. — всего и по категориям персонала.

4. Надбавки стимулирующего характера (за достижение в труде, за выполнение особо важных заданий и другие) — всего и по категориям персонала.

5. Оплата отпусков — всего и по категориям персонала.

6. Выплата вознаграждений по результатам работы за предыдущий год — всего и по категориям персонала.

7. Дивиденды — всего и по категориям персонала.

8. Удешевление питания в заводской столовой — всего и по категориям персонала.

9. Прочие выплаты — всего и по категориям персонала.

10. Итого распределено фонда потребления — всего и по категориям персонала.

11. Финансовый резерв на конец отчетного периода.

Эти данные сводят в таблицу, в которой указывают сметную (плановую) величину фонда потребления, фактические расходы и отклонения фактических расходов от плановых в абсолютных величинах и процентах.

Общую оценку эффективности использования средств, направленных на потребление, можно дать, рассчитав коэффициент эффективности использования средств фонда потребления (K_3)

$$K_3 = \frac{\Phi_{\text{п}} - \text{НВ}}{\Phi_{\text{п}}},$$

где $\Phi_{\text{п}}$ — фактическая сумма средств, направленных на потребление, руб.;

НВ — непроизводственные выплаты из фонда потребления, руб.

Комплексная оценка производительности труда и заработной платы включает анализ деятельности по направлениям: трудоемкость производства, фонд рабочего времени, производительность труда, численность работников, объем производства, фонд заработной платы работников организации отрасли физической культуры и спорта.

При систематическом, планомерном и комплексном анализе эффективности использования труда работников организации, рассмотренном в данном параграфе, можно говорить о положительной эффективной экономической деятельности каждого структурного подразделения и организации в целом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА

1. Понятие экономической единицы физической культуры и спорта
2. Организация физической культуры и спорта
3. Предприятие физической культуры и спорта
4. Организационная структура и ее основные виды
5. Техничко-производственная база предприятия
6. Технологические процессы
7. Управленческая структура физической культуры и спорта
8. Виды управленческих структур
9. Организационные схемы управления организацией отрасли физической культуры и спорта
10. Коммуникационная структура управления организацией отрасли физической культуры и спорта
11. Коммуникационные сети и их разновидности
12. Понятие цели организации физической культуры и спорта
13. Система целей организации
14. Управление по целям
15. Понятие эффективности системы управления производством
16. Методология определения эффективности производства организации отрасли физической культуры и спорта
17. Управление персоналом как система
18. Система оценки управления персоналом организации
19. Финансовая эффективность работы организации отрасли физической культуры и спорта

20. Методология определения финансовой эффективности организации отрасли физической культуры и спорта
21. Содержание маркетинга организации отрасли физической культуры и спорта
22. Оценка эффективности управления маркетингом организации отрасли физической культуры и спорта
23. Сущность и содержание культуры планирования труда работников организации физической культуры и спорта
24. Содержание культуры нормирования труда работников организации физической культуры и спорта
25. Структура и содержание культуры оплаты труда будущих специалистов отрасли физической культуры и спорта
26. Культура анализа эффективности использования труда работников организации отрасли физической культуры и спорта

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атаев А.А. Научная организация управленческого труда / А.А. Атаев. — М. : Экономика, — 2011. — 143 с.
2. Экономика предприятия: учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Куприянов, В.П. Прасолова ; под ред. В.Я. Горфинколя, Е.М. Куприянова. — М. : Банки и биржи ЮНИТИ, 2010. — 367 с.
3. Физическая культура и спорт / И. И. Перевезин, Н. Н. Бугров, Я. Р. Вилькин. — М., 2011. — 288 с.
4. Экономика труда: учебник для вузов / Л.И. Жуков, Г.Р. Погосян, В.И. Сивцов / под ред. Л.И. Жукова, Г.Р. Погосяна. — М.: Экономика, 2012. — 304 с.
5. Аристова Л.В. Физическая культура: отрасль в новых условиях хозяйствования / Л.В. Аристова, С.П. Шпилько. — М. : Экономика, 2015. — 144 с.
6. Управление социалистическим производством (Организация. Производство): словарь / под ред. О.В. Козловой. — М. : Экономика, 2014. — 336 с.
7. Брызгалов И.В. Менеджмент организаций физической культуры и спорта: учебное пособие / И.В. Брызгалов. — Екатеринбург : ГОУ ВПО УГТУ-УГТУ, 2007. — 215 с.
8. Брызгалов И.В. Экономическое образование студентов физкультурных специальностей: монография/И.В. Брызгалов. — Екатеринбург : ГОУ ВПО УГТУ-УГТУ, 2005. — 247 с.
9. Брызгалов И.В. Непрерывное формирование экономической культуры личности: монография / И.В. Брызгалов, К.Д. Чермит. — Екатеринбург: УрФУ, 2010. — 452 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЕЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	7
Глава 1.1. Экономическая единица физической культуры и спорта	7
1.1.2. Организация физической культуры и спорта	9
1.1.3. Предприятие физической культуры и спорта.....	12
1.1.4. Организационная структура и ее основные виды	14
1.1.5. Техничко-производственная база предприятия.....	17
1.1.6. Технологические процессы	21
Глава 1.2. Система управления организацией и ее структура	23
1.2.1. Управленческая структура физической культуры и спорта... ..	23
1.2.2. Виды управленческих структур	26
1.2.3. Организационные схемы управления организацией отрасли физической культуры, спорта.....	31
1.2.4. Коммуникационная структура управления организацией отрасли физической культуры и спорта	37
1.2.5. Коммуникационные сети и их разновидности.....	40
Глава 1.3. Цели в системе управления организацией физической культуры и спорта	46
1.3.1. Понятие цели организации физической культуры и спорта ...	46
1.3.2. Система целей организации	48
1.3.3. Управление по целям.....	51
РАЗДЕЛ 2. СИСТЕМА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЕЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУ- РЫ И СПОРТА	53
Глава 2.1. Управление производством организации физической культуры и спорта	53

2.1.1. Понятие эффективности системы управления производством.....	53
2.1.2. Методология определения эффективности производства организации отрасли физической культуры и спорта	57
Глава 2.2. Управление персоналом организации физической культуры и спорта	71
2.2.1. Управление персоналом как система.....	71
2.2.2. Система оценки управления персоналом организации	87
Глава 2.3. Управление финансами организации физической культуры и спорта	132
2.3.1. Финансовая эффективность работы организации отрасли физической культуры и спорта	132
2.3.2. Методология определения финансовой эффективности организации отрасли физической культуры и спорта	139
Глава 2.4. Управление маркетингом организации физической культуры и спорта	152
2.4.1. Содержание маркетинга организации отрасли физической культуры и спорта.....	152
2.4.2. Оценка эффективности управления маркетингом организации отрасли физической культуры и спорта	172
РАЗДЕЛ 3. КУЛЬТУРА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	183
Глава 3.1. Экономическая культура руководителя организации физической культуры и спорта	183
3.1.1. Сущность и содержание культуры планирования труда работников организации физической культуры и спорта....	183
3.1.2. Содержание культуры нормирования труда работников организации физической культуры и спорта.....	196
3.1.3. Структура и содержание культуры оплаты труда будущих специалистов отрасли физической культуры и спорта	206
3.1.4. Культура анализа эффективности использования труда работников организации отрасли физической культуры и спорта	216
ВОПРОСЫ ДЛЯ ЗАКРЕПЛЕНИЯ МАТЕРИАЛА	231
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	233

Учебное издание

Брызгалов Игорь Вячеславович
Сазонов Игорь Юрьевич

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Редактор *Н. П. Кубыщенко*
Компьютерный набор *И. В. Брызгалова*
Верстка *Е. В. Ровнушкиной*

Подписано в печать 01.12.2016. Формат 60×84 1/16.
Бумага писчая. Цифровая печать. Усл. печ. л. 13,7.
Уч.-изд. л. 13,4. Тираж 100 экз. Заказ 427.

Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8 (343) 350-56-64, 350-90-13
Факс: 8 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru