

**Институт экономики и культуры  
Факультет менеджмента**

**Учебное пособие  
«100 вопросов 100 ответов по  
менеджменту»**

**Москва 2011**

УДК 338.242.2  
ББК У.65

**«100 вопросов 100 ответов по менеджменту» Учебное пособие. /**

Сост.: Г.И. Ефимов, В.Г. Круцко, С.В. Федосеев.

– М.: Изд-во ИЭиК, 2011. – 102с.

В данном учебном пособии в систематизированном виде изложены теоретические основы специальности «Менеджмент организации». Главная цель пособия - рассмотреть наиболее актуальные проблемы менеджмента в современной России. В работе анализируются определенные понятия, рассматриваются принципы, функции и виды менеджмента организации, специфика деятельности менеджера в условиях рыночной экономики. Учебное пособие может быть полезным в теоретическом и практическом плане студентам, аспирантам, преподавателям и специалистам в сфере менеджмента организации, всем, кто интересуется данной проблематикой.

© Институт экономики и культуры, 2011

# Оглавление

## Раздел 1.

### Общие экономические и управленческие дисциплины

#### Экономическая теория

1. Экономические законы и экономические категории.
2. Экономические субъекты и их интересы.
3. Функции и классификация рынков.
4. Потребительские предпочтения и предельная полезность.
5. Закон спроса и факторы спроса.
6. Закон предложения и факторы предложения.
7. Рыночное равновесие и рыночная цена.
8. Инвестиции и процентные ставки.
9. Издержки фирмы и их виды.
10. Выручка и прибыль предприятия.
11. Принципы максимизации прибыли.
12. Кругооборот доходов и экономических благ.
13. Основные макроэкономические показатели.
14. Экономические циклы.
15. Инфляция и её виды.
16. Безработица и её формы.
17. Государственный бюджет.
18. Налоги и налоговая система
19. Деньги и их функции.
20. Кредит и его виды.
21. Социальные трансферты и социальная политика государства.
22. Управление рисками и санация предприятий.
23. Внешняя торговля и торговая политика.
24. Международные валютные отношения.

#### Организационное поведение

1. Характеристика детерминизма, бихевиоризма, гештальтпсихологии, фрейдизма, гуманистической и управленческой теорий поведения человека в организации.
2. Взаимодействие личности и организации.
3. Мотивы поведения и управление ими.
4. Сущность лидерства и основные теории лидерства.
5. Виды нововведений и управление ими.
6. Основные этапы маркетингового управления поведением организации.
7. Организационное поведение в системе международного бизнеса и характеристика американской, японской и арабской моделей поведения.

#### Логистика

1. Цели и функции логистики.
2. Системность и принципы логистики.
3. Характеристика видов материальных потоков и логистических систем.
4. Цели и задачи информационной логистики.
5. Понятие производственной логистики и два типа управления материальными потоками.
6. Понятие и задачи распределительной логистики.
7. Сущность и задачи транспортной логистики.
8. Понятие и формирование системы логистического сервиса.
9. Характеристика организационных структур логистического предприятия.

## Раздел 2.

### «Основы менеджмента»

1. Природа управления и исторические тенденции его развития
2. Субъект, объект и принципы управления

3. Основные функции управления
4. Механизм управления: цели, принципы, функции, методы
5. Управление социально-экономическими системами (организациями)
6. Условия и факторы, возникновения и развития менеджмента
7. Методологические основы менеджмента
8. Основные типы структур управления
9. Основные требования к организационным структурам управления
10. Инфраструктура менеджмента
11. Социофакторы и этика менеджмента
12. Интеграционные процессы в менеджменте
13. Закон синергии в деятельности организации
14. Моделирование ситуаций и разработка решений
15. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента
16. Организационные отношения в системе менеджмента
17. Формы организации системы менеджмента
18. Конфликтность в менеджменте
19. Мотивация деятельности в менеджменте
20. Понятие полномочий и их делегирования
21. Субъекты организаторской деятельности
22. Регулирование и контроль в системе менеджмента
23. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента
24. Управление человеком и управление группой
25. Коммуникативное поведение в организации
26. Цели и функции управления персоналом
27. Стилль менеджмента и имидж (образ) менеджера
28. Факторы эффективности менеджмента
29. Факторы внешней среды организации
30. Основные требования, предъявляемые к формированию целей организации
31. Понятие миссии организации и порядок ее разработки
32. Понятие стратегии организации и порядок её разработки
33. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации
34. Роль и значение управленческих решений
35. Основные требования к управленческим решениям
36. Методы принятия управленческих решений
37. Планирование как функция внутрифирменного управления
38. Контроль как функция внутрифирменного управления
39. Организационные структуры управления, их классификация
40. Управление изменениями.

### **3 раздел**

#### **«Финансовый менеджмент»**

1. Сущность, цель и задачи управления финансами
2. Основные функции финансового менеджмента
3. Организация финансовой работы
4. Финансовая отчетность предприятий
5. Управленческий учет и его основные системы
6. Источники внешней информации в финансовом менеджменте
7. Основные методы анализа финансового состояния предприятия
8. Показатели финансового анализа ликвидности предприятия
9. Показатели финансового анализа платежеспособности предприятия
10. Показатели финансового анализа деловой активности предприятия
11. Показатели финансового анализа рентабельности предприятия
12. Взаимосвязь показателей финансового анализа

13. Показатели экспресс-анализа финансового состояния предприятия
14. Показатели оценки кредитоспособности предприятия
15. Прогнозирование банкротства предприятия
16. Внутрифирменное финансовое планирование
17. Методы внутрифирменного финансового планирования
18. Методы планирования прибыли
19. Бюджетирование на предприятии
20. Основные бюджеты предприятия
21. Анализ безубыточности
22. Методы определения базовой цены
23. Дивидендная политика в акционерных обществах
24. Методы начисления дивидендов и процедура выплаты
25. Методы определения потребности в оборотных средствах
26. Политика финансирования оборотных средств
27. Управление запасами
28. Управление дебиторской задолженностью
29. Управление денежными средствами
30. Инвестиционный портфель и его формирование
31. Инвестиционные операции и изменение стоимости денег во времени
32. Учет инфляции в инвестиционных операциях
33. Управление реальными инвестициями
34. Управление финансовыми инвестициями
35. Оценка стоимости капитала, привлекаемого из различных источников
36. Средневзвешенная стоимость капитала и пути ее уменьшения
37. Управление структурой капитала
38. Классификация финансовых рисков
39. Способы оценки уровня риска
40. Стратегия и тактика управления рисками

# Раздел 1.

## Общие экономические и управленческие дисциплины

### Экономическая теория

#### 1. Экономические законы и экономические категории

Экономические законы - это наиболее существенные, исторически устойчивые и постоянно действующие объективные зависимости и причинно-следственные связи в экономической и социальной деятельности общества. Эти законы объективны, т.е. не зависят от воли и желания людей. Экономические законы делятся на три группы: всеобщие, общие и специфические.

Всеобщие законы действуют во все времена человеческого общества (например, закон экономии времени и закон повышения производительности труда).

Общие законы действуют в одной или нескольких экономических формациях (например, законы спроса и предложения).

Специфические законы экономики действуют в течение одной экономической формации (например, всеобщий закон накопления капитала, закон распределения по труду).

Экономические категории - это общие понятия, отражающие существенные свойства экономических процессов и явлений, которые используются в процессе экономической и общественной жизни общества. Эти категории историчны, т.е. отражают особенности отдельных периодов развития общества и экономики (например, для капитализма характерен термин прибавочная стоимость, товар, рынок и т.п.). Знание экономических понятий аналогично знанию иностранных языков, так как они используются в определённой экономической среде и сферах деятельности.

#### 2. Экономические субъекты и их интересы.

В основе экономических отношений, как производственных, так и непроизводственных, лежит собственность и право на её владение. Как экономическая категория собственность - это отношения между людьми по поводу присвоения материальных благ, созданных трудом членов общества. Поэтому люди являются субъектами, чаще всего экономических отношений по поводу присвоения результатов труда, полученных в процессе производства. Субъектами экономических отношений являются организации и государство, так как для них характерны также экономические отношения собственности и присвоения результатов труда.

Интересы субъектов экономики чаще всего не совпадают. Например, интересы владельца предприятия и наёмного работника по поводу присвоения экономических результатов труда, т.е. созданной прибавочной стоимости. Работник её создаёт, владелец её присваивает и распределяет. Также чаще всего не совпадают интересы двух других собственников предприятия или организации и государства. Предприятия заинтересованы в максимальном использовании результатов своего труда (прибыли) для удовлетворения собственных интересов, а государство отбирает часть этих результатов для удовлетворения потребностей общества. Например, бесплатного обучения в школах и вузах.

#### 3. Функции и классификация рынков.

Рынок - это встречи покупателя и продавца по поводу обмена, т.е. покупки и продажи материальных и интеллектуальных благ. Этот обмен организован по законам товарного производства и обращения.

Функции рынка следующие: а) посредническая, т.е. организация обмена результатами экономической деятельности производителями товаров, услуг и работ; б) регулирующая - т.е. рынок даёт ответ на вопросы: что? как? для кого производить? в) ценообразующая, т.е. на основе взаимодействия покупателя и продавца формируется цена товара, отражающая его полезность и издержки на производство; г) информационная, т.е. информирует покупателя и продавца о количестве и качестве товара, цене, уровне конкуренции; д) санирующая, т.е.

конкуренция на рынке обеспечивает избавление от экономически несостоятельных субъектах рынка и оставляет наиболее предприимчивых и эффективных.

Рынок имеет сложную структуру, поэтому экономисты классифицируют его следующим образом: внешний и внутренний (с позиций отдельных государств); ресурсов и конечных продуктов (сырья и товаров потребления); совершенный и несовершенный по уровню конкуренции (совершенный — когда все покупатели и продавцы могут купить-продать товар, несовершенный — когда возникают условия неудовлетворённости); регулируемый и нерегулируемый (воздействие государства на рыночные процессы); оптовый и розничный (по количеству приобретаемого и реализуемого товара); равновесный, избыточный и дефицитный ( по степени удовлетворения потребности покупателя в товарах).

#### **4. Потребительские предпочтения и предельная полезность.**

В процессе потребления материальных и нематериальных благ каждый потребитель оценивает для себя степень их полезности. Экономисты на этой основе создали теорию полезности с целью обоснования процесса формирования цен. Каждый покупатель решает, какое количество денег он готов отдать за нужное ему благо, т.е. чему отдать предпочтение (например качеству товара или низкой цене). Принцип предпочтения имеет две характеристики: а) рассмотреть и выбрать какие-либо две категории товара и сравнить их во взаимосвязи и взаимодействии;

б) учесть доходы потребителя и цены на товар. Главным фактором выбора является всегда полезность товара, т.е. его способность удовлетворить конкретные потребности покупателя.

Предельная полезность любого товара - это дополнительная полезность, извлекаемая потребителем путём использования дополнительной единицы товара или услуги до полного насыщения, т.е. удовлетворения максимального в нём. Полезность последней единицы товара перед полным удовлетворением в нём называется предельной (или наименьшей). Теория предельной полезности является фундаментом экономического поведения и выбора человека или предприятия.

#### **5. Закон спроса и факторы спроса.**

Спрос - это отражение желаний и способностей любого покупателя приобрести товар, услугу или выполненную работу, по конкретной цене в данный момент времени. Спрос и потребности разные категории экономики. Спрос – это желание и способность приобрести, а потребность - это нужда и желание использовать товар или услугу. Спрос имеет количественное измерение - объём, т.е. количество товара, которое покупатель желает приобрести за определённый период времени (например, за день, месяц). Объём спроса зависит от четырёх главных факторов : цены конкретного товара; цены товаров-заменителей; доходов покупателя ; вкусов и предпочтений покупателя.

Зависимость между ценой товара и объёмом спроса обратная. Эта зависимость в экономической теории называется «закон спроса»: чем выше цена, тем меньше объём спроса. Закон спроса гласит, что при прочих равных условиях спрос на товары, услуги или работы в количественном выражении обратно пропорционален их цене.

Факторы спроса следующие:

- изменение потребительских предпочтений под воздействием рекламы, моды и др.;
- число покупателей;
- денежные доходы покупателей;
- изменение цен на другие товары, в т.ч. товары-заменители желаемого товара;
- изменение структуры населения (например, рост доли молодого или трудоспособного населения в общей структуре населения).

#### **6. Закон предложения и факторы предложения.**

Предложение - это количество товаров, услуг и работ, которое производитель готов предложить к продаже по определённой цене, в определённом объёме, в определённый период времени.

Важно различать объёмы предложения и продаж, т.к. не весь предложенный товар или услуги и работы можно реализовать. Некоторые виды товара, услуг и работ могут не найти покупателя в силу различных причин. Например, сроки выполнения услуг и работ или поставки товаров.

Закон предложения можно сформулировать так: объём предложения товаров, услуг и работ количественно изменяется от уровня цены при прочих равных условиях.

Следовательно, чем выше цена на товар, услугу или работу, тем больше будет объём предложения покупателю. На величину предложения кроме цены влияют следующие факторы:

- технологические возможности производства, т.е. может ли продавец совершенствовать технологию, уменьшая затраты и увеличивая объём производства, а следовательно и предложения;
- появление на рынке новых форм с такими же видами товаров, услуг и работ, т.е. увеличение объёма предложения на рынке;
- изменение цен на аналогичные товары, что может вызвать отток покупателей и сокращение спроса, а также уход фирмы в другие сферы деятельности;
- налоги или преференции (дотации) государства;
- экономические, политические и природные катастрофы, сокращающие объём предложения;
- нахождение экономики государства или мировой экономики в стадии стагнации или спада.

### **7. Рыночное равновесие и рыночная цена.**

На рынке покупатель и продавец встречаются с целью приобретения и реализации товара, услуги (работы). Поэтому в процессе торга они стремятся прийти к единому решению о размере цены на товар, услугу или работу, т.е. к установлению равновесной (устраивающей обе стороны) цены.

Равновесная цена - это такая её величина, при которой объём спроса и объём предложения одинаковы, т.е. этот объём является равновесным.

Сущность равновесия заключается в оптимальности, выгоды и эффективности цены для покупателя и продавца. Можно сказать, что на рынке формируется комфортная цена на товар, услугу или работу. На изменение рыночной цены влияют следующие основные факторы: а) дефицит предложения от продавцов, т.е. товаров на рынке меньше, чем потребность в них. В этом случае цены растут, так как спрос превышает предложение товара, услуги или работы; б) Дефицит спроса у покупателей, т.е. уменьшение потенциала приобретения. В этом случае цены уменьшаются до нового уровня равновесия, т.е. в противоположном направлении по сравнению с дефицитом товара.

### **8. Инвестиции и процентные ставки.**

Инвестиции это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, включая имущественные и иные права, имеющие денежную оценку. Инвестиции вкладываются в объекты предпринимательской и любой другой деятельности с целью получения прибыли и (или) другого полезного эффекта. Все типы инвестиций являются дополняющими, а не конкурирующими.

Всегда необходимо различать два понятия: инвестиции и капитальные вложения. Если первые имеют исключительно денежную оценку и содержание, то вторые могут иметь материализованную форму в виде машин, механизмов, зданий, сооружений и нематериальных активов (патенты, лицензии и т.п.).

Процентная ставка — цена денежной ссуды, определяемой в виде отношения суммы дохода, полученного на ссудный капитал (кредит), к размеру ссудного капитала. Процент - это плата за право использования временно полученных инвестиций. Одним из основных видов процентной ставки в РФ является ставка рефинансирования под которую ЦБ РФ выдаёт кредит коммерческим банкам. Процентная ставка бывает 3-х основных видов:

- а) номинальная - денежная процентная ставка (без учёта инфляции);
- б) реальная - денежная процентная ставка с поправкой на инфляцию;
- г) плавающая - размер её не фиксируется на весь срок кредита (займа).

Основу процента составляет норма прибыли, т.е. отношение чистого дохода предприятия к сумме инвестиций.

## **9. Издержки фирмы и их виды.**

Конечной целью деятельности любого предпринимателя является получение прибыли (дохода), размер которой определяется в виде разницы между ценой и издержками (затраты) на производство продукции, работ или услуг.

Издержки, связанные с производством продукции, оказанием услуг или выполнением работ — это затраты на изготовление и реализацию.

В процессе экономического и финансового анализа затрат (издержек) предприятия возникает необходимость в их классификации с целью выявления факторов изменения затрат и способов их сокращения.

Издержки делятся на внешние и внутренние (неявные).

Внешние издержки- это затраты на оплату экономических ресурсов, которых нет у предпринимателя (фирмы), но которые необходимо приобрести для производства, т.е. хозяйственного процесса изготовления товаров, услуг или работ. Эти издержки фиксируются на предприятии и называются бухгалтерскими (фактическими) или явными затратами.

Внутренние (неявные) издержки - это затраты, которые фирма может вложить в любое дело за счёт принадлежащих ей финансовых ресурсов и получить прибыль, т.е. это затраты в любой вариант производства или вложения в другие фирмы, которые окажутся более выгодными из всех возможных вариантов. Эти издержки целесообразно учитывать при выборе оптимальных производственных решений.

Издержки делятся также на постоянные, переменные и валовые (сумма постоянных и переменных).

Постоянные - не зависят от количества выпускаемой продукции, услуг или работ. Они возникают даже до начала производства. Например, арендная плата, амортизация основных фондов (машин, механизмов, зданий, сооружений и т.п.).

Переменные — зависят от количества произведённой продукции, т.е. объёма производства (например, сырьё, топливо, сдельная зарплата и т.п.).

Валовые издержки - это общие или суммарные затраты в целом по предприятию, характеризующие размер предприятия. Валовые издержки используются также для определения себестоимости продукции, т.е. удельных (средних) затрат на единицу произведённой продукции, работ или услуг, как отношение валовых издержек на количество на количество произведённой продукции, услуг или работ.

## **10. Выручка и прибыль предприятия.**

Реализуя произведённую продукцию, выполняя услуги или работы, предприятие возмещает свои затраты и получает валовую выручку, прибыль, а также валовой доход.

Валовая выручка - это полная сумма денежных поступлений в наличной и безналичной формах за все виды реализованной продукции, услуг, работ, а также материальных и нематериальных ценностей. Сумма этой выручки определяется в фактических ценах реализации как произведённый объём реализации на цену реализации, т.е. как сумма полученной выручки от реализации каждого отдельного вида товара (продукции, услуг, работ).

Прибыль - это превышение выручки от реализации над затратами, связанными с изготовлением продукции, выполнением услуг и работ. Прибыль - конечный, главный результат производственно-экономической деятельности предприятия. Общая сумма прибыли называется валовой прибылью. Прибыль, оставшаяся после выполнения всех обязательств предприятия (налогов, процентов, штрафов, неустоек и т.п.) т.е. внешних отчислений, называется чистой прибылью, которая остаётся в полном распоряжении предприятия.

Валовой доход - это разница между выручкой и материальными затратами (т.е. общих затрат). Валовой доход рассчитывается как сумма прибыли и выплаченной зарплаты в целом по предприятию.

### 11. Принципы максимизации прибыли.

Основным источником накоплений и развития любого предприятия является прибыль, т.е. разница между выручкой и затратами. Поэтому главная задача предприятия — это максимизация размера получаемой прибыли и минимизация величины затрат, т.е. путём самого рационального расходования всех ресурсов.

Таким образом, существует у любого предприятия три главных принципа получения максимальной прибыли : а) строгий режим экономии всех расходов на производственную и непроизводственную деятельность; б) наиболее эффективное использование производственных ресурсов; г) максимизация валовой выручки за счёт нахождения рынков сбыта, позволяющих реализовать продукцию по максимальным ценам.

Важным приёмом максимизации прибыли является использование в процессе планирования и в процессе анализа уже полученных результатов формулы безубыточности, так называемой точки безубыточности. Это такое количество произведённой продукции за конкретный период времени (месяц, квартал, год и т.д.), которое необходимо реализовать предприятию, чтобы компенсировать все затраты на производство этого объёма продукции (услуг, работ), обозначаемое  $Прбу$  и рассчитывается по следующей формуле:

$$Прбу = \frac{(П_{пост} + П_{пер}) \times Пр}{Ц} \quad (1)$$

где:  $Прбу$  - количество реализованной продукции для возмещения всех затрат за период времени, ед;

$П_{пост}$  - постоянные затраты на единицу продукции, руб/ед ;

$П_{пер}$  - переменные затраты на единицу продукции, руб/ед;

$Пр$  - количество реализованной продукции в натуральных величинах для возмещения затрат, ед;

$Ц$  - цена реализации единицы продукции, руб/ед.

Разница между планируемой к реализации (или фактически реализованной ) продукции ( $Пр$ ) и продукции , реализованной для возмещения затрат ( $Прбу$ ) показывает часть всей реализованной (планируемой для реализации) продукции , которая обеспечивает получение прибыли предприятием. Для расчёта этой части реализованной продукции используется формула:

$$Пп = Пр — Прбу , \quad (2)$$

где  $Пп$ - количество реализованной продукции, обеспечивающей получение прибыли предприятию, ед.

На основе анализа точки безубыточности можно планировать 4 пути повышения прибыли предприятия:

- повышение цены реализуемой продукции , руб/ед;
- сокращение удельных переменных затрат, руб/ед;
- снижение удельных постоянных затрат, руб/ед;
- увеличение объёмов производства и реализации продукции, ед.

### 12. Кругооборот доходов и экономических благ.

В реальной рыночной экономике любого государства существует рынок продуктов, товаров, услуг и работ, т.е. материальных благ, рынок капитальных ресурсов, необходимых для производства материальных благ, рынок денег и ценных бумаг. Все эти рынки функционируют автономно, экономически и функционально. Они связаны в единую экономическо-социальную систему. Схематично эта система (без учёта внешнеэкономических связей) имеет следующий вид (см. рис1. Кругооборот доходов и экономических благ).

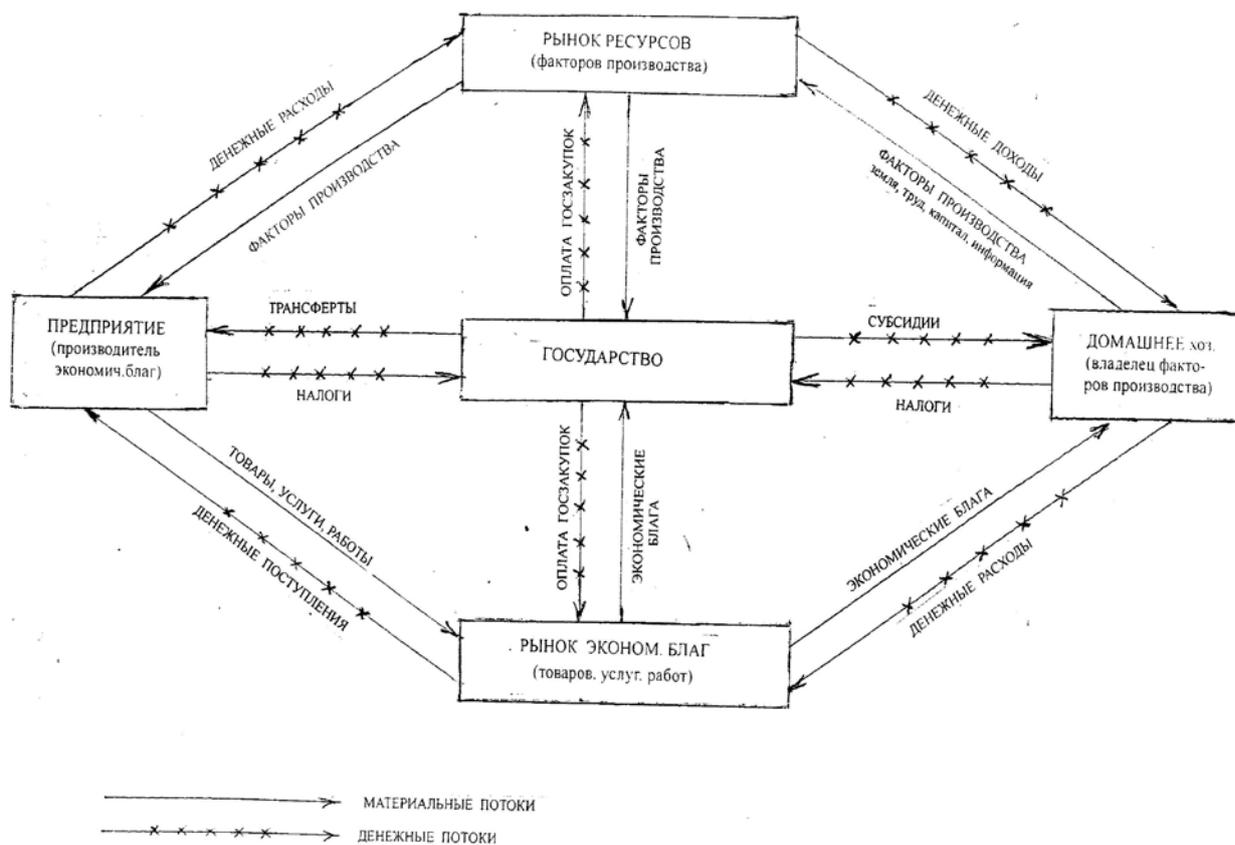


Рис. 1 Кругооборот факторов производства и экономических благ (в закрытой экономике)

Для нормального функционирования государства необходимо наличие в достаточном количестве владельцев факторами производства (трудом, капиталом, землёй), предприятий, которые обеспечивают производство экономических благ (товаров, услуг и работ) и эффективно выполняющих государственные функции организаций (правительство, армия, социальные органы), обеспечивающие как управление государством, так и защиту граждан и их безопасность, а также социальную обеспеченность.

На рис.1 показаны взаимоотношения государства, населения и предпринимателей, а также движение факторов производства и экономических благ без внешнеэкономических связей, т.е. закрытая экономическая система. При нарушении нормального движения материальных и денежных потоков происходят социально-экономические трудности вплоть до распада государства.

Любое государство включено в мировую экономическую систему, т.е. имеет экономические и политические взаимосвязи с другими государствами. Иными словами, любое государство мира - это открытая экономическая система, имеющая экспортно-импортные связи, что находит своё отражение во внешней торговле и в сальдо платёжного баланса. Эти связи способствуют нормальному функционированию государства.

### 13. Основные макроэкономические показатели.

В национальной экономике любого государства для измерения объёма национального производства и уровня развития экономики используют следующие основные макроэкономические показатели: а) валовой национальный продукт (ВНП); б) валовой внутренний продукт (ВВП); в) чистый национальный продукт (ЧНП); г) национальный доход (НД); д) личный доход (ЛД); е) располагаемый доход (РД); ж) валовая продукция (ВП) и др.

ВНП - это рыночная оценка произведённых за год в стране продуктов, товаров, услуг и работ всех предприятий, являющихся национальными, т.е. принадлежащими в данной стране, которые находятся как в пределах границ государства, так и за рубежом.

ВВП - это объём произведённых за год в стране продуктов, товаров, услуг и работ в рыночной оценке всех предприятий, работающих на территории данной страны независимо от национальной принадлежности, т.е. как национальных, так и зарубежных.

ЧНД - определяется как разница между ВВП и суммой амортизации основных фондов государства.

НД - это суммарный доход, полученный в данном году и рассчитанный как сумма заработной платы, ренты, процента на капитал и прибыли, т.е. пофакторные доходы.

ЛД - это персональный доход, заработанный или полученный каждым отдельным гражданином государства, включая как пофакторные доходы, субсидии, так и другие трансфертные платежи.

РД - это личный доход каждого отдельного гражданина государства, остающийся после уплаты налогов, и используемый на потребление и сбережение.

ВП - показатель, характеризующий продукцию, которая была произведена в различных отраслях и в целом государством, имеющая стоимостное (денежное) выражение и рассчитанная в текущих ценах каждого года и в сопоставимых ценах. Показатель ВП используется для определения размеров и темпов роста общего объёма производства в государстве, для сопоставления с другими странами, для определения уровня развития отдельных отраслей, а также для планирования и прогнозирования.

#### **14.Экономические циклы.**

Устойчивым считается такое экономическое развитие государства, когда оно имеет стабильность, сбалансированность и равновесие между производством и потреблением. Однако, в рыночной экономике невозможно достичь такого состояния., так как оно периодически нарушается, т.е. в её развитии имеется цикличность. Одним из основоположников циклического развития экономики был русский экономист Кондратьев Н.Д. (1892 -1938 г.г.), был репрессирован в 1930 г. и расстрелян в 1938 г. Он на основе статистических данных доказал, что имеются в экономике периоды ускоренного и замедленного роста, т.е. циклы.

Экономический цикл (цикл деловой активности) - регулярно повторяющиеся периоды развития национальной экономики. Как показало экономическое развитие мировой экономики в XX веке - экономический цикл может иметь место в нескольких странах.

Экономические циклы развития производства неодинаковы по времени. Они бывают долгосрочные (50-60 лет), среднесрочные (10-12лет) и краткосрочные (в пределах 1-го года). Экономические циклы имеют 4 фазы : подъём, спад(кризис), депрессия и оживление. Они характеризуются также различной длительностью отдельных фаз, высотой максимума и минимума. В современном мире, вследствие большого развития межгосударственных экономических связей наблюдается сглаживание циклических колебаний деловой активности, растут временные промежутки между кризисами, уменьшается глубина и разрушительная сила.

Подъём - это интенсивный рост экономики (процветание, бум);

Кризис - это резкое нарушение роста экономики (её спад), равновесия спроса и предложения в результате растущих диспропорций в экономике, сокращения спроса и избытка предложения.

Депрессия (застой) — самая низкая точка кризиса, когда наступает стабилизация, останавливается падение всех экономических показателей, рост безработицы.

Оживление - период медленного роста после застоя в экономике. Эта фаза не имеет чётких границ, но происходит постепенное оживление в экономике, растёт потребность в рабочей силе, растут всё быстрее экономические показатели экономического развития.

#### **15.Инфляция и её виды.**

Инфляция это постоянно существующая тенденция повышения уровня цен в экономике, обесценение денег, порождаемое диспропорциями воспроизводственных процессов в различных сферах и отраслях народного хозяйства. Инфляция неразрывно связана с денежным обращением и характеризуется процессом увеличения объёма бумажно-денежного обращения. Она проявляется в обесценении денег по отношению к золоту, товарам и ино-

странным валютам. В результате сокращается покупательная способность денежной единицы государства. Выделяют в экономической теории внешние и внутренние причины инфляции. Основные внешние причины: интернационализация хозяйственно-экономических связей, мировые экономические кризисы. Основные внутренние причины: дефицит бюджета, рост военных расходов, несоответствие уровня социальных расходов и доходов государства, структурные нарушения в экономике.

Существует инфляция спроса и инфляция предложения.

Инфляция спроса связана с быстрым ростом возможностей покупателей приобретать товары, услуги, т.е. предложение товаров не удовлетворяет спрос.

Инфляция предложения - это рост цен вследствие роста издержек. Сочетание инфляции спроса и предложения образуют инфляционную спираль «цены - зарплата». По силе проявления различают следующие виды инфляции:

- хроническая, когда в течение длительного времени инфляция стабилизируется на низком или высоком уровне;
- умеренная - рост цен не более 10% в год;
- подавленная(скрытая) в государствах, которые жёстко регулируют или фиксируют цены;
- инерционная - устойчивый инфляционный процесс, сохраняющийся в течение определённого периода времени;
- галопирующая - темпы инфляции - 50 - 200% в год;
- гиперинфляция - более 200% в год, в странах, не проводящих жёсткую финансовую или денежно-кредитную политику.

## **16. Безработица и её формы.**

Безработица - неотъемлемый элемент рыночной экономики.

Безработица - временная незанятость части экономически активного населения. У безработицы как экономического явления есть много причин. Поэтому учёными-экономистами были разработаны классификационные признаки.

По форме проявления безработица подразделяется на пять видов: фрикционная, структурная, циклическая, сезонная, скрытая.

Фрикционная безработица - существует постоянно, т.к. она связана с добровольным прекращением трудовых отношений, в следствие поиска перехода на новое место работы.

Структурная безработица вызвана изменениями технологий производства вследствие научно-технического прогресса, когда увольняются работники, не овладевшие новой техникой и технологией и не желающие повышать свою квалификацию.

Циклическая безработица - следствие воздействия экономических циклов спада и депрессии в экономике государства.

Сезонная безработица вызвана колебаниями спроса на рабочую силу вследствие уменьшения её потребности, связанной с технологией выполнения работ (например, в растениеводстве, выполнении работ по охране природы и т.п.).

Скрытая безработица вызвана не полным использованием рабочей силы, когда работники не увольняются, т.к. им выплачивается компенсация за временное отсутствие работы. Этот вид безработицы называется также латентной.

## **17. Государственный бюджет.**

Государственный бюджет формируется в виде законодательно утверждённого документа, имеющего статьи доходов и расходов государства. Доходы государства - это поступления в бюджет из разных источников, главными из которых являются налоги и акцизы, а также поступления из внебюджетных фондов (пенсионного, медицинского, социального страхования и др.) Расходы государства - это государственные закупки, трансфертные платежи населению и предприятиям, затраты на содержание армии, полиции и государственного аппарата управления на всех уровнях.

Главная задача бюджета - удовлетворение всех потребностей в управлении государством и его безопасности. Доходы и расходы Госбюджета должны быть равными. Однако в силу различных экономических и социальных причин бюджет может быть дефицитным (расходная часть больше доходной) или префицитным (доходы больше расходов). И в том и в другом случаях в государстве возникают экономические проблемы, которые негативно сказываются на экономической политике государства.

### **18. Налоги и налоговая система**

Налог, сбор, пошлина и другие платежи - это обязательные взносы в бюджеты соответствующего уровня (федеральный, региональный, муниципальный) или во внебюджетные фонды, имеющие безвозмездный характер, осуществляемые плательщиками в порядке и на условиях, определённых законодательными актами.

Налоговая система - это совокупность взимаемых государством налогов, сборов и пошлин, а также других платежей, форм и методов их построения.

Объектами налогообложения являются доходы, в том числе прибыль, стоимость определённых товаров, отдельные виды деятельности налогоплательщиков, операции с ценными бумагами, пользование природными ресурсами, имуществом, передача прав владения имуществом, добавленная стоимость продукции, работ и услуг, а также другие объекты, установленные государством.

Налоги бывают двух видов: а) налоги на доходы и имущество; б) налоги на товары и услуги. Первый вид налогов называют прямыми налогами, т.к. их платят конкретные юридические и физические лица. Второй вид налогов называют косвенные, так как они полностью или частично переносятся на цену товара или услуги, т.е. входят в состав цены. Основные виды налогов: индивидуальный подоходный налог; налог на прибыль юридических лиц, занимающихся коммерческой деятельностью; социальные взносы; поимущественные налоги; налоги на товары и услуги; налог на добавленную стоимость (НДС).

Большая часть налоговых поступлений в бюджет формируется за счёт НДС, налога на прибыль, акцизов и подоходного налога с физических лиц.

### **19. Деньги и их функции.**

Деньги - это особый товар, являющийся всеобщим эквивалентом, т.е. обладающий абсолютной способностью обмениваться на любой товар. Сущность денег наиболее полно раскрывается в выполняемых ими функциями. Существуют четыре главные функции денег:

а) мера стоимости, т.е. приравнивание любого товара к определённой сумме денег, что обеспечивает количественное выражение стоимости товара (его цену);

б) средство обращения, т.е. деньги позволяют оплачивать стоимость ресурсов и товаров, принадлежащих производителям, таким товаром, который можно использовать для приобретения любого товара, услуги или выполнения работ, имеющихся на рынке, а также избежать бартерного обмена;

в) средство платежа, т.е. оплату товаров, оказанных услуг или выполненных работ за наличные или безналичные деньги, в момент купли-продажи или в кредит, т.е. с отсрочкой платежа. В последнем случае средством обращения служат не сами деньги, а долговые обязательства (векселя);

г) средство накопления, сбережения и образования сокровищ, т.к. это деньги, которые на длительный период выбывают из обращения. Рыночная система создаёт возможности и стимулы превращения сокровищ в капитал.

### **20. Кредит и его виды.**

Кредит - это привлечение на возвратной основе свободных денежных средств третьих лиц для пополнения основного и оборотного капитала (юридическими лицами), для приобретения движимого и недвижимого имущества, покрытия семейных расходов, развития бизнеса (физическими лицами). В условиях рынка кредит - это товар особого рода, отличающийся от обычных товаров формой своего движения, свойствами, спецификой и процессами

формирования. Этот товар - основа функционирования банков и инвесторов, т.к. хорошо представлен на кредитном рынке.

Кредиты классифицируются по признакам и видам:

- а) коммерческий и банковский кредит формируют субъекты отношений;
- б) товарный, денежный и смешанный определяют содержание объекта кредитования;
- в) долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный определяют сроки;
- г) обеспеченный и не обеспеченный кредиты определяют обеспеченность их получения;
- д) государственный, банковский, частный определяют тип кредитора;
- е) потребительский, ипотечный, промышленный, сельскохозяйственный, экспортный, импортный определяют цели использования;
- ж) проектный, венчурный и др. определяют принципы финансирования;
- з) вексельный, кредитная линия, возобновляемый (револьверный), обращаемый, нефинансовый определяют способ предоставления;
- и) мелкий, средний, крупный определяют размер кредита;
- к) ссуда, овердрафт, факторинг, лизинг определяют вид банковского кредита;
- л) льготный, инвестиционный, налоговый и др. определяют инструмент государственной финансовой поддержки.

## **21. Социальные трансферты и социальная политика государства. .**

Социальные трансферты - это система мер денежной или натуральной помощи малоимущим, не связанная с их участием в производственно-хозяйственной деятельности. Эта помощь осуществляется в виде выплат из местных бюджетов, государственных внебюджетных фондов, из средств общественных организаций.

Механизм социальных выплат (трансфертов) состоит в перераспределении налогов, т.е. изъятии части доходов у высоко- и среднеоплачиваемых слоёв населения и выплату пособий нуждающимся, инвалидам и безработным. Социальные трансферты включают все виды пенсий, все виды стипендий, все виды пособий по социальному страхованию, на детей, по безработице и др.

Социальная политика - это направление экономической политики государства, гарантирующая создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Государство развивает систему государственного страхования и обеспечения, поощряет создание общественных фондов социального обеспечения и благотворительность. Инструментом реализации социальной функции государства выступают государственные внебюджетные фонды: пенсионный, медицинский, социального страхования.

## **22. Управление рисками и санация предприятий.**

Риск - это опасность потери запланированной прибыли или доходности мероприятия (проекта) как за счёт не реализации на практике прогноза получения выручки. Наиболее распространёнными являются следующие виды рисков: проектный, связанный с подготовкой и реализацией финансируемого проекта; финансовый, т.е. возникающий при использовании заёмного капитала, имеющий следующие виды: процентный, кредитный, валютный, опционный и др; системный - связанный с неплатежами крупнейших заёмщиков, находящихся в неудовлетворительном финансовом состоянии, т.е. на грани банкротства и вызывающими «эффект домино», ставящий под угрозу финансовую систему государства; корпоративный (внутрифирменный) влияющий на способность компании использовать заёмные средства, разрушительно влияющий на работников, поставщиков и руководство; кредитный - невыполнение заёмщиком обязательств по поводу кредита.

Управление рисками - это разработка стратегических направлений по уменьшению (оптимизации) влияния на конечный результат деятельности фирмы всех групп рисков и ошибок управления. Процесс управления рисками включает следующие направления: а) идентификацию, анализ и оценку рисков; б) превентивную разработку программы мероприятий по ликвидации последствий кризисных ситуаций; в) разработку механизма выживания;

г) создание системы страхования; д) прогнозирование развития с учётом возможного изменения конъюнктуры рынка и сопутствующих мероприятий.

Санация предприятия. Это система мероприятий, которые проводятся для предотвращения банкротства, т.е. невыполнения финансовых обязательств перед кредиторами и государством. Для финансового оздоровления используется организационная помощь, оказываемая кредиторами и государством или добровольно или по решению суда. Для финансового оздоровления используется организационная помощь, которая предоставляется кредиторами и государством.

Главная цель санации восстановление кредитоспособности и прибыльности предприятия.

### **23. Внешняя торговля и торговая политика.**

Внешняя торговля - это торговля между странами, включающая вывоз (экспорт) и ввоз (импорт) товаров, капиталов и услуг. В основе внешней торговли лежат коммерческие сделки в виде внешнеторговых контрактов, оформляемых предпринимателями и регулируемых государством. Регулирование осуществляется с помощью тарифов, лицензирования, квотирования и других тарифных ограничений. Используется также прямое и косвенное субсидирование экспорта, тарифные барьеры и другие средства. В качестве правовой базы выступают торговые договоры и соглашения о платежах, кредитные или иные межгосударственные соглашения. Внешнеторговая политика - это одна из сфер экономической политики государства, направленная на установление эффективных условий для привлечения иностранного капитала в экономику страны и обеспечение экспортно-импортных операций, осуществляемых предприятиями. Существуют два основных вида внешнеторговой политики: политика свободной торговли и политика протекционизма.

Свободная торговля - это политика невмешательства государств во внешнеторговые отношения предпринимателей и других юридических лиц, т.е. это политика отсутствия каких-либо внешнеторговых и таможенных ограничений.

Протекционизм - государственная политика защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции путём прямого или косвенного ограничения ввоза импортируемых иностранных товаров при одновременной поддержке национального экспорта. Политика протекционизма реализуется с помощью тарифных и нетарифных методов. Тарифные методы включают разные виды таможенных пошлин (дифференциальные, преференциальные, покровительственные и др.). Нетарифные методы включают административное регулирование (квотирование экспорта-импорта, налогообложение импортных товаров, ужесточение технических, санитарных стандартов на разные виды продукции и другие меры).

### **24. Международные валютные отношения.**

Валюта - это денежная единица каждого государства, которая принята за основу денежной системы законодательным путём (рубль в РФ, доллар в США и т.п.)

В экономических отношениях на международном уровне принято различать четыре вида валюты:

- а) базисная лежащая в основе денежной системы государства и служащая для определения курсов валют других государств;
- б) замкнутая (неконвертируемая), используемая только в денежном обращении одного государства;
- в) конвертируемая (обратимая), которая свободно обменивается на другую валюту в одном и многих других государствах;
- г) мягкая (плавающая) - неустойчивая по отношению к собственному номиналу и курсам валют других государств.

Валютные отношения - это совокупность экономических отношений на основе функционирования денег на мировом рынке. Валютные отношения образуют международную валютную систему, включающую участников и сферы международных отношений. Участниками являются государства, межгосударственные организации, юридические и физические лица разных государств. В сферу международных отношений включены внешняя торговля,

инвестиции, предоставление займов и субсидий, вывоз капитала, научно-технический обмен, туризм и другие сферы обслуживания. Валютная система также является валютным механизмом страны, состоящим из комплекса правовых норм и институтов, т.е. организаций, регулирующих валютные отношения.

Одним из основных понятий и элементов валютных отношений является валютный курс - цена денежной единицы одной страны, выраженная в денежных единицах других стран. Установление валютного курса путём оценки иностранной денежной единицы в национальной валюте называется прямой котировкой во всех странах, кроме Великобритании где используется обратная котировка (цена фунта стерлингов устанавливается в иностранных валютах). Существуют следующие три разновидности валютного курса: фиксированный, колеблющийся, плавающий. Фиксированный курс выгоден импортёрам, но не выгоден экспортёрам (например КНР). Колеблющийся курс свободно меняется под воздействием изменений спроса и предложений на рынке. Плавающий курс предусматривает свободу выбора валютного курса путём увязки изменений этого курса с динамикой изменений курсов отдельных валют других стран или путём набора валют, т.е. формирования валютной корзины (в России используется бивалютная корзина, включающая доллар и евро). Плавающий курс - один из главных принципов современной международной валютной системы.

## Организационное поведение

### **1. Характеристика детерминизма, бихевиоризма, гештальтпсихологии, фрейдизма, гуманистической и управленческой теорий поведения человека в организации.**

На научной основе организационное поведение как область теоретических и практических знаний и умений является одним разделов менеджмента. Она изучает и позволяет формировать поведение индивидов, групп сотрудников, подразделений и организаций в целом для достижения задач и повышения эффективности деятельности.

Организационное поведение как наука развивалась с середины 19 века на основе исследований и обобщений и прошло следующие этапы:

1. Детерминизм, т.е. обусловленность и закономерность, имеющий две формы - механистическую и биологическую. Первая форма основана на достижениях естествознания и техники, т.е. поведение человека трактовалось как взаимодействие физических тел (Ф.Тейлор, А.Файоль и др.). Вторая форма основана на теории эволюции Чарльза Дарвина, т.е. развитие общества и организаций подчиняется принципам и законам биологического развития (естественный отбор, борьба за выживание).

2. Бихевиоризм - поведение человека носит строго объективный характер и выражается только внешне наблюдаемыми реакциями, а внутренний мир является «чёрным ящиком», который изучить невозможно. Иными словами, поведение человека - это реакция на ситуацию и стимулирование (Э.Торндайк, И.П.Павлов и др.).

3. Гештальтпсихология - пожалуй, основная школа психологии начала 20 века. Она основана на принципах системности и приоритета человеческого поведения. В качестве основы лежит взаимодействие физических частиц, независимо от сознания и психологии индивидуума (В.Келлер, К Левин и др.).

4. Фрейдизм - психологическая концепция Зигмунда Фрейда (начало 20 века), его учения о психоанализе человеческой сущности, в центре которого бессознательные психические процессы и мотивации. В основе учения лежит трёхуровневая модель психологической структуры личности (Оно - Я - Сверх Я). Такая модель делового общения, конфликтов и снятие стрессового напряжения, а также психологической защиты обеспечивает (согласно концепции фрейдизма) эффективность деятельности менеджера.

5. Гуманистическая психология сформировалась в 60-е годы 20 века в США и является основной в современной психологии. Одной из основ этой научной концепции стал экзистенциализм, т.е. ориентация на преодоление проблем и трудностей личностного выбора и ответственности перед обществом, сохраняя целостность, неповторимость каждого отдельного человека (Г.А.Мюррей, Г.Мерфи и др.).

6. Управленческая психология - ведущая теория конца 20-го - начала 21-го века. Это научно-практическое направление психологии поведения человека в организации и обеспечении решения проблем управления. Согласно учению, личность в любой организации должна рассматриваться с точки зрения менеджмента в двух аспектах: с позиций социально-психологического состояния работника и с позиций развития коллектива, т.е. совокупности личности как единого социального организма.

## **2. Взаимодействие личности и организации.**

В соответствии с современным гуманистическим подходом к управлению коллективами людей, работников предприятий в основе организационного поведения находится человек-личность, а человек-исполнитель команды, т.е. носитель устойчивой социальной воли и индивидуальности. Поэтому поведение работника предприятия основано на двух позициях: позиции индивидуума, взаимодействующего с работниками с одной стороны, а с другой стороны — позиции организации, взаимодействующей с конкретным индивидуумом. Суть взаимодействия следующая: организация оказывает стимулирующее воздействие на работника-личность, вызывая ответную реакцию с целью достижения конкретных результатов.

## **3. Мотивы поведения и управление ими.**

Мотивация - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к трудовой деятельности для достижений работника и организации. Существуют следующие виды мотивации: по основным группам потребностей (материальная, трудовая, статусная); по способам использования (нормативная, принудительная, стимулирующая); по источникам возникновения (внутренняя и внешняя); по направленности на достижение цели (положительная, отрицательная). Управление мотивациями — это функция руководства, которое формирует у работников стимулы к труду (работать с полной отдачей), изменение параметров участия в работе предприятия по заданным параметрам организации, формирование мотиваторов и развитие трудового потенциала.

## **4. Сущность лидерства и основные теории лидерства.**

Лидерство - это процесс влияния на индивидуумов или групп лиц, который выражает социальную потребность людей в организации совместной деятельности. Лидерство характеризует умение отдельной личности разбудить в сотрудниках мечту, к которой будут стремиться. Черты лидера: энергичность, способность к решительности, настойчивость, энтузиазм, честолюбие, способности и знания, справедливость, уверенность в себе и т.д.

Основные теории лидерства начали разрабатываться с 30-х годов 20-го века:

- подход с позиции личных качеств, т.е. наличия у лидеров определённых личных качеств (30-е годы 20-го века);
- поведенческий подход - лидерство как набор образцов поведения руководителя для подчинённых (40-е - 50-е годы 20-го века);
- ситуационный подход - решающая роль в эффективности лидерства играют ситуационные факторы, а также личностные и поведенческие характеристики работников (начало 60-х годов 20-го века);
- современные подходы (90-е годы 20-го века) содержат утверждение в качестве основы теории лидерства адаптивное руководство, ориентированное на реально сложившуюся ситуацию, т.е. применение в конкретной ситуации одной или нескольких выше названных теорий лидерства.

## **5. Виды нововведений и управление ими.**

Нововведения и изменения в организационном поведении - это обновление предприятия или организации на основе внедрения инноваций в процессы организации и управления деятельностью. Цель нововведений и инновации - адаптация к изменению внешней и внутренней среды, овладение новыми знаниями, технологиями и другими достижениями НТП, которые удваиваются примерно один раз в десять лет и менее.

Управление нововведениями и изменениями принято рассматривать с позиции тактики и стратегии развития организации. С тактической позиции - это возможность проведения их в короткие сроки, достижение текущих целей и задач, снизить сопротивление изменениям со стороны отдельных сотрудников и групп, а также повысить стороны отдельных сотрудников. Со стратегической позиции - это постоянное включение в процессы управления изменений с целью привыкания и ожидания персонала к ним и воспитание заботы о своевременном проведении нововведений и изменений.

#### **6. Основные этапы маркетингового управления поведением организации.**

Взаимоотношения любого предприятия или организации с субъектами рынка в идеале должны строиться на принципах маркетинга, т.е. на удовлетворении потребностей покупателей в желаемых товарах и услугах. Поэтому маркетинг — это прогрессивная система управления деятельностью организации, позволяющая достичь целей путём более эффективного удовлетворения запросов потребителей, чем у конкурентов.

Основные этапы маркетингового управления поведением организации следующие:

- ситуационный анализ (положение фирмы - прогноз будущего - воздействие внешней среды - выдвижение целей);
- оценка реальности выдвинутых, т.е. принятых, на будущее целей;
- маркетинговый анализ (иерархия целей, обоснование и выбор стратегий их достижения);
- стратегическое планирование (пути достижения целей, выбор оптимальной стратегии, принятие стратегического решения);
- тактическое планирование (определение тактики, т.е. ближайших задач, разработка оперативного плана, реализация оперативного плана);
- контроль (сбор фактических данных о результатах реализации, анализ и оценка сделанного, решение о необходимости маркетингового (ситуационного) анализа);
- определение нового положения фирмы на рынке.

#### **7. Организационное поведение в системе международного бизнеса и характеристика американской, японской и арабской моделей поведения.**

Формирование мирового экономического пространства на основе глобализации и интернационализации — важная особенность 20-го и 21-го века. Это сформировало новый этап развития международного бизнеса, т.е. создание экономических сетей в разных странах, сближение и экономическая интеграция многих государств. Соответственно расширяются рамки организационного поведения, т.е. рассмотрение закономерностей и особенностей его на уровне индивидов, групп или организаций, включая прежде всего национальные особенности. Игнорирование менеджером последних создаёт трудности делового общения, установления контактов и поиска выгодных партнёров.

В настоящее время сформировались модели национальной культуры, т.е. совокупности ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций, стереотипов, принятых в стране или группе стран, которые должен знать и учитывать менеджер. В мире сложилось несколько моделей национальных деловых культур: американская модель индивидуализма, японская модель, основанная на групповых интересах и арабская клановая модель.

Американская модель основана на технократическом подходе, воспитании индивидуализма и ориентации на утилитаризм, т.е. потребительский подход.

Японская модель основана на национальной культуре коллективизма, личности как части группы, стремлении к достижению гармонии и высоких результатов.

Арабская модель основана на религиозности (воли Аллаха), клановом подходе к организации структур управления, ориентации на родственные отношения в подборе кадров, зависимости уровня оплаты труда от лояльности к руководителю.

# Логистика

## **1.Цели и функции логистики.**

Логистика - это наука о планировании, контроле и управлении материальными и информационными потоками в сферах производства и обращения, характеризующаяся конкретностью, конструктивностью и системностью.

Задачи логистики: планирование запасов, управление транспортом и организация перевозки, организация складского хозяйства и складских операций, организация процессов снабжения и сбыта, управления информационными потоками, установление хозяйственных связей и др.

Функции логистики: управление запасами; выбор условий транспортировки и доставки ресурсов; выбор поставщиков; материальных ресурсов; организация складирования и хранения; управление движением внешних и внутренних материальных и информационных потоков; определение оптимальных поставляемых партий товаров и т.п.

## **2.Системность и принципы логистики.**

Основополагающие принципы логистики следующие:

- системность, т.е. формирование потока, выделение движущихся материальных объектов в качестве отдельной управляемой подсистемы, обеспечение взаимодействия логистики с маркетингом и производством; организация планирования, производства, сбыта, закупок, хранения и транспортировки как единого материального потока;
- научность, т.е. использование научных методов и подходов к управлению материальными и информационными потоками в логистической цепи, расчёту параметров траектории движения, а также признание квалифицированных кадров важным ресурсом логистических структур фирмы;
- конкретность, т.е. чёткое определение конкретных результатов как цели материального потока, минимизации затрат по его перемещению и руководство логистикой учётно-калькуляционными подразделениями;
- конструктивность, т.е. диспетчеризация материальных и информационных потоков, мониторинг и корректировка перемещения и изменения его составляющих.

## **3.Характеристика видов материальных потоков и логистических систем.**

Материальный поток в логистике - это продукция, рассматривая в процессе приложения к ней разных логистических операций. Виды материальных потоков всегда связаны со временем их движения и зависят от операций, производимых с этим потоком. Например, при транспортировке — это транспортный поток, при складировании - складской и т.п.

Логистическая система - адаптивная система с обратной связью, выполняющая различные логистические функции и операции, состоящие чаще всего из нескольких подсистем, имеющая связи с внешней средой. Основные виды этих систем:

- макрологистическая (охватывающая несколько предприятий и образующая логистическую инфраструктуру региона, государства или группы стран);
- микрологистическая (подсистема макрологистической системы, представленная отдельными предприятиями и территориально-производственными комплексами, в которых интегрированы процессы производства, снабжения, сбыта, транспортно-складских и разгрузочных работ).

Кроме того существуют производственная, транспортная, складская, распределительная, информационная и др. виды логистики.

## **4.Цели и задачи информационной логистики.**

Информационный поток - это совокупность циркулирующих в логистической системе, между этой системой и внешней средой, сообщений, необходимых для управления и кон-

троля логистических операций. Информационный поток соответствует материальному и существует в виде бумажных и электронных документов.

Целями информационной логистики являются обеспечение движения материальных потоков, информирование отправителей и получателей грузов об отправлении и получении грузов, информационное сопровождение материальных потоков. Информационный поток может опережать, быть одновременным и быть после окончания движения материального потока.

Задачи информационной логистики: информирование о поставщиках и получателях, о весе, объёмах, классификации, упаковке, маркировке, страховании, способах доставки грузов их стоимости и особенностях перевозки и хранения, погрузки и разгрузки и т.п.

### **5. Понятие производственной логистики и два типа управления материальными потоками.**

Производственная логистика изучает движение материального потока от источника сырья до конечного потребителя в процессе превращения сырья в готовый продукт. Целью является оптимизация материальных потоков внутри предприятия.

Существует 2 типа управления, которые называются :

- а) толкающая модель, когда материальный поток «толкают» по команде от одного производственного участка или от одного рабочего места к другому;
- б) тянущая система, когда передвижение материального потока от одного производственного участка или от одного рабочего места к другому осуществляется по мере необходимости, т.е. по требованию последующего звена производства от предыдущего.

### **6. Понятие и задачи распределительной логистики.**

Распределительная логистика, т.е. логистика сбыта - это часть общей логистической системы, главной целью которой является обеспечение максимально эффективной организации распределения готовой продукции и сырья.

Задачи распределительной логистики имеют два уровня:

- на уровне предприятия - это выбор упаковки, организация отгрузки товара и послереализационного обслуживания;
- на макроуровне - это выбор схемы распределения материального потока по потребителям товара, оптимизация центров распределения по количеству и расстоянию на обслуживаемой территории.

### **7. Сущность и задачи транспортной логистики.**

Основой транспортной логистики является осуществление значительной части логистических операций в процессе движения материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя с помощью транспортных средств.

Основные задачи следующие:

- обеспечение технического соответствия транспортного процесса, т.е. согласование параметров транспортных средств у всех участников;
- обеспечение технологического соответствия участников транспортного процесса, т.е. применение единой технологии перевозки и перегрузки;
- согласование экономических интересов, т.е. общая методология формирования тарифной системы, обеспечивающих всех участников транспортного процесса;
- использование единой системы планирования для различных видов транспорта и участников транспортного процесса;  
создание транспортных коридоров, выбор маршрутов движения и видов транспортных средств и др.

### **8. Понятие и формирование системы логистического сервиса.**

Логистический сервис - это комплекс услуг, оказываемых в процессе поставки покупателю товара его производителем с целью полного удовлетворения потребностей покупателя.

ля. Формирование системы логистического сервиса складывается из следующих этапов обслуживания:

- предпродажный, т.е. планирование уровня сервисного обслуживания, включающего перечень услуг;
- сервисные услуги в процессе продажи, включающие формирование товарных запасов, подбор ассортимента, упаковки, обеспечение надёжности и сокращение сроков доставки;
- послепродажные услуги, в т.ч. гарантийное обслуживание, возможность обмена, быстрое рассмотрение претензий покупателей и т.п.

Оценка уровня логистического сервиса осуществляется по формуле:

уровень сервиса равен частному от деления фактической количественной оценки объёма логистического сервиса к количественной оценке возможного объёма логистического сервиса и выражается в процентах, т.е. умножается на 100%. Количественная оценка может выражаться количеством услуг или их стоимостью.

### **9. Характеристика организационных структур логистического предприятия.**

Эффективное управление материальными и информационными потоками на предприятии возможно при условии создания определённой организационной структуры, где одним из основных элементов является логистическая служба. Управляющий (менеджер) этой службы формирует подразделение, решающее три главные задачи: а) планирование и контроль производственных, транспортных и информационных процессов; б) управление запасами, в т.ч. прогнозирование спроса, контроль запасов сырья, полуфабрикатов и готовой продукции. На разных по объёму производства предприятиях сервисная служба имеет различный штат сотрудников: от одного логиста в малых предприятиях до нескольких десятков сотрудников в крупных предприятиях.

В 21 веке большинство логистических операций осуществляется в логистических центрах, т.е. специально созданных организациях, занимающихся сферой обращения товаров и услуг, критерием работы которых, является минимизация затрат, существует три типа логистических центров: макрологистические, региональные и предприятия.

Макрологистические центры координируют эффективное взаимодействие всех участников перевозки, особенно в пунктах стыковки различных видов транспорта.

Региональные логистические центры (мультимодальные грузовые терминалы) специализируются на массовой переработке грузов по заказам различных фирм.

Логистические центры компаний обеспечивают логистическое сопровождение производственно-экономической деятельности предприятий, решая главную задачу - минимизируя затраты на производство и себестоимость продукции.

## Раздел 2. «Основы менеджмента»

### 1. Природа управления и исторические тенденции его развития

В истории развития теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов:

1. *Древний период*. Самый длительный период - с IX - VII тысячелетия до н.э. до примерно XVIII в. Примерно около IX - VII тысячелетия до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства к производству (производящей экономике). Этот период и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента. Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

2. *Индустриальный период* (1776-1890). Наибольшая заслуга в развитии представлений о государственном управлении принадлежит А. Смит. Он сделал анализ различных форм разделения труда и дал характеристику обязанностей государя и государства. Большое влияние на формирование многих сформировавшихся к настоящему времени научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р. Оуэна.

3 *Период систематизации* (1856-1960).

**Историю управления** как таковую можно разделить условно на два периода: 1) наличие практики управления; 2) развитие управления, как научной дисциплины. Фактически первый период длился до начала XX века, т.е. управление существовало, но его характер и структура сильно отличались от сегодняшнего управления. Объяснить этот факт возможно, если обратиться к организациям, существовавшим ранее.

#### **Сравнение старой и современной организации:**

*Старая:*

- отсутствие крупных организаций или их малое количество;
- небольшое количество руководителей среднего звена;
- управленческая работа не выделялась в отдельную работу;
- занятие руководящих постов по праву рождения и посредством силы;
- малое количество людей, способных принимать важное решение;
- упор на приказ и интуицию;

*Современная:*

- наличие гигантских коммерческих и некоммерческих организаций;
- большое количество любых руководителей;
- существуют четкие управленческие группы и должности;
- занятие руководящих постов с компетентностью с соблюдением закона;
- большое количество людей, способных принимать важное решение;
- упор на коллективную работу и рационализм;

В классическом менеджменте (другая классификация его периодов) выделяются четыре периода его развития: *предварительная фаза* - до XIX в.; *начальная фаза* - 1800-1917 гг.; *фаза развития и подъема* - 1917-1990 гг.; *фаза распада* централизованных организационных структур и создание предприятий различных форм собственности - 1990-й год и по настоящее время.

Развитие управления в научно-технических дисциплинах происходит в начале XX века. *Первый прорыв в управленческой мысли*, происшедший в начале века и связанный с «тейлоризмом», был основан на положении о том, что управлять можно «научно». Это явилось одновременно и озарением, и иллюзией, но фактически состояло в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене. Правда, довольно скоро в мире управления осознали принципиальную ограниченность «тейлоризма». *Последующий крупный шаг* в развитии западной управленческой мысли, тесно связанный с предыдущим, состоял в распространении «принципов управления», сформулированных А. Файолем, что можно

признать первым самостоятельным результатом «науки администрирования» в ее теперь уже классическом варианте, ориентированном прежде всего на построение «формальных» организационных структур и систем. Надо сказать, что поиски рациональных форм управления предприятиями в нашей стране велись в то время с некоторым учетом этих достижений. Но за всем этим стояли отнюдь не научные аргументы, над страной уже витал призрак жестко контролируемых иерархических систем управления, основанных на беспрекословном подчинении низовых уровней вышестоящим, на универсализме, стандарте и обезличенности, что стало политической и хозяйственной реальностью на многие десятилетия.

*Третий прорыв* в управленческой мысли, называемый часто «неоклассическим» - зарождение школы «человеческих отношений» на рубеже 30-х годов и ее деятельности в 1940-60-е годы. Это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, но по своему характеру это было не что иное, как использование достижений психологии и социологии - наук о человеческом поведении - в управлении.

*Новый рывок в управленческой мысли* - развитие современных количественных методов обоснования решений в 1950-60-е годы - оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. В нашей стране в этот период экономико-математическое движение было особенно сильным, оно оказало большое и в целом положительное влияние на экономическую и управленческую мысль, хотя и не было лишено серьезных иллюзий и значительных недостатков. Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики — областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления — к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

*На рубеже 1970-х годов* переломной для всей управленческой мысли явилась четко сформулированная идея о том, что организация - это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. *70-80-е годы* прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Увы, этот переход от универсализма к «ситуационному подходу» в отечественной управленческой мысли, находившейся, как и все общество, в застое, к сожалению, прошел почти незамеченным.

*Десятилетие 80-х* ознаменовалось новым прорывом - неожиданным для многих американцев открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами. Сегодня многие американские теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом, а учебные программы по преобразованию культуры в организациях — модное новшество ведущих школ бизнеса в 90-е годы. Как представляется, в этом есть рациональное зерно. Ведь и мы во второй половине 80-х годов обнаружили, что главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, в культуре, в том числе в культурных стереотипах поведения в организациях.

Основные причины превращения управления в науку: промышленная революция в Англии - появление гигантских монополий, работа в которых требовала организации и координации действий. Однако "Родиной" менеджмента становится не Англия, а США. Причины:

1) США поддерживает идею образования для всех появляется много высокообразованных и способных к сложной деятельности работников.

2) В США отсутствует государственное регулирование бизнеса размеры предприятий быстро увеличиваются, и ставится задача централизованного управления, то есть именно практика обнаружила потребность больше внимания уделять управлению, показала зависимость успехов в производстве от успехов в управлении.

## 2. Субъект, объект и принципы управления

Менеджмент - процесс управление в организациях, наука об управлении, искусство управления и люди составляют орган управления.

**Объектом менеджмента** являются люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления этими организациями.

**Принципы** - руководящее правило, которому необходимо следовать при выполнении той или иной задачи. Принципы носят объективный характер:

1. Общенаучный (философия, экономика).
2. Общая теория управления, закономерности, которые являются регуляторами.
3. Специальная теория управления.

### **Общие принципы управления:**

1. Эффективность. т.е. максимализация эффективности (= результат : затраты).
2. Принцип ориентации на разные критерии: социальные, экономические, экологические.
3. Принцип системности или комплексности (нельзя решать одну проблему без учета другой. только прямых и обратных существенных связей).
4. Сочетание стратегического и оперативного.
5. Принцип оптимального сочетания рыночного и нерыночного.
6. отраслевого и территориального.

### **Принципы, обеспечивающие функционирование объекта:**

1. Принцип оптимизации - какое решение должен принять руководитель, сконцентрировав всю полноту власти в своих руках или раздать большую часть своим коллегам? Чему отдать предпочтение - централизации или децентрализации? Какая структура управления в конкретной производственной ситуации является оптимальной?

2. Принцип делегирования полномочий - передача своих возложенных обязанностей компетентным сотрудникам.

3. Принцип соответствия: Основа (Тейлор): выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Необходимо использовать это каждому руководителю при подборе и расстановке кадров и в первую очередь при оценке собственных возможностей.

4. Принцип автоматического замещения отсутствующего.

5. Принцип первого руководителя: при выполнении важного задания контроль осуществляется первым лицом.

6. Принцип одноразового ввода информации: однажды введенная в долгосрочную память компьютера информация может использоваться неоднократно.

**Субъекты** - производители, посредники, потребители, а также социальные институты, органы управления, сфера торговли, СМИ, системы образования.

## 3. Основные функции управления

Менеджмент - процесс управления в организациях, наука об управлении искусство управления и люди, составляющие органы управления.

### **Функции:**

- \* целеполагание (миссия),
- \* прогнозирование,
- \* планирование,
- \* определение приоритетов,
- \* организация,
- \* координация,
- \* принцип решений,
- \* мотивация,
- \* контроль и учет,
- \* взаимодействие с внешними организациями (публик рилейшин).

Все функции менеджмента взаимно дополняют друг друга, раскрывая его сущность.

Реализация каждой функции менеджмента и в госслужбе проявляются прежде всего в целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля ответственности и системы стимулов. Реализация каждой функции менеджмента в государственной службе обладает соответствующей спецификой.

- планирование и прогноз в государственных учреждениях обычно исходит из целей, устанавливаемых вышестоящими органами, а в конечном счете - народом на основе демократического выбора;

- организация государственной службы, как правило, имеет более иерархическую структуру и соответствующие ей управленческие процедуры. Поэтому в рамках государственной службы складывается особый, административно-бюрократический стиль управления, который имеет много общего со стилем управления в больших иерархических коммерческих организациях;

- мотивация в государственной службе в меньшей мере основывается на денежном вознаграждении и в большей мере на стимулах не денежного характера (престижа, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшей карьеры и т.д.);

- контроль и оценка результатов в рамках государственной службы осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми, как непосредственно, так и с помощью

#### **4. Механизм управления: цели, принципы, функции, методы**

**ЦЕЛЬ** - это декларация о требуемом результате. Цель управления – это желаемое, возможное и необходимое состояние управляемой системы.

Успех организации зависит от четко поставленной цели. Постановка цели на предприятии очень важна и для менеджера.

При проектировании цели организации необходимо учитывать и проводить согласование:

- цели организации и общества
- цели и задачи подразделений отдельных участников с целями организаций в целом.
- цели должны быть согласованы по горизонтали и вертикали.

Кроме того цель которую ставим, должна не вызывать конфликтов на предприятии. Согласование с интересами всех тех, кто имеет отношение к этой цели и индивидуальными ценностями обязательно.

Неудачи управления по целям: нельзя подстраивать организацию под способности конкретных людей надо создавать ее как инструмент для достижения четко обозначенных целей и подбирать людей способных обеспечить достижение этих целей.

Вопросы учитываемые при формировании цели:

1. Общие размеры предприятия /концерн/, 2. Роль отрасли /тяжелое машиностроение/, 3. Рост доходов и выплат, 4. Возврат инвестиций, 5. Занимаемая доля рынка, 6. Качество товара, 7. Уровень качества обслуживания клиентов, 8. Степень диверсификации, 9. Сопоставимость цен. Цели должны быть достижимыми и реальными, перспективными и конкретными, комплексными, но в то же время специфическими, глобальными, но в тоже время достижимыми.

**ЗАДАЧИ** – это конкретизация цели - задача должна описывать, что и когда должно быть сделано, не вдаваясь в детали что и почему, - з. должна отвечать непосредственно целевому назначению и функциям обязанностям данного подразделения и его непосредственных начальников, - з. должна быть понятна всем, - з. должна быть реальной и достижимой, но не легкой /1час труда/, - з. должна быть реализуемой, - з. должна совпадать с интересами исполнителей и не вызывать серьезных конфликтов в организации, - задача должна фиксироваться в письменном виде, - должна быть согласована в личной беседе с подчиненным.

**ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ**- правила, которыми руководствуется организация для достижения своих целей (принципы управления Файоля). 14 принципов управления Анри Файоля :

1. *Разделение труда* – специальные работы для эффективного использования рабочей силы.

2. *Власть и ответственность* – Каждому рабочему должны быть делегированные достаточные полномочия для того чтобы нести ответственность и иметь соответствующую власть для реализации поставленных целей и задач.
  3. *Дисциплина* – на любое нарушение необходимо реагировать.
  4. *Единство распоряжения* - работник получает распоряжение и отчитывается перед непосредственным начальником.
  5. *Единство дирекции* – все действия имеющие одинаковую цель должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.
  6. *Подчиненность индивидуальных интересов* общин.
  7. *Вознаграждение персонала* - справедливое вознаграждение за труд как моральное так и материальное.
  8. *Принцип справедливости* – установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях организации.
  9. *Принцип централизации подразумевает два момента* :
    - естественный порядок в организации достигается если есть один управляющийся центр.
    - лучшие результаты в организации достигаются примерно выбранной пропорции между централизацией и децентрализацией.
  10. *Принцип скалярной цепи* – это не разрывная цепь команд по которой передаются все распоряжения и осуществляются все коммуникации между всеми уровнями иерархиями.
  11. *Принцип порядка*- каждый работник на своем рабочем месте и каждое место для конкретного работника.
  12. *Стабильность пребывания персонала* – в должности, считал, что текучесть кадров снижает эффект производства
  13. *Принцип инициативности* – поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.
  14. *Принцип корпоративности духа* – гармония интересов и персонала организации, которая обеспечивает единство усилий.
- Принципы управления 90-х годов* (ориентированы на человеческий фактор):
- *Ответственность*, как обязательное условие успешного менеджмента.
  - *Лояльность* к работающим.
  - *Атмосфера в организации*, способствующая раскрытию способностей рабочего (обмен опытом, обсуждение задач и т.д.).
  - Обязательное установление *долевого участия* каждого работающего в общих результатах.
  - *Своевременная реакция на изменения* в окружающей среде.
  - *Методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворённость* в работе.
  - *Коммуникации*, пронизывающие организацию сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали.
  - *Умение слушать* всех с кем сталкивается в своей работе менеджер (исполнителей, руководителей, покупателей, поставщиков) и реагировать на их высказывания.
  - *Этика бизнеса*.
  - *Честность и доверие* к людям.
  - *Опора на фундаментальные основы менеджмента*: - качество, - затраты, - сервис, - нововведения, - контроль ресурсов, - управление персоналом.
  - *Видение организации*, т.е. чёткое представление о том, какой она должна быть: миссия, философия, стратегия и т.д.
  - *Качество личной работы* и её постоянное совершенствование.

#### ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Функции управления – это конкретные виды управленческой деятельности основанные на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующиеся определенной однородностью сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.

Функции принято разбивать на 2-е классификации:

по этапам – планирование (*Планирование* - процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения. Это важнейшая функция управления. Виды планирования: стратегическое; тактическое; оперативное.) — *организация* (конкретная деятельность по осуществлению плана) — *мотивация* (это процесс побуждения себя и других к действию (деятельности) для достижения личных целей и целей организации) — *координация* (это создание условий для выполнения работ действительно необходимых для реализации целей организации) — *контроль* (это процесс, обеспечивающий достижение целей организации) – *анализ* по объектам

**МЕТОДЫ** управления - это совокупность способов и приемов, используемых менеджерами для выполнения своих функций и достижение намеченных целей.

**Группы методов:**

*Организационно-распорядительные* - основаны на принуждении и на подчинение Вам одного человека другому / инструкции и т.д./

Классифицируются на 3-и группы :

\*самонормирование /норм, стандартов, правил/, \* регламентирование, \* инструктирование /инстркции/

*Экономические методы воздействия*- основаны на экономических стимулах, интересах людей и организации в целом.

*Социально- психологические* – основаны на убеждении /субъект управления достигает намеченной цели/. Уверенность в себе, манипулирование людьми, гордость и причастность, осознание собственной роли в компании.

Классификация методов управления по способам и приемам воздействия. Этапы метода:

*Моделирование*

\*постановка задачи,

\*модели – контруирования,

\*теоритический или экспериментальный анализа достоверность

*Экспериментирование*

*Системный подход* - видение объекта или системы взаимосвязи и взаимозависимости.

*Комплексный подход*- в данном случае ищем аналогично в других системах. Подразумевает междисциплинарная интеграция и кооперация управленческой деятельности.

*Метод конкретно-исторического подхода* – изучается явление в динамике.

*Социологические методы исследования.*

## **5. Управление социально-экономическими системами (организациями)**

Законом считается необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение в природе и обществе. Выделяют три группы законов управления различными системами:

- всеобщие или универсальные, например, законы диалектики;
  - общие для больших групп явлений, например, закон общественного отбора;
  - частные или специфические, например, закон оптимальной нормоуправляемости.
- Законы носят объективный характер и существуют независимо от сознания людей. Познание законов составляет задачу науки. Их нельзя запретить, забыть, отменить или уничтожить. Закономерности управления следует отнести к частным законам общества, которые мало исследованы.

**Все закономерности управления можно разделить на две группы.** К первой относятся закономерности, присущие управлению вообще как целенаправленному воздействию, ко второй закономерности менеджмента. Управление производством носит двойственный характер. С одной стороны, управление выражает объективный процесс руководства трудом работников по производству потребительных стоимостей, т. е. управление выступает как потребность производства (отношения управления обусловлены совместным трудом); с другой — производственные отношения сторон в процессе создания стоимости. Стороны - это работодатель и наемный работник, которые вступают друг с другом в отношения собственности. В соответствии с этим управление производством рассматривается в двух аспектах: органи-

зационно-техническом и социально-экономическом. В первом случае под управлением понимается объединение труда всех работников на базе организованной системы машин и технических средств. Его задача - соединить труд работников с предметами и орудиями труда, установить определенные пропорции, режимы и связи в производстве. Через организационно-техническое направление раскрывается содержание управления и состав его элементов.

**Социально-экономический аспект заключается в том,** что собственник средств производства осуществляет процесс производства не только в своих интересах, но и в интересах объединенных для совместного труда работников и общества в целом. Различают общие и специфические законы управления. К общим законам управления относятся: закон специализации управления; закон интеграции управления; закон экономии времени. Здесь же мы дадим краткую характеристику трех названных законов. Закон специализации управления. Современное производство основано на использовании новейших технологических процессов, технических средств, высокой степени организации производства и труда, информационных систем. Для управления таким производством необходимы узкоспециализированные знания и навыки в различных областях науки и техники, что приводит к расчленению общих функций, их проявлению в конкретных условиях, на различных уровнях. Менеджмент включает экономические, социально-психологические, правовые и организационно-технические аспекты, поэтому менеджеры должны обладать высоким профессионализмом в области каждого из этих направлений. Свойственные рыночной экономике риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений.

## **6. Условия и факторы, возникновения и развития менеджмента**

Возникнув в конце XIX в., менеджмент приобрел особую популярность в 30-е гг. нашего столетия. Уже тогда деятельность по управлению выделилась в особую профессию, а область знаний — в самостоятельную дисциплину. По мере становления и развития менеджмента социальный слой менеджеров превратился в весьма влиятельную общественную силу. Когда появились корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим и информационным потенциалом, которые по мощи можно сопоставить с целыми государствами, роль менеджеров возросла.

В странах с рыночной экономикой крупнейшие промышленные объединения и банки составляют основу не только экономической, но и политической силы государства. В зависимости от крупнейших корпораций находятся правительства стран и власти регионов. Крупные корпорации имеют свои предприятия во всем мире, где устанавливают правила распределения материальных благ, оказания услуг, владеют огромным информационным потенциалом. Решения менеджеров, как и решения крупных государственных деятелей, могут оказывать влияние на судьбы миллионов людей, государств и регионов

Профессиональный менеджмент является самостоятельным видом деятельности, для которой требуется наличие субъекта — профессионала-менеджера, работа которого направлена на объект — хозяйственную деятельность организации в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы и др.).

В англоязычных странах термин «менеджмент» употребляется в различных значениях, но только применительно к хозяйственной деятельности. Содержание менеджмента можно рассматривать в трех направлениях: наука и практика управления, организация управления и процесс принятия решений.

1. Менеджмент — это область науки, человеческих знаний, позволяющих осуществлять функцию управления. Он составляет теоретическую базу практики управления, обеспечивает практическую деятельность управления научными рекомендациями. Наука предложила методологию управления путем анализа содержания работы и определения ее основных компонентов. В методологию научного управления входят также необходимость систематического стимулирования работников с целью повышения их заинтересованности в увеличении производительности труда.

2. Менеджмент может также рассматриваться как организация управления предприятием, т. е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятия, определение порядка и условий его функционирования. Для достижения конечных результатов каждая организация в своей деятельности преобразует ресурсы, выступающие в виде капитала, сырья, материалов, технологии, информации, живого труда. Для их преобразования необходимо осуществлять различные виды деятельности, т. е. выполнять определенные функции.

Функции закрепляются за конкретными подразделениями предприятия, которые их осуществляют (отделы, службы/бюро, отделения). Подразделения представляют собой организованные группы людей. Их деятельность осознанно направляется для достижения общей цели предприятия, т. е. управляется. В этом случае можно говорить об управлении внутри предприятия или о менеджменте, обеспечивающем производство, о менеджменте как организационной деятельности.

3. Менеджмент рассматривается также как процесс принятия управленческих решений. Поддержанию непрерывности процесса производства сопутствует множество ситуаций, проблем, которые требуют от менеджера принятия решений. Проблемные ситуации возникают на всех уровнях управления. Они затрагивают как внутреннюю, так и главным образом внешнюю среду управляемого объекта, которой являются рыночные отношения. Предприятие (фирма, акционерное общество) приспосабливается к внешней среде на основе обратной связи. Получая информацию о рыночных отношениях, менеджер принимает решение, которое является реакцией на ситуацию рынка и других элементов внешней среды.

На основе принятого решения ставится задача каждому исполнителю. За исполнением устанавливается контроль. Одновременно с принятием решения разрабатываются методы его реализации. Менеджер несет моральную и материальную ответственность за принятое решение. Это побуждает его подходить к принятию решения творчески, анализировать, варианты решения с точки зрения их выполнения в сложившейся ситуации.

*Менеджмент — это профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на получение прибыли путем рационального использования ресурсов.*

## 7. Методологические основы менеджмента

Рассмотрение научных основ менеджмента позволяет сделать вывод, что управление касается всех видов производительной и общественной деятельности человека. Он управляет, прежде всего, собой, своими действиями, эмоциями, поведением и т.д. В быту и на производстве человек управляет приборами и механизмами, а также деятельностью других людей. Однако в то же время он сам является объектом управления.

Сведем виды управленческой деятельности в несколько групп, в каждой из которых есть общие направления руководящей деятельности.

Одним из таких видов является **хозяйственное управление**. Оно включает управление производственной, маркетинговой, финансовой и кадровой службами в государственных и частных предприятиях (организациях). Хозяйственное управление охватывает широкий круг вопросов жизнедеятельности данных юридических и физических лиц.

Тесно связано с этим видом **техническое управление**. В него входят управление техникой и технологиями; ремонт и профилактика машин, технических устройств и механизмов; замена устаревшей техники и технологии; обучение персонала приемам и методам работы; научная организация труда и ряд других вопросов.

Во всех организациях, где имеет место коллективный труд, возникла необходимость еще одного вида управленческой деятельности - **управление социально-психологическими вопросами совместной деятельности людей**. На производстве появились специалисты — социологи и психологи, объектом работы которых стал морально-психологический климат в коллективе, психологическое состояние отдельных работников, решение социальных вопросов, организация отдыха, повышение культурного уровня трудящихся и т.д.

Однако предприятия не изолированы от внешнего окружения, они связаны с деятельностью государственных, общественных и международных органов и организаций. Эта внешняя среда имеет свои виды управления: **государственное управление, управление общественными организациями** и др.

Под воздействием научно-технического прогресса создаются условия еще для одного самостоятельного вида управленческой деятельности - **креативно-эвристического менеджмента**. Менеджеры, работающие в научных и опытно-конструкторских организациях, руководят исследованиями и разработкой инновационных проблем, применением на практике научных и технических открытий и изобретений, математическим моделированием, разработкой программ для компьютерной техники и другими видами научной деятельности.

**В сфере материального производства** характерными являются следующие виды управленческой работы:

1. *управление производством* - выбор основных параметров работы техники и применение технологий, определение объема выпуска продукции или оказания услуг, расстановка людей и т.д.;

2. *управление снабжением и сбытом* произведенной продукции - заключение хозяйственных договоров на поставки и сбыт, организация хранения, упаковки, сортировки и работы транспортных средств, ведение учета и контроля. Сюда же необходимо отнести и управление маркетингом, осуществляющим изучение рынков сбыта и поставок сырья, материалов и энергии, конъюнктура рынка, выработка ценовой политики и организация рекламы;

3. *управление финансовой деятельностью* - формирование и распределение финансовых ресурсов, составление бюджета и финансового плана, формирование портфеля инвестиций, оценка текущего и перспективного финансового состояния организации, работа с кредиторами, и т.д.;

4. *управление кадрами* - решение вопросов подбора, расстановки и обучения работников, улучшение условий их труда и отдыха, управление социально-психологическими процессами, создание необходимого морально-психологического климата на предприятии, организация работы с профсоюзами в разрешении трудовых споров и конфликтов;

5. *управление инновациями* - организация процесса научных и опытно-конструкторских работ и разработок, использование в производстве новой продукции или услуг, новой организации производства и управления;

6. *управление эккаутином* - сбор и обработка информации, анализ хозяйственной деятельности отделов и служб, а также всей организации, сравнение действительных и плановых показателей, поиск резервов и ресурсов для улучшения работы и более эффективного использования потенциала предприятия.

## 8. Основные типы структур управления

По типу взаимодействия предприятия с внешней средой: 1) механическая - характеризуется использованием формальных правил и процедур с централизованным принятием решений, узкой определенностью ответственности в работе, жесткой иерархией власти. Организации с механической организационной структурой могут эффективно функционировать тогда, когда рутинная технология и внешняя среда отличается несложностью и имеет низкий уровень стабильности. 6 характеристик по Веберу: 1) иерархическая коммуникативная цепочка, 2) специализация по должностным обязанностям, 3) единая политика в области прав и обязанностей, 4) безличные отношения, 5) продвижение по иерархической лестнице основано на уровне профессиональной компетенции, 6) стандартные операции на каждом рабочем месте.

2) Органистический тип - слабое или умеренное использование правил, децентрализация, участие работников в принятии решения, ответственность в работе, гибкая структура власти, небольшое количество уровней иерархии, не рутинная работа и степень нестабильности внешней среды велика.

По типу взаимодействия подразделений: традиционная, дивизиональная, матричная (более подробно – см. 11 вопрос – формы организации системы менеджмента).

По типу взаимодействия с человеком. Корпоративная и индивидуалистическая. Корпоративная орган замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальная централизация и авторитетность руководства (семья, род, клан). Россия - министерства, ведомства. Человек для работы. Индивидуалистическая организация противоположность корпоративной. Свободная, открытое, добровольное объединение людей. Демократизм. Кооперация внутри организации друг с другом, человек отвечает сам за себя, суверенитет личности, общечеловеческая мораль и здравый смысл поведения. Работа для человека. Опыт показывает, что индивидуалистическая организация более прогрессивна.

## **9. Основные требования к организационным структурам управления**

Под **структурой управления организации (организационной структурой)** понимается состав ее подразделений, а также отдельных руководителей и их регулярные информационные взаимосвязи по совместному осуществлению управленческой деятельности. Организационная структура направлена на установление четких взаимосвязей между подразделениями фирмы, распределения между ними прав и ответственностью. Из определения структуры управления следует, что ее элементами могут быть как отдельные работники, занимающие определенные должностные позиции, так и специальные подразделения (органы аппарата управления).

Структура управления зависит от масштаба предприятия, от выпускаемой продукции, от технологического процесса, от механизации и автоматизации.

Существуют несколько организационных структур:

Линейная, характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Функциональная структура, выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов (отдел маркетинга, бухгалтерия и т.п.), а общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию.

Матричная структура, построена на основе принципа двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственно руководителю подразделения, с другой стороны – руководителю программы, который наделен необходимыми полномочиями и несет ответственность за сроки и качество.

Дивизионная структура, совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы.

Программно-целевая структура, необходимость в ней возникает когда в организации возникает сложная проблема, которая должна быть решена в короткий срок. Для этого разрабатывается специальная программа на основе целевого подхода, а руководство и ответственность за ее выполнение поручается организационной структуре, названной программно-целевой.

***Факторы воздействия на организационную структуру управления:***

1) Сама организация: статус организации (коммерческая и некоммерческая, крупная, средняя и малая)

2) Стадия жизненного цикла организации (уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации). По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда, и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.)

3) Изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы.

4) Уровень развития информационных технологий. (орг. структура привязана к той технологии, которая используется в организации, она должна способствовать технологическому развитию и технологического обновления). Это относится, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников.

## 10. Инфраструктура менеджмента

Инфраструктура менеджмента - это среда, в которой приходится функционировать менеджерам.

Структура:

1) владельцы капитала, собственник.

Его цель – сохранение и преумножение капитала. Интересы собственника не всегда совпадают с интересами менеджера

2) наемные работники предприятия, рабочие

их интересы: - нормальные условия труда, постоянное место работы, удовлетворение потребностей, профессиональный рост, самовыражение, заработная плата, потребность в общении

3) владельцы заемного капитала – дают капитал фирме под определенный %

Заинтересованы в повышении %, а менеджеры, наоборот, в снижении %

4) поставщик

Заинтересован в высокой цене, выгодные условия поставки, объем поставки, долговременный характер взаимоотношений

5) государство

Заинтересовано в повышении благосостояния своих граждан, в высокой конкурентоспособности на международном рынке, улучшении экологии своих стран

б) государственные, негосударственные, общественные организации, которые решают задачи, способствуют хозяйственной деятельности, а с др. стороны ее ограничивают (брокерские конторы, торгово-промышленные палаты, Гринпис...и.т.д.)

Современный менеджмент, в зависимости от того, где он развивается и формируется, имеет ряд общих и специфических особенностей. Общие черты отражают этап цивилизации, общественно-экономическую формацию, модель экономики, социально-экономические потребности управления, уровень развития научно-технического прогресса и ряд подобных факторов. К специфическим чертам относятся: национальные особенности общества, исторические особенности его развития, географические условия, культура и другие подобные факторы.

Состояние развития российского общества, сложившиеся производственные отношения, менталитет и другие факторы позволяют выделить 4 основных особенности российского менеджмента:

1. приоритеты в проблематике, акценты внимания и усилий. (Наиболее актуальными проблемами управления в России антикризисное управление, управление занятостью людей, информационные технологии, поддержка предпринимательства и малого бизнеса, мотивирование экономической активности в сфере производства, банковский менеджмент)

2. инфраструктура менеджмента, социально-экономические и политические условия его существования. Она представляет собой совокупность множества факторов, составляющих ту общественно-экономическую среду, в которой формируется российский менеджмент.

**Здесь можно выделить 3 основных группы факторов:** а) факторы менталитета (ценности, национальные традиции и культура), б) факторы общественного сознания, т.е. осознание практики зарубежного и отечественного направления (система подготовки менеджеров),

в) факторы уровня научного мышления, методологической культуры, развитие социально-экономических знаний.

3. комплекс факторов затрудняющих или благоприятствующих укреплению менеджмента в России: факторы уровня научного мышления, методологической структуры, развитие социально-экономических знаний;

4. культурная среда, особенности общественного сознания, которые невозможно изменить в одночасье и которые, как показывает исторический опыт развития, и не нужно изменять.

### 11. Социофакторы и этика менеджмента

Одним из требований к оптимальному и социально ориентированному менеджменту является **соблюдение этики и учет социофакторов** в процессе управления. Поэтому при поиске решения проблем в менеджменте необходимо в структуру управления встраивать ценностный элемент — этику, который преобразует неформализованные аспекты действия по управлению объектом в систему критериев, удовлетворение которых является задачей менеджмента при его ориентации на социальность происходящих процессов.

Факторы социальной среды – условия, определяющие характер и возможные последствия происходящих в ней перемен.

С позиции управления социальным развитием различают:

1. Факторы, которые опосредованно воздействуют на деловой настрой и качество трудовой жизни работников.

2. Факторы, прямо относящиеся к социальной среде организации:

– факторы внутренней социальной среды (больше проявляют себя в пределах самой организации, среди ее персонала, в ходе осуществления совместного труда)

– факторы внешней социальной среды, окружающей работников вне организации (условия жизни, отдыха и т.д.)

В реальной жизни эти факторы тесно взаимосвязаны и трудно делимы.

Условия, охрана и безопасность труда – одна из важнейших составляющих уровня жизни и организации труда, определяющая состояние здоровья работников и возможность предупреждения травматизма и профессиональных заболеваний. Эти факторы должны быть максимально благоприятными для персонала, соответствовать требованиям свободного и разностороннего развития работников, проявлению ими своих природных и социальных качеств.

Условия труда – совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических факторов трудовой деятельности, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека. Включают:

✓ Слагаемые производственной среды и трудового процесса + технологию, формы организации труда, уровень экономичности используемых технических средств и оборудования;

✓ Микроэкология труда, складывающаяся под воздействием как технологических режимов, так и общего состояния окружающей атмосферы;

✓ Эстетизация, внешнее оформление места работы;

✓ Ориентация работников на укрепление дисциплины и повышение уровня культуры труда.

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Охрана труда – проведение правовых, социально-экономических, организационно-технических, реабилитационных и иных мероприятий, основанное на осознании того, что здоровье человека, его физическое, духовное и социальное благополучие зависят в большой мере от:

- продолжительности рабочего дня (нормальная продолжительность - не более 40 часов в неделю; для отдельных категорий работников – не достигших возраста 18 лет, занятых на работах с вредными условиями труда, работающих женщин в сельской местности и др. – сокращенная продолжительность рабочего времени);

- интенсивности работы,

- санитарно-гигиенических и других условий труда (состояние технических средств и оборудования, освещенность рабочих мест, запыленность и проветриваемость помещений, температура и влажность воздуха, уровень шума, вибрации и т.п. Основная задача гигиены труда – предупредить неблагоприятное воздействие этих факторов на здоровье и трудоспособность работников.)

- уровня медицинского обслуживания.

Трудоспособность – физическая и психическая способность человека к выполнению определенной работы - зависит от общего его самочувствия и возраста, напряженности трудового ритма, техники безопасности, гигиены труда – от всего, что может вызвать нарушение здоровья работника.

Безопасность труда – комплекс организационных, технических, санитарно-гигиенических, охранных мероприятий и средств, направленных на обеспечение здоровых и безопасных условий труда, предотвращение угрозы здоровью и самой жизни работников. Осуществление этих мероприятий предусматривается как в организации в целом, так и на каждом рабочем месте.

Обязанности по обеспечению безопасных условий труда в организации возлагаются в первую очередь на **работодателя**.

***Другие факторы соц. среды организации:***

Материальное вознаграждение трудового вклада – оплата труда в зависимости от достигнутых результатов, его количества и качества.

Социальная защита работников – система мероприятий по безусловному соблюдению норм действующего в стране социально-трудового законодательства, прав и социальных гарантий.

Социально-психологический климат коллектива – отношение работников к совместному делу и друг к другу. Проявляется в деловом общении работников, их трудовой мотивации и жизненной позиции.

Социальная инфраструктура организации – материальная база социальной среды, предназначенная в первую очередь для удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей работников организации и членов их семей (детские сады, базы отдыха, профилактории).

Семейные доходы и расходы работников.

набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер компании, фирмы, предприятия в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами. Это внутренний кодекс законов, который определяет, какие решения можно принимать, а какие нет, где в бизнесе проходит граница между добром и злом. Правильно понимаемая этика менеджмента обеспечивает эволюционный характер социальных процессов, снижает социальную напряженность, стимулирует поиск решений, приемлемых для всех категорий и слоев населения. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение. Этика бизнеса сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых, а также и цели и средства, используемые для их достижения теми и другими. Можно считать неэтичными действия руководителей или рядовых работников, нарушающих закон, фальсификацию документов, отправляемых службам государственного регулирования, расовую дискриминацию и сексуальные домогательства. Организация принимает разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этических нормативов, обучение этичному поведению. Этические нормативы описывают систему общих ценностей и правила этики, которых должны придерживаться работники фирмы. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этичной атмосферы и определения этических рекомендаций в процессе принятия решений.

## **12. Интеграционные процессы в менеджменте**

Интеграция, т. е. объединение, в менеджменте вытекает из потребности самого производства и управления им. Это объединение, с одной стороны, специализированных правлен-

ческих действий на различных этапах управления в единый управленческий процесс, а с другой - подразделений, производств в единый производственный организм - предприятие. Предприятия в свою очередь могут объединяться в различные организационные формы рыночной экономики. Пределы этого объединения регулируются точными отношениями производства и управления. Интеграционные процессы осуществляются до тех пор, пока они способствуют высоким темпам нововведений, мобильности технологической переориентации, внедрению изобретений, высокому уровню занятости в условиях острой конкурентной борьбы. В качестве интегрирующих факторов могут выступать цели, задачи, интересы, необходимость поддержания жизнедеятельности и развития системы, требования рынка. Интеграция осуществляется путем установления временных и постоянных связей на всех уровнях проявления функции управления и информационного обеспечения. На интеграционные процессы могут оказывать влияние внутренние и внешние переменные. Закон экономии времени. Закон экономии времени справедлив не только для сферы материального производства. Всякая экономия, в конечном счете, сводится к экономии времени. Это положение характерно для менеджмента, где этот закон выступает как закон управления временем. Эффективность управления и, следовательно, достижение поставленной цели зависят от скорости реакции менеджера на потребности рынка и мобилизации внутренних и внешних переменных для удовлетворения этих потребностей. Решение любого вопроса в менеджменте в более короткое время, чем конкурирующей стороной, всегда оказывает положительное влияние на конечные результаты деятельности фирмы. В глобальных масштабах закон экономии времени может влиять на уровень экономического развития региона или страны в целом.

### **13. Закон синергии в деятельности организации**

Закон синергии. Синергия (в переводе с гр.) – взаимодействие, сотрудничество. Сущность синергии: конечные результаты функционирования системы не равны сумме результатов индивидуального функционирования отдельных составных структурных элементов. Общие (совокупные) результаты функционирования системы, как правило, выше или ниже суммы индивидуальных действий функционирования, т.е. как правило, в процессе функционирования любой системы возникает синергетический эффект, он может быть положительным или отрицательным. **Природа этого эффекта** – взаимодействие отдельных частей структурных элементов усиливает (ослабляет) индивидуальные возможности результативности функционирования каждого элемента системы.

Такое неодинаковое влияние взаимодействия структурных элементов системы на результативность функционирования каждого элемента зависит от соответствия, адекватности взаимодействия элементов системы.

Если элементы не соответствуют друг другу, то возникает отрицательный синергетический эффект. Если же полное соответствие – то возникает положительный синергетический эффект.

Любой закон – это постоянная устойчивая связь. Пример синергетического эффекта – очень наглядно на примере функционирования какого-нибудь коллектива. Если сравнить результат деятельности (объем работы) с суммарным объемом работы который мог выполнить каждый работник в отдельности, то работа коллектива в суммарном соотношении гораздо выше. Синергетический эффект возникает в результате взаимодействия работников между собой, в результате морального стимулирования, возникает коллективный контроль, берёт пример с других, это зависит от работников.

Каждая организация – это прежде всего коллектив, но коллектив работников – это только один элемент организации как системы, организация содержит много **других структурных элементов:**

- кадровый потенциал (коллектив)
- технический потенциал
- научный потенциал
- микроклимат в коллективе
- состав целей системы

- имидж (хозяйственный авторитет)

Синергетический эффект (положительный или отрицательный) возникает в результате взаимодействия всех составных элементов организации, т.е. если структурные элементы не соответствуют между собой, то возникает отрицательный синергетический эффект, если адекватны – положительный. Например, при несоответствии между видами техники (устаревшими и новыми) – возникает отрицательный синергетический эффект, и суммарный результат всего оборудования будет гораздо меньше, чем в отдельности, либо же оборудование новое – а сотрудники неквалифицированные – тоже отрицательный синергетический эффект.

Одна из основных задач управления организацией всех уровней состоит в том, чтобы создать условия для формирования полной гармонии.

Такие образом действие закона направлено на параметр эффективности функционирования организации. Поэтому орган управления организацией (аппарат управления) должен создать механизм использования действия закона. Посредством действия этого механизма они должны максимально полно выявить возможности всех разновидностей эффекта и реализовать этот эффект в практической деятельности. Управляющие органы организации должны выявить возможности возникновения отрицательного синергетического эффекта, для того чтобы не допустить реализацию практической деятельности.

Выявить возможный синергетический эффект (как положительный, так и отрицательный) и количественно выразить его в единицах очень трудно, и в настоящее научной методики выявления и измерения синергетического эффекта не существует.

Синергетический эффект, его наличие, проявляется в характере динамики многих показателей. Трудность (проблема) состоит в том, как определить долю синергетического эффекта в положительной динамике этих показателей, т.к. в этой динамике участвуют не только синергетические факторы, но и другие.

#### 14. Моделирование ситуаций и разработка решений

В процессе управленческой работы менеджеры сталкиваются с необходимостью нахождения оптимальных путей решения различного вида проблем. Для этого часто используется метод моделирования ситуаций, а затем происходит разработка управленческих решений.

**Существуют следующие причины, обуславливающие необходимость использования моделей:** - естественная сложность некоторых ситуаций, - невозможность проведения экспертизы в реальной жизни, - все большая ориентация управления на будущее.

**Различают 3 типа моделей** физическая, математическая, аналоговая. Наиболее распространенная аналоговая модель графики, диаграммы, схемы (организационная схема управления). Суть модели – она представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект.

Основные этапы построения моделей: - постановление задачи, наиболее важный этап, т.к. определяется правильность или адекватность модели в будущем, - построение модели, выполняют специалисты в области математического программирования, расходы на построение модели должны быть ниже, чем доходы от ее реализации. Модель должна быть психологически воспринята управленцами, следовательно не должна быть слишком сложной, проверка модели на достоверность (статистическая), с помощью статистических критериев, обычно используются корреляционно-регрессионные модели, - апробация (сопровождение модели), программное обеспечение нужно максимально приблизить к производству. Процесс разработки очень дорогой, - приближение к производству, иногда на сопровождение может уйти в 2-3 раза больше денежных единиц, чем на программный продукт. - этап создание атмосферы благоприятствующей использованию программ. Это осуществляется в форме презентаций, на которые привлекаются руководители тех структурных подразделений, которые должны и могли использовать программу. Цель презентации – максимально популярно и просто изложить сущность работы модели и ее структуру. Нельзя накручивать собственную значимость, акцентируя внимание на сложности продукта.

После проведения необходимых подготовительных работ процесса принятия решения, построения и обоснования моделей, происходит непосредственная разработка и реализация управленческих решений, которые охватывают следующие фазы:

1. Разработка вариантов решения	1.1. Расчленение задачи на подзадачи 1.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 1.3. Построение моделей и проведение расчетов 1.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 1.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 1.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 1.7. Разработка вариантов решения всей задачи
2. Выбор лучшего варианта	2.1. Анализ эффективности вариантов решения 2.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
3. Корректировка и согласование решения	3.1. Проработка решения с исполнителями 3.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами 3.3. Утверждение решения
4. Реализация решения	4.1. Подготовка рабочего плана реализации 4.2. Его реализация 4.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 4.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

### 15. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Планирование представляет собой набор действий и решений производства, которые ведут к разработке стратегических, тактических и оперативных планов, предназначенных для достижения целей организации. Для осуществления планирования нужно ответить на следующие вопросы:

1. Где находится предприятие сейчас?
2. Где должно бы находиться предприятие в будущем?
3. Что сделать, чтобы перейти от сегодняшнего положения к будущему?

Планирование - это важнейшая функция управления, это процесс, включающий в себя выработку целей предприятия и путей достижения этих целей. Оно бывает:

1. По видам:
  - стратегическое планирование - устанавливаются цели предприятия. Разрабатывается философия фирмы,
  - тактическое планирование предназначено для разработки конкретных мероприятий, позволяющих реализовать стратегические цели,
  - оперативное планирование - разработка планов функционирования конкретных подразделений предприятия. Этот вид планирования имеет ярко выраженную отраслевую специфику.
2. По сроку
  - долгосрочное (5 и более лет)
  - среднесрочное (от 2 до 5 лет)
  - краткосрочное или оперативное (менее 2-х лет)
3. По типу:
  - директивное планирование - план-закон. методы управления - административные

- индикативное планирование - носит рекомендательный характер. Используются косвенные или экономические методы управления.

4. В зависимости от целей различают:

- планирование, ориентированное на прошлое (от достигнутого)
- планирование, ориентированное на настоящее, направленное на выживание
- планирование, ориентированное на будущее.

### **16. Организационные отношения в системе менеджмента**

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;
- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;
- единство рабочих процессов и процессов управления, как результата разумного разделения труда.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано:

- ✓ на подпроцессы промышленного производства;
- ✓ изготавливаемые изделия;
- ✓ пространственные производственные условия.
- ✓ Организационная структура регулирует:
- ✓ разделение задач по отделениям и подразделениям;
- ✓ их компетентность в решении определенных проблем;
- ✓ общее взаимодействие этих элементов.
- ✓ Тем самым фирма создается как иерархическая структура.
- ✓ Основные законы рациональной организации:
- ✓ упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;
- ✓ приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);
- ✓ обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за "процесс");
- ✓ короткие пути управления;
- ✓ баланс стабильности и гибкости;
- ✓ способность к целеориентированной самоорганизации и активности;
- ✓ желательность стабильности циклически повторяемых действий.
- ✓ На организационную структуру влияют следующие факторы:
- ✓ размеры предприятия;
- ✓ применяемая технология;

- ✓ окружающая среда.

## 17. Формы организации системы менеджмента

Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру и ее форму, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. Наилучшая структура - это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Существует следующая **последовательность действий**:

1. Осуществление деления организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. А также решение, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными.

2. Установление соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, производит дальнейшее деление на мелкие организационные подразделения.

3. Определение должностных обязанностей как совокупности определенных задач и функций и поручение их выполнения конкретным лицам.

Существуют альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавшие себя к настоящему моменту:

**Бюрократические** – характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными формами и правилами поведения. Недостаток: преувеличение значимости отдельных правил и норм, процедур, в результате чего организация утрачивает гибкость. К бюрократическим структурам относят функциональные и дивизиональные.

**Адаптивные (органические)** – могут эффективно реагировать на происходящие изменения в организации. Выделяются два типа таких структур: проектные и матричные.

Другая классификация организационных структур:

**1. Базисные схемы структур** (схема «линия», «кольцо», «колесо») и производные схемы структур («звезда», иерархическая схема).

Базисные схемы управления реализуют основные типы организационных отношений: линейные и функциональные связи. Линейная связь – передача управленческого воздействия от субъекта управления к объекту в виде набора конкретных функций или процедур, включающих административные функции. Функциональная связь – передача управленческого воздействия в виде набора конкретных функций, не включающего административные функции.

*Линейная схема* может быть рекомендована в небольших организациях при условии высокого профессионализма руководителя, что обусловлено высокой концентрацией власти в его руках.

*Схема «кольцо»* предполагает выполнение каждым работником или подразделением определенной части работы. Руководитель не вмешивается в работу специалистов, а занимается в основном стратегическим планированием.

*Схема «колесо»* реализует линейные (связи руководителя с каждым исполнителем) и функциональные связи (м/у исполнителями). Руководитель, кроме стратегических, должен заниматься тактическими и оперативными вопросами деятельности организации.

*Схема «звезда»* предполагает только линейные связи с исполнителями, которые работают обособленно друг от друга. Эта схема дает хорошие результаты при филиальной структуре организации.

*Иерархическая схема* реализует все типы связей.

**2. Классические структуры управления** (линейные, функциональные, линейно-функциональные).

*Линейная организационная структура* предполагает, что управленческие воздействия, передающиеся на другие уровни производства и управления, включают административные функции и процедура. Руководитель в этой структуре называется линейным. Административные функции и процедуры могут делегироваться другим руководителям, находящимся на более низких ступенях структуры управления.

*Функциональная организация* – для управления производством создается структура в результате объединения аналогичных производственных и хозяйственных функций. Важнейшие блоки – отделы производства, маркетинга, финансов. Преимущества: позволяет осуществлять эффективный централизованный контроль за достижением результатов стратегии, обеспечивает достижение эффектов масштаба производства, является эффективной формой организации труда и выполнения простых операций, сокращает дублирование каких-либо функций в аппарате управления.

Преимущества и недостатки функциональной структуры организации

Преимущества
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию</li> <li>2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях</li> <li>3. Улучшает координацию в функциональных областях</li> </ol>
Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями.</li> <li>2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.</li> </ol>

**3. Специальные структуры управления:** дивизиональные (продуктовая; региональная; структура, ориентированная на потребителя), проектные, матричные.

*Дивизиональная структура* - деление организации на элементы и блоки по: видам товаров и услуг; группам покупателей; географическим регионам. *Региональная структура* облегчает знание проблем специфики местного законодательства, нужд, обычаев, характерных для различных стран. Главное преимущество состоит в быстрой реакции на тот или иной фактор окружающей среды.

*Проектные орг. структуры* – временные. Создаваемые для решения конкретной задачи. При этом определенные подразделения получают автономию. Руководитель проекта несет полную ответственность за его своевременную и качественную разработку. Такие структуры отличаются подчиненностью вспомогательных и функциональных подразделений в структуре управления.

*Матричная орг структура* – вариант проектной структуры, образуется путем наложения проектной на постоянную для данной организации функциональную структуру. В такой структуре члены проектной группы подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно. Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, руководители функциональных отделов несут ответственность за их своевременное использование. Все материальные и функциональные ресурсы передаются руководителю проекта. Недостаток: Сложность организации, подрыв принципа единоначалия, что может привести к внутриличностным конфликтам.

## 18. Конфликтность в менеджменте

Конфликт - отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудни-

чества и эффективности организации. Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Существует четыре основных типа конфликта:

1) Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению данному выше. Может принимать различные формы: - ролевой конфликт, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Этот конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

2) Межличностный конфликт. Этот тип конфликта самый распространенный. Он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Аналогичным, только более тонким и длительным может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии. Этот конфликт может проявляться также и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить с друг другом.

3) Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден принимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

4) Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Между группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться "рассчитаться" с ним снижением производительности. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить конфликт между профсоюзом и администрацией. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

У всех конфликтов есть несколько причин:

- Распределение ресурсов.
- Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.
- Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения.
- Различия в представлениях и ценностях.
- Различия в манере поведения и жизненном опыте.
- Неудовлетворительные коммуникации.

В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их. Имеются следующие функциональные последствия конфликтов:

- Проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в

свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

- Стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, чреватых конфликтом.

- Конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, противоречат идеям руководства. Это может улучшить качество процесса принятия решений, т.к. дополнительные идеи и “диагноз” ситуации ведут к лучшему ее пониманию.

Дисфункциональные последствия конфликта:

- Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

- Меньшая степень сотрудничества в будущем.

- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

- Представление о другой стороне как о “враге”, представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

- Смещение акцента: придание большего значения “победе” в конфликте, чем решению реальной проблемы

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Структурные методы:

- Разъяснение требований к работе. Должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила.

- Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, т.к. подчиненный знает, чьим решениям он должен подчиниться.

- Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий своих сотрудников или более, групп или отделов.

- Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтами, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные стили решения конфликтов:

- Уклонение. Человек старается уйти от конфликта.

- Сглаживание. “Сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. Но забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется и существует вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

- Принуждение. Превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Это стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, т.к. представлена лишь одна точка зрения.

- Компромисс. Характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, т.к. сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

- Решение проблемы. Признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

### 19. Мотивация деятельности в менеджменте

**Мотивация** – это совокупность внутренних (мотивов) и внешних (стимулов) движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, дают этой деятельности направленность, ориентируют на достижение цели.

**Мотивация труда** – это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

В понятие мотива труда входят: *потребность*, которую хочет удовлетворить работник; *благо*, способное удовлетворить эту потребность; *трудовое действие*, необходимое для получения блага; *цена* - издержки материального и морального характера, сниженные с осуществлением трудового действия.

**Мотивы** (лат. moveo – “двигаю”) – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие под влиянием потребностей и интереса. Представляют собой образ желаемого блага для человека, который удовлетворяют потребность при условии, если будут выполнены определённые трудовые действия

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;
- для получения этих благ необходимы трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых личных усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверхусилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае мотив труда формируется только тогда, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в определенном благе, чем сильнее стремление его получить, тем активнее действует работник.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. Продукт труда, став товаром, в качестве потребительной стоимости удовлетворения потребности не самого работника, а других людей, потребности же работника товар удовлетворяет через свою стоимость.

Общее у них всегда только то, что удовлетворение потребностей, получение желаемых благ обязательно связаны с трудовой деятельностью.

**Потребности** – это нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человека, социальной группы и общества в целом.

**Классификация потребностей:**

1. по сферам деятельности: - потребность в труде; - потребность в познании; - потребность в общении; - потребность в отдыхе.
2. по объекту: - материальные и духовные потребности; - социальные потребности; - этические потребности; - эстетические потребности.
3. по функциональной роли потребности: - доминирующие; - второстепенные.
4. по субъекту: - групповые; - личные; - коллективные; - общественные.

**Виды потребностей:**

1. Потребность в безопасности: - иметь надежную работу; - быть социально защищенным при болезни; - иметь безопасное рабочее место; - быть защищенным от физической агрессии со стороны других; - быть защищенным от экономического спада.
2. Потребность в уважении: - чувство уважения со стороны сотрудников фирмы; - получать похвалу со стороны коллег и руководства; - формальное признание;

- иметь высокий статус и авторитет; - получить признание своей неординарности и значимости

3. Потребности в аффилиации: - нравиться многим людям; - быть полноправным членом организации; - участвовать в приятных социальных мероприятиях; - работать с дружелюбными и понимающими людьми; - поддерживать гармоничные отношения; - избегать межличностных конфликтов.

4. Потребности в независимости и самостоятельности: - чувствовать ответственность за себя и своих подчиненных; - быть свободным от опеки и жесткого контроля; - не ощущать жесткой финансовой и моральной зависимости; - работать без жесткой регламентации; - быть хозяином самому себе.

5. Потребности постижения: - делать что-либо лучше других; - достичь или приблизиться к трудной цели; - внести свой уникальный вклад; - успешно справиться с новыми обязанностями; - развиваться и становиться лучше.

6. Потребности во власти: - влиять на людей, побуждая их изменять свое поведение и отношение; - наносить поражение оппоненту или врагу; - занимать руководящий пост; - контролировать ресурсы или источники информации; - контролировать людей и их деятельность.

**Потребности стимулируют поведение**, когда осознаются работником. Они принимают конкретную форму – интерес (лат. имеет значение).

Очевидно, чем большее число разнообразных потребностей реализует человек посредством труда, чем многообразнее доступные ему блага, а также чем меньшую цену по сравнению с другими видами деятельности ему приходится платить, тем важнее роль труда в его жизни, тем выше его трудовая активность.

Из этого следует, что *стимулами могут быть любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека, если их получение предполагает трудовую деятельность*. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. **Понятия «мотив труда» и «стимул труда» по сути тождественны.**

В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

**Интерес** – конкретное выражение осознанных потребностей. Специфической чертой интереса выступает деятельное отношение к использованию условий существования человека, в то время, как потребность выражает необходимость овладеть этими условиями.

**Стимул** (лат. stimulus – остроконечная палка) – побуждение, причина поведения человека.

Формы стимулов: - принуждение; - материальное поощрение; - нематериальное (моральное) поощрение; - самоутверждение (диссертация).

Стимулы в зависимости от потребностей:

1. Материальные (з/п, премии, бонусы и т.д.);

2. Нематериальные:

- социальные стимулы (престижность труда);

- возможность профессионального роста;

- моральные (похвала, благодарность);

- творческие (самосовершенствование, самореализация, самовыражение);

- социально-психологические (общение с другими сотрудниками).

В зависимости от направленности:

1. Материальные – поощряющие

2. Нематериальные – блокирующие

В зависимости от интересов:

- индивидуальные;

- коллективные;

- общественные

В зависимости от того, что именно надо стимулировать (деятельность или результат):

- текущее поощрение:

- итоговое поощрение

Формирование мотивации происходит в процессе социализации индивида под воздействием социокультурной среды его жизни. Социализация и индивидуализация начинается с раннего детства и продолжается в процессе обучения, работы, повышения квалификации и т.д. Человек сталкивается с декларируемыми обществом идеалами, которые далеко не обязательно совпадают с реально функционирующими в микросоциальной среде. Степень их усвоения зависит от многих факторов: степени свободы выбора места и сферы приложения труда, уровня развития потребностей, многообразия благ и способов их присвоения. При этом необходимо принимать во внимание этнические либо национальные образы труда. Следовательно, в процессе формирования механизма мотивации происходит усвоение социальных ценностей, норм и правил поведения, выработка специфических ценностных ориентации и установок в сфере труда.

В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению.

В качестве компонентов функционирования мотивации трудовой деятельности исследователи называют включенность или не включенность в трудовую деятельность; мотивационное ядро; удовлетворенность трудом; трудовое поведение. Сущностным компонентом механизма функционирования мотивации является мотивационное ядро (группа ключевых ведущих мотивов). В нем выделяют три слоя: ценности труда, практические требования к работе и оценку вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации.

На уровне ценностного и практического сознания определяется тип мотивации. **Тип мотивации** – преимущественная направленность деятельности индивидов на удовлетворение определенных групп потребностей.

#### **Три типа мотивации работы:**

- Работник ориентирован на оплату труда и другие ценности;

- Работник ориентирован на содержательность своего труда (карьерный рост);

- Баланс системы ценностей.

#### **Пять типов мотивации:**

1. Инструментально мотивированные работник (ориентированный на голый заработок);  
2. Профессионально мотивированный работник (реализация своих профессиональных возможностей, знаний);

3. Патриотические (идеология социалистического типа, основа – идейные и человеческие ценности);

4. Хозяйская мотивация (владелец бизнеса);

5. Люмпенизированный работник (не любит ответственности, отсутствует мотив самостоятельности, коллективизм).

#### **Правила эффективности мотивационных мероприятий:**

1. Похвала эффективней порицания и неконструктивной критики;

2. Поощрение должно быть осязаемым и, желательно, незамедлительным;

3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые;

4. Постоянное внимание к работникам и членам их семей;

5. Давать возможность людям чувствовать себя победителями;

6. Поощрение за достижение промежуточных целей;

7. Предоставление работникам чувства самостоятельности;

8. Не ущемлять самоуважения работников;

9. Лучше вознаграждать небольшими и частыми поощрениями возможно большее количество работников;

10. Разумная конкуренция (внутренняя).

#### **Шесть стадий мотивационного процесса:**

1. Возникновение потребности (физиологические, социальные, психологические);
2. Поиск путей устранения потребностей (удовлетворение потребности, незамечать, подавить);
3. Определение целей деятельности (происходит увязка 4-х моментов):
  - что я должен сделать, чтобы устранить потребность;
  - что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
  - в какой мере я могу добиться того, что желаю;
  - насколько то, что я могу получить соответствует тому, что я желаю.
4. Осуществление действия;
5. Получение вознаграждения за осуществление действия (оцениваем насколько выполнение действия дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение мотивации к действию);
6. Устранение потребности.

## 20. Понятие полномочий и их делегирования

Каждый элемент структуры управления организацией (подразделение или отдельная должность) является носителем определенных управленческих полномочий.

*Полномочия* представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные управленческие действия в организации.

Полномочия предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему в данный момент. В случае если человек меняет должность, то он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Однако полномочия не могут быть реализованы должностью, если ее не занимает человек, поэтому принято говорить о предоставлении полномочий конкретному лицу. Согласно определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и управлять людьми. Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне управления, определяются рядом факторов. Прежде всего это — *сложность, важность и разнообразие* решаемых проблем. Чем их больше, тем значительно больше должны быть полномочия соответствующего уровня. На масштаб полномочий действует глубина разделения труда и ритмичность производственных процессов; первая — упрощает отдельные операции, а вторая — приводит к большей стандартизации деятельности в целом. Потребность в значительных полномочиях уменьшается по мере снижения сложности.

Не требуется больших полномочий и в условиях *развитой системы коммуникаций*, позволяющей при необходимости связаться с руководителем и получить необходимые указания.

Во многом полномочия определяются *личными особенностями руководителей и исполнителей*, прежде всего опытом, знаниями и уровнем квалификации.

Наконец, полномочия зависят от *морально-психологического климата* в организации. Если он благоприятен, исполнителям могут быть предоставлены значительные полномочия, которыми они не будут злоупотреблять по отношению друг к другу, и наоборот, неблагоприятные коллективы должны быть под более жестким контролем руководства.

Делегирование полномочий заключается в передаче подчиненным части полномочий и ответственности, уже закрепленных за руководителем. Основным аспектом делегирования является децентрализация. В той мере, в какой полномочия не делегированы, они централизованы. Чем меньше число людей, с которыми нужно согласовывать принимаемые решения, и чем более низкое положение занимают эти люди в управленческой иерархии, тем выше степень децентрализации полномочий.

Потребность в делегировании полномочий связана с необходимостью соблюдения нормы управляемости, т. е. предельного числа работников, за которых руководитель может принимать решение. Эта норма приближается к оптимуму того, что может сделать один человек. По мере роста коллектива контакты между руководителями и подчиненными слабеют и контроль за их деятельностью затрудняется, что снижает инициативу и приводит к уменьшению результативности труда.

Делегирование полномочий является своеобразной школой выявления способных руководителей. Когда работнику поручается самостоятельный участок деятельности, он получает право принимать решения под свою ответственность, стремится в полной мере проявит: профессионализм и организаторские способности, приобретать навыки управления. Делегирование полномочий следует осуществлять на всех уровнях управления: доверять подчиненным решение организационных вопросов, выступать с докладами и сообщениями в вышестоящих инстанциях, на совещаниях и конференциях, представлять свою организацию на встречах и т. д.

В то же время руководитель, делегируя свои полномочия, освобождает себя от множества текущих обязанностей, что в свою очередь высвобождает время для профессионального роста, сосредоточении на вопросах, которые должны решаться им самим.

Делегирование полномочий является формой разделения управленческого труда, повышающей его потенциал. Зная своих подчиненных, руководитель передает полномочия компетентным работникам. В этих случаях управление приобретает большую гибкость, динамизм, оперативно реагирует на изменение рыночных отношений, конкуренцию, новые предложения.

Потребность в делегировании полномочий имеется на всех уровнях управления. В современных структурах управления нижестоящий руководитель и его исполнители в своей сфере деятельности разбираются лучше вышестоящего руководителя. Получив полномочия самостоятельно принимать решения, они уже выходят за рамки простого исполнительства. Доверие положительно сказывается на результатах работы и способствует повышению квалификации работников.

Разумеется, делегирование полномочий подчиненным эффективно в определенных условиях: когда подчиненный выполняет данную работу лучше руководителя; когда есть необходимость высвободить время руководителя для решения более важных задач; когда руководитель чрезмерно занят. Необходимо учитывать также уровень технической оснащенности управленческого труда, информационного обеспечения, опыт и квалификацию подчиненных и руководителей, социальный климат.

Требования к подчиненному должны ставиться в пределах возможного исполнения, т. е. следует учитывать, насколько задания выполнимы. На различных этапах профессионального роста исполнителя делегирование полномочий должно быть разным.

Для повышения реальной ответственности подчиненных за делегированные полномочия необходим строгий контроль. Чем больше полномочий делегирует руководитель, тем выше потребность в контроле за их исполнением. Однако контроль не должен быть мелочным, не следует входить в каждую деталь работы подчиненного.

## **21. Субъекты организаторской деятельности**

Организация - сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей. Из этого определения следует, что организация - это образование группы или отдельных лиц, взаимодействующих между собой, управляемых руководством организации и работающих для достижения определенной цели. Взаимодействие должно быть сбалансировано, следует также учитывать, что модели взаимодействия являются преднамеренными. Обобщенным субъектом организаторской деятельности выступает административно-управленческий персонал, к которому относят сотрудников, формирующих цели, разрабатывающих планы, принимающих и утверждающих решения, организующих исполнение решений. К субъектам организаторской деятельности компании можно отнести президента, генерального директора, директора, технического директора, заместителей директора и т.д. Деятельность основных субъектов организаций может включать как общие, так и специфические виды деятельности. Объект организаторской деятельности выполняет процедуры подготовки, согласования и исполнения решений и все иные процедуры, относящиеся к исполнительской деятельности. К объектам организаторской деятельности могут, например,

относиться мастер отдела технического контроля, конструктор-дизайнер, инженер по охране окружающей среды и др.

## **22. Регулирование и контроль в системе менеджмента**

Управление осуществляется на основе полученной информации. **Регулирование** представляет собой совокупность действий органа управления, направленных на компенсацию выявленных отклонений в хозяйственной деятельности.

**Контроль** - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Контроль - это непрерывный процесс совпадающий в своем развитии с производственным циклом.

Он включает 4 основных **этапа**:

1. Установка параметров, подлежащих контролю (стандартов).
1. Измерение параметров организации.
2. Обработка проведенных измерений.
3. Анализ результатов и внесение корректировок в работу.

Контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией как внутренней так и внешней. Контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций. Контроль необходим и для поддержания успеха.

### **Виды контроля:**

1. Предварительный контроль осуществляется до фактического начала работ. Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется в трех областях - по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

2. Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом является подчиненные сотрудники.

3. Заключительный контроль основывается на обратной связи. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, то есть руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

Контроль эффективен тогда когда всеобъемлем. **Характеристики эффективного контроля:**

1 стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов организации и поддержания их.

2 ориентация на результаты. Конечная цель контроля – решить задачи, стоящие перед организацией, т.е. контроль эффективен тогда, когда организация фактически достигает поставленных целей.

3 соответствие делу, т.е. должен соответствовать виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

4 своевременность контроля заключается в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, и во временном интервале (точно вовремя).

5 гибкость контроля. Контроль, как и планы должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

6 простота контроля. Наиболее эффективный контроль – простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Большая экономия и меньше затраты (меньше целей). Сложность ведет к беспорядку.

7 экономичность контроля. Контроль должен стоить меньше, чем он дает для достижения целей.

8 к контролю необходимо привлекать весь персонал, ибо лучший контроль – самоконтроль. Для того чтобы повысить надежность контроля, необходимо расширять границы полномочий персонала.

### 23. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

**Групповая динамика.** Управлять одним человеком всегда легче, чем управлять группой людей, т.к. это связано со множеством проблем и сложностей. Организация любого размера на современных этапах хозяйствования, состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). **Группы, создаваемые по воле руководства** для организации производственного процесса, называются **формальными**. В организации существует **три основных типа** формальных групп: **группы руководителей, производственные группы и комитеты**.

**Командная** (соподчиненная) группа руководителя состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных. **Второй тип** формальной группы - это **рабочая** (целевая) группа. Она состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать - как единый слаженный коллектив. Однако имеется множество факторов, которые влияют на поведение отдельной личности в коллективе. Как только организация создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые вместе представляют неформальную организацию. **Неформальная организация - это спонтанно образовавшаяся группа** людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Механизм образования формальных и неформальных групп на рис. 1



У **неформальных** организаций много общего с **формальными** организациями, они организованы так же - у них **имеются иерархия, лидеры, задачи**. В спонтанно возникших организациях также **имеются** неписанные **правила, называемые нормами**, которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти **нормы подкрепляются системой поощрений и санкций**. Существуют следующие **причины вступления в группу**: **чувство принадлежности** - удовлетворение потребности в чувстве принадлежности; **взаимопомощь** - люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег; **взаимозащита** - люди всегда знали, что сила - в единстве; **тесное общение** - люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом, их тянет к тем, кто может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д.; **заинтересованность**. Основные **характеристики неформальных** организаций:

- **Социальный контроль**. Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм - групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения.

- **Сопrotивление переменам**. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Это объясняется тем, что перемены могут нести угрозу дальнейшему существованию неформальной организации.

- **Неформальные лидеры**. Неформальные организации имеют своих лидеров. Опора неформального лидера - признание его группой. В своих действиях он делает ставку на лю-

дей и их взаимоотношения. Сфера его влияния может выходить за административные рамки формальной организации. Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование.

Руководители должны понимать, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. **Существует необходимость управления неформальной организацией.** Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. Одна из самых больших трудностей, мешающих эффективному управлению группами и неформальными организациями, - это изначально невысокое мнение о них руководителей. Сегодняшние теоретики считают, что **неформальная организация может помочь формальной организации** в достижении ее целей и предлагают **решить этот вопрос следующим образом:**

1) Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.

2) Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп.

3) Перед тем как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4) Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5) Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Кроме этого должно также **повышать эффективность** командных групп и комитетов. Как и всей организации в целом, чтобы добиться эффективности функционирования, группам требуется планирование, организация, мотивация и контроль деятельности. Группа может более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от **влияния** следующих **факторов:** размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса, функциональной роли ее членов.

1) **Размер.** Исследования показали:

а) что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов принимают более точные решения,

б) в группах из 5 человек ее члены испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера,

в) в группах, состоящих из более чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднения, робость в высказывании своего мнения перед другими.

По мере увеличения размера группы общение между ее членами усложняется и становится более трудным достижения согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач.

2) **Состав.** Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Исследователи рекомендуют, чтобы группа состояла из непохожих личностей., т.к. это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения.

3) **Групповые нормы.** Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Существует следующая **классификация групповых норм:** гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, коллективный труд, планирование, контроль, профессиональная подготовка кадров, нововведения, отношения с заказчиком, защита честности.

4) **Сплоченность.** Сплоченность группы - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп меньше проблем в общении, меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в несплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда всей организации. Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

**5) Групповое единомыслие** - это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое - то явление, с тем чтобы не нарушать гармонию группы. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности - держаться общей цели в обсуждении. Эта тенденция само укрепляется. Поскольку никто не выражает мнений отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково.

**6) Конфликтность.** Различие во мнениях приводит к более эффективной работе, но и повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

**7) Статус членов группы.** Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.

**8) Роль членов группы.** Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основные **направленности ролей** для создания нормально работающей группы:

**а)** Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их (инициирование деятельности, поиск информации, сбор мнений, предоставление информации, высказывание мнений, проработка, координирование, обобщение).

**б)** Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы (поощрение, обеспечение участия, установление критериев, исполнительность, выражение чувств группы).

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидера оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход. Согласно личностной теории лидерства, также известной под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Некоторые из изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Несмотря на сотни проведенных исследований ученые не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Этот подход сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу к лидерству эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Основным недостатком этого подхода заключается в тенденции исходить из предположения, что существует какой - то один, оптимальный стиль руководства.

Лидер - авторитетный член группы, которой оказывает существенное влияние на деятельность коллектива. Лидеры выдвигаются благодаря своим качествам, завоевывают авторитет.

Психологические особенности лидера:

- он оказывает внушающее воздействие на группу
- лидерам подражают

- под руководством лидера люди концентрируют свою энергию на более качественное выполнение его советов и указаний  
менеджеру нужно стать лидером.

Существуют различные типы лидерства. Менеджер должен стать лидером типа:

- лидер-организатор (лучше других осуществляет функцию сплочения коллектива, и направление их деятельности)

- лидер-инициатор (тот, чьи идеи признаются коллективом как значимые, от него ждут выдвижения идей)

- лидер-эрудит (человек, чьи знания в разных областях признаются энциклопедией, даже не проверяются)

- лидер-диспетчер (быстро принимает решения)

- лидер-критик

- лидер-генератор эмоционального настроения

- лидер - эмоционального притяжения руководитель должен определить какие виды деятельности в его организации являются важнейшими и занять в них лидерские позиции. В рискованных опциях роль лидера-инициатора важная

## 24. Управление человеком и управление группой

Человек становится профессионалом не сразу, проходит на пути много больших и малых этапов. Более того, в профессиональной жизни каждого отдельного человека возможны повороты и возвращения на предыдущие уровни, а также зигзаги и кризисы. Траектории пути к профессионализму у разных людей могут существенно отличаться друг от друга. Переход от одних уровней профессионализма к другим и движение внутри уровней протекает у большинства людей как последовательное овладение этапами. Этапы и ступени разных уровней могут наблюдаться у человека одновременно и параллельно друг с другом, относительно высокие уровни и ступени могут сосуществовать с более низкими, что в целом характеризует индивидуальное своеобразие и неповторимость профессионального пути конкретного человека.

*Внутри каждого уровня можно выделить следующие этапы:*

1. Этап адаптации человека к профессии: первичное усвоение человеком норм, менталитетов, необходимых приемов, техник, технологий профессии; этот этап может завершиться быстро за первые 1-2 года начала работы или растянуться на годы, проходить болезненно.

2. Этап самоактуализации человека в профессии: осознание человеком своих возможностей выполнения профессиональных норм, начало саморазвития себя средствами профессии, осознанное усиление своих позитивных качеств, сглаживание негативных, укрепление индивидуального стиля, максимальная самореализация своих возможностей в профессиональной деятельности.

3. Этап свободного владения человеком профессией, проявляющегося в форме мастерства: гармонизация человека с профессией; здесь происходит усвоение высоких стандартов, воспроизведение на хорошем уровне кем-то ранее созданных методических рекомендаций, разработок, инструкций.

Внутри уровня суперпрофессионализма выделяют следующие этапы:

- этап свободного владения профессией в форме творчества: обогащение специалистом опыта своей профессии за счет личного творческого вклада, внесение авторских находок, усовершенствований, достижение вершин ("акме") в профессиональной деятельности, творческое преобразование профессиональной среды или проектирование новой профессиональной среды, иногда создание человеком новой профессии;

- этап свободного владения несколькими профессиями и приемами перехода, переключения от одной к другой;

- этап творческого самопроектирования себя как личности профессионала, то есть формирование человеком у себя ранее отсутствовавших психологических и профессиональных качеств (а не просто упрочение имеющихся качеств, как на предыдущих этапах), само строительство, само созидание; достижение вершин ("акме") в развитии своей личности.

Овладение профессионализмом - это последовательное восхождение от одной его ступени к другой.

Каждый уровень, этап профессионализма предъявляет неодинаковые требования к психологическим качествам человека - к мотивации, к мышлению, к личности, к моторике. Переход на новый уровень, этап, ступень профессионализма может оцениваться как самим человеком (при само оценивании, само аттестации), так и комиссией независимых экспертов. Желательно, чтобы владение каждой новой ступенью профессионализма человеком сопровождалось бы моральными и материальными поощрениями, которые заранее известны специалисту, мотивируют его к активной работе для перехода на более высокий уровень профессионализма.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно: достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника, повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

## 25. Коммуникативное поведение в организации

**Коммуникация** - это обмен информацией между людьми. Умение продуктивно и бесконфликтно общаться - важное профессиональное качество менеджера. Обмен информацией - составная часть любой управленческой деятельности. Средствами коммуникации могут быть как прямые связи между членами организации, так и обмен письменной информацией, компьютерная связь. Первые носят название межличностных коммуникаций. От 50 до 90% своего времени, менеджеры тратят на межличностные коммуникации. Второй тип коммуникаций - это организационные коммуникации.

**Коммуникационные процессы можно подразделить на следующие:**

- между организацией и внешней средой;
- между управленческими уровнями в организации (вертикальные коммуникации), которые в свою очередь подразделяют на нисходящие коммуникации (информация передается с высших уровней на низшие), восходящие коммуникации (информация передается с низших уровней на высшие), коммуникации между руководителем и подчиненным, коммуникации между руководителем и рабочей группой;
- между подразделениями организации (горизонтальные коммуникации);
- между членами группы и группами (также горизонтальные коммуникации);
- неформальные коммуникации.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений.

Процесс обмена информацией между отправителем сообщения и получателем через информационный канал можно описать четырьмя основными этапами. Формулировка или отбор идеи сообщения. Отправитель решает, какую значимую идею сделать предметом общения.

*Кодирование идеи и выбор информационного канала.* Для того чтобы передать идею ее необходимо закодировать. Для этого используют вербальные (словесные) и невербальные (интонации, жесты) символы. Кодирование превращает идею в сообщение. Затем отправитель выбирает канал, совместимый с типом символов, используемых для кодирования (речь, письменные материалы, видео- и аудио-ленты, электронные средства связи и т.д.). Эффек-

тивность обмена информацией будет зависеть от того, насколько информационный канал соответствует передаваемой идее. Эффективность коммуникации увеличивается, если используют несколько каналов (например, обмен письменной и устной информацией).

*Передача информации.* Отправитель использует выбранный канал/каналы для физической передачи сообщения.

*Прием и декодирование информации.* Получатель принимает информацию и декодирует ее, т.е. переводит в свои мысли. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом завершается. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель произвел действия, которых от него ждал отправитель.

Для повышения эффективности обмена информацией может быть установлена обратная связь. Она помогает понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято. Источниками шума, которые создают преграды на пути обмена информацией, могут быть межличностные барьеры и преграды в организационных коммуникациях.

К *межличностным барьерам* относят: различное восприятие, семантические барьеры (слова могут иметь различное значение для разных людей), невербальные преграды (различная интерпретация интонации, жестов), неумение слушать. К *преградам в организационных коммуникациях* относят: искажение сообщений (сознательное и неосознательное), информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации.

Совокупность каналов, по которым осуществляются коммуникации в организации, образует *коммуникационную структуру управления*. Такие структуры можно разделить на три типа: открытые, замкнутые и комбинированные. В открытой коммуникационной структуре информационные каналы имеют конечные звенья, т.е. связанные только с предыдущим звеном, и информации дальше двигаться некуда. В замкнутой коммуникационной структуре все звенья имеют два и более взаимосвязанных информационных каналов. На практике чаще всего, особенно в крупных организациях, применяются комбинированные структуры.

Совершенствование информационного обмена в организации осуществляется через регулирование информационных потоков, создание системы обратной связи, сбор предложений, современные информационные технологии.

#### Цели и функции управления персоналом

**Управление персоналом (УП) государственного аппарата.** Персонал аппарата - основной, штатный профессионально - подготовленный контингент. УП гос. службы - управленческое воздействие органов гос. власти их руководителей, кадровиков направленное на поиск, оценку, отбор, проф. развитие персонала, его мотивацию, стимулирование на выполнение задач организации. УП внутреннее качество системы гос. службы. Элементы УП: субъект- управляющий элемент; объект - управляемый элемент. УП как процесс: формирование (прогнозирование структуры, определение потребности, подбор и расстановка, заключение договоров, контрактов, увольнение); использование (продвижение, создание постоянных кадров, улучшение морально-психологического состояния); стабилизация (учет квалификации, средства ее повышения, выявление потенциала, обучение, переподготовка.)

УП как структура отдельные управления, сектора....

Функции УП: универсальные - планирование, организация, координация, регулирование, контроль; специфические - административная (составление структуры, прием, продвижение, увольнение, соблюдение прав), планирование (определение потребности, перспективная оценка), социальная (ЗРП, льготы), повышение качества служебной деятельности, воспитательная (роль личности), информационно-аналитические.

Персонал: производственный (рабочие, делится на основной и вспомогательный); управленческий (делится на руководителей и специалистов)

УП- часть менеджмента, где человек рассматривается как ресурс. Рассмотрим его основные характеристики как ресурса: наличие опыта, квалификация, умение вести переговоры, участие в забастовках. Главная цель управления персоналом связана с целью организации

- необходимо оптимальным образом соединить цели организации и цели работника;
- необходимо добиваться повышения эффективности.

Эффективность = результаты: ресурсы

Функции управления персоналом вытекают из функции менеджмента вообще. Менеджмент как управление возникло как объективная необходимость, согласовывает деятельность людей по достижению целей. **Концепции роли персонала в производстве:**

Тейлоризм - его кредо: использование трудовых ресурсов, человек, как трудовая функция - наблюдение, замеры, хронометраж, анализ операций ручного труда с целью рационализации.

Вебер - человек должность в системе бюрократической организации.

Анри Фойель его идеи: - прогнозирование - планирование - организация - координация - контроль - анализ.

Управление человеческими ресурсами. Человек как: - трудовая функция, - социальные отношения, - состояние работника.

Управление человеком! Человек объект и субъект управления.

Базовые функции: планирование и подбор (кадровый маркетинг), кадровое планирование - составная часть планирования в организациях. **потребность** в кадрах - потребность в руководителях по профессиям и квалификациям.

**Источники** кадрового пополнения

- привлечение в систему работников требуемой профессии и квалификации. определение источников, отбора и механизмов замещения должностей.

- социально-психологическая и профессиональная диагностика. Оценка кадров - объективное определение степени соответствия работника занимаемой или проектируемой должности. тестирование, собеседование, аттестация ;

- **анализ** и планирование **рабочих мест**, управление занятостью связано с целями организации.; - анализ и регулирование внутри коллективных отношений и отношений с внешними партнерами;

- информационное обеспечение системы кадров управления;

- планирование и контроль деловой карьеры, создание предпосылок для профессионального и должностного продвижения конкретных людей в интересах организации ;

- правовые вопросы трудовых отношений (Вебер говорил... служащие должны быть ограждены. защищены от произвола и увольнения);

- разработка концепций и методик стимулирования и мотивации персоналом.

## 25. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера

Стили управления (СУ) образуют постоянно применяемые способы воздействия по отношению к подчиненным, а также способы общения с вышестоящими менеджерами и др. специалистами. В стиль управления входит множество способов, характерных для того или иного менеджера. СУ субъективен т.к. зависит от конкретного менеджера, а также объективен т.к. определяется той внешней средой в которой менеджер функционирует. Со СУ человек не рождается, он формируется в процессе управления, его человек совершенствует. Существуют различные классификации СУ:

1. директивный (авторитарный) единоличное принятие решений по всем вопросам – главная отличительная черта.

Вторичные признаки:

- ограниченное общение с подчиненными
- преувеличенное мнение собственных возможностей
- недооценка возможностей подчиненных
- приверженность атрибутам власти
- нет боязни брать на себя ответственность

Данный СУ приведет к деградации системы управления.

2. сопричастный (демократический) – привлечение к принятию решений подчиненных.

Вторичные признаки:

- уважение к подчиненным
- признание их роли и вклада в управлении
- справедливые оценки вклада
- менеджеру труднее в ЧС надо советоваться, но с другой стороны его подчиненные могут сами принять решение

Организация с такой СУ больше жизнеспособна, развивается способность к управлению

3. номинальный (либеральный) основная черта – стремление уклониться от принятия решения самостоятельно, т к боязнь ответственности, менеджер может оттягивать принятие решения. В отношении с подчиненными он близок к сопричастен. СУ. Вторичные признаки:

- низкий профессиональный уровень

Все 3 стили в одинаковой степени распространены. Но низкий профессиональный уровень у номинального стили управления (жесткость, централизм в системе управления). В реальной практике отдельные стили встречаются редко, как правило, они переплетаются, но кто-то доминирует. Каждый менеджер должен совершенствовать свой стиль.

### **Имидж (образ) менеджера**

современный, передовой эффективный менеджер должен обладать: - высоким профессиональным уровнем, знаниями, умениями, навыками (понимание особенностей труда управления, знание законов и принципов, профессиональные знания в области общих функций управления, специализацией по одной из специальных функции управления, знать и понимать закономерности поведения коллектива и особенности управления этой группой, должен владеть приемами использования теоретических знаний, наличие опыта)

- определенные способности – индивидуальные качества человека, которые обеспечивают успешное приобретение знаний, умений, навыков и деятельности в тех или иных сферах или областях. У менеджера – организаторские способности. Способности даются человеку от природы задатками, которые необходимо развивать или они угаснут.

## **27. Факторы эффективности менеджмента**

Эффективность менеджмента обуславливается эффективностью управленческих решений в отдельных областях деятельности фирмы: финансах, маркетинге, работе персонала (см. также Управление Персоналом – 35 вопрос) и т.д.

Оценка эффективности менеджмента производится в статике (надежность, устойчивость функционирования организации и др.) и в динамике (оперативность принятия решений в экстремальных ситуациях, реализуемость принятых решений и т.д.)

На основе данных по производственной деятельности можно оценить совокупную эффективность того или иного управленческого решения в определенном временном промежутке в финансовых показателях.

Так, абсолютная эффективность – предполагает использование дифференцированных и обобщающих показателей (прямых и обратных). К дифференцированным относятся:

1. Использование капитала (фондоотдача =  $ВП/ОФ$ ), (фондоёмкость =  $ОФ/ВП$ ).
2. использованные материальные затраты (материалоотдача= $ВП/МЗ$ )и материалоёмкость  $МЗ/ВП$ ;

3. Использование трудовых ресурсов (выработка и трудоёмкость).

4. Капитал (капиталоотдача  $K=П/Ка$  и капиталоёмкость  $Ка/П$ .

К обобщающим относятся:

1) Рентабельность= $П/ОФ+ОС$ ;  $R=Прп/Срп$ ;  $R=Прп/С-МЗ$ .

Сравнительная эффективность предполагает сравнение проектов и выбор оптимального может базироваться на простых оценках. Сравнительная эффективность предполагает использование статистических и динамических оценок.

Статистические: 1. Использование показателей абсолютной эффективности; 2. Приведенные затраты. 3. Срок окупаемости статистический.

Динамические: 1) чистая дисконтированная стоимость. 2) срок окупаемости динамический. 3) внутренняя норма рентабельности.

Эффект – это разница результатов и затрат в процессе управления производственной деятельностью. Экономия связана с оценкой одного показателя.

## 28. Факторы внешней среды организации

Внешние факторы влияния - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать.

Управленческий аппарат фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе. Принятие решений зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действия ее различных факторов. Классификация факторов внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы.

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии.

### Виды систем

1. По характеру связей между элементами системы делятся на централизованные и децентрализованные. Во-первых, все связи осуществляются через один центральный элемент, во-вторых, они могут происходить без «посредника», напрямую.

Системы, где взаимосвязь элементов идет только по одной линии, получили название частичных, а по многим - полных.

В цепных системах каждый элемент связан не более чем с двумя другими.

2. По составу элементов системы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными).

Системы, характеризующиеся преобладанием внутренних связей по сравнению внешним, где центростремительность больше центробежности, а отдельным элементам присущи общие характеристики, получили название *целостных*.

Системы, сохраняющиеся в целом при изменении или исчезновении одного или нескольких элементов, называют *стабильными, устойчивыми*. Если при этом возможно восстановление утраченных элементов, то система называется *регенеративной*.

Изменяющиеся системы *динамичны*.

Неизменные системы *статичны*.

3. С точки зрения состояния динамичные системы подразделяются на первичные, исходные, или вторичные, уже претерпевшие изменения.

Если система не допускает дальнейшего развития, без того, чтобы не преобразоваться в другую, она считается *завершенной*; если же развитие может продолжаться - *незавершенной*.

Незавершенность может быть субстратной и структурной.

Если система сохраняет свои характеристики при изменении субстрата, она называется *стационарной*.

Система, состоящая из ряда разнородных элементов, называется *сложной*.

Сложность означает, что введение новой единицы в систему не только порождает новые отношения, но и изменяет существующие. Степень сложности зависит также от взаимосвязанности этих элементов и от их числа.

Едва ли не важнейшими разновидностями систем являются механические и органические.

4. Механические системы обладают постоянным набором неизменных элементов, четкими границами, однозначными связями, не способны изменяться и развиваться, функционируют под воздействием внешних импульсов. Выход элемента из механического целого нарушает его функционирование. В механической системе элементы находятся во внешней связи друг с другом, не затрагивающей внутреннего существа каждого из них, и пребывают в безразличной самостоятельности. Они менее зависимы от системы, и вне ее сохраняют в неизменности свое бытие.

Органические системы характеризуются противоположными качествами. В них увеличивается зависимость части от целого, а целого от части, наоборот, уменьшается.

Кроме того, им присущи такие важные свойства, которых нет у механических систем, как способность к самоорганизации и самовоспроизведению. Специфической формой организационной системы является социально-экономическая (общество, коллектив, организация).

Социально-экономические системы всегда являются упорядоченными, целостными, функционально и технологически неоднородными, иерархичными по структуре, динамичными с точки зрения подсистемы и количества элементов. Подсистемы в социально-экономических системах выделяются по тем или иным четким критериям. Обычно в зависимости от их типа и целей. Такие системы устойчивы, и в то же время постоянно развиваются, эволюционируют в более сложные образования.

### **29. Основные требования, предъявляемые к формированию целей организации**

1. Цели должны быть конкретными и измеримыми, представленными по возможности не только качественно, но и в количественных показателях

2. Цели должны быть реальными для данных условий, соответствовать ресурсам организации

3. Цели должны быть гибкими, способными к трансформации и корректировке в соответствии со стремительно меняющимися условиями деятельности организации

4. Цели должны быть признаны персоналом организации в качестве своих личных целей. Условием этого является их известность, понятность и близость большинству членов организации

5. Цели должны быть проверяемыми, это связано с необходимостью оценивать степень их достижения и соответствующим образом стимулировать людей

6. Цели должны быть совместимыми во времени и пространстве, взаимно поддерживать друг друга и не ориентировать членов организации на действия, противоречащие друг другу.

### **30. Понятие миссии организации и порядок ее разработки**

*Миссия* создает у окружающих представление об организации, ее предназначении; социальной ответственности перед обществом и своими работниками; предпочтениях, ценно-

стях, верованиях, принципах, культуре; наиболее привлекательных сферах деятельности. Все это обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внутренней и внешней средой, помогает определить позиции и интересы в отношении различных социальных групп. В миссии находит отражение основа формулирования конкретных целей — общих и специфических, выработки стратегии, распределения ресурсов на различных организационных уровнях. Она ориентирует текущую деятельность управляющих. Таким образом, миссия формулирует направление движения организации с учетом внутренних и внешних условий. Она формируется и оттачивается годами, редко меняется.

На формулировку миссии влияют такие факторы, как: исторические традиции, конкурентные преимущества и угрозы, существующий потенциал организации, мнение партнеров, властей, взгляды высшего руководства.

Миссия – это предназначение организации или основная цель её существования (философия организации).

Т. Уотсон говорил, что основная философия организации играет гораздо большую роль в её достижении, чем экономические ресурсы, организационная структура и нововведения.

Миссия даёт основные направления движения организации.

Требования, которые необходимо учитывать при формировании миссии:

1. Целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач направлены деятельность организации и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе

2. Сфера деятельности: какой продукт организация предлагает покупателям и на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта

3. Философия организации, находящая проявление в тех ценностях, которые приняты в организации (философия рассматривается как культура, традиции организации)

4. Возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чём сила организации, отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных.

### **31. Понятие стратегии организации и порядок её разработки**

Слово "*стратегия*" произошло от греческого *strategos* "искусство генерала". Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

В самом общем виде стратегия - это генеральное направление действия организации, следование которой в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели. Стратегия помогает сосредоточиться на главном и отбросить лишнее. По достижению соответствующих целей необходимость в данной стратегии отпадает.

Любая стратегия должна быть *реальной*, так как ее неправильное применение ведет к срывам, негативно сказывающимся на организации; *этичной* (состоять из «правильных шагов»); *внутренне целостной*; совместимой со средой; *сбалансированной по ресурсам*; в меру рискованной; органически сочетать

долгосрочные и краткосрочные цели.

Стратегия включает в себя несколько элементов.

Прежде всего, к ним относится *система целей*, в которую входит миссия, общеорганизационные и специфические цели.

Другой элемент стратегии — *приоритеты распределения ресурсов*, которые, например, можно в первую очередь направлять на решение наиболее важных для организации проблем или выделять пропорционально потребностям.

Элементом стратегии также являются *правила осуществления управленческих действий* - оценка работы организации, регламентация внутренних отношений, ведение переговоров и т.п.

Следует подчеркнуть, что не существует стратегии единой для всех компаний. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара и многих других факторов.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

**Уяснение текущей стратегии** очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует.

*Внешние факторы:* размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

*Внутренние факторы:* цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску как со стороны руководства, так и в соответствии с реальной практикой, осуществляемой финансовой политикой; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР; стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

**Анализ портфеля продукции** представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Анализ портфеля продукции дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Подводя общий итог, следует подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля продукции сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля продукции, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

### **32. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации**

Необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Исследуют 5 внутренних областей:

*Маркетинг* – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена (по Котлеру). Позиции: доля рынка и конкурентоспособность; разнообразие и качество ассортимента изделий; демографическая статистика (с точки зрения товаров и услуг); исследование и разработка новых рынков и товаров; предпродажное и послепродажное обслуживание; эффективный сбыт, реклама и продвижение товара; прибыли (должны быть - иначе отсутствует смысл).

*Финансы* (ревизия и перераспределение фондов).

*Операции (производство):*

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?
3. Является ли наше оборудование современным, и хорошо ли оно обслуживается?
4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?
5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?
6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?
7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?
8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

*Человеческие ресурсы.*

*Культура и образ (имидж) фирмы.* *Культура* – преобладающие обычаи, нравы и ожидания, сложившиеся в фирме. *Имидж* – впечатление, которое создает фирма с помощью сотрудников и клиентов у общественного мнения.

### **33. Роль и значение управленческих решений**

Принятие решения – связующий процесс, присутствующий при выполнении любой управленческой функции. Необходимость принятия решения диктуется проблемами стоящими перед управляемой системой. *Решение* представляет собой такой акт человека или органов управления, в котором поставлена цель, сформулированы задачи, предусмотрены исполнители, выделены ресурсы (трудовые, материальные, финансовые и т.п.).

Управленческое решение – это протекающий во времени процесс, в котором можно обозначить этапы принятия управленческих решений, к которым относятся подготовка в принятии решений, формирование и реализация решения:

- волевой акт руководителя, что позволяет рассмотреть его с психологической точки зрения с учётом мотивов и мнений, определяющих поведение руководителя;
- предписание к действию;
- средство достижения цели, что позволяет говорить о его оптимальности;
- мыслительный процесс, что позволяет говорить о логичности либо интуитивности его обоснования.

Для принятия управленческого решения необходимо:

- 1) знание проблемной ситуации;
- 2) наличие чётко сформулированных целей или их множества (дерева целей);
- 3) знание множества ограничений;
- 4) список альтернатив;
- 5) наличие правил выбора альтернативных решений (т.е. должны быть определены критерии качества принимаемых решений);
- 6) знание факторов, которые могут повлиять на результат реализации принятого решения;
- 7) наличие ресурсов, среди которых одним из важнейших является время.

### **34. Основные требования к управленческим решениям**

Каждое управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

- иметь ясную цель, поскольку в противном случае принятие обоснованных рациональных решений невозможно;
- быть своевременным, т.е. приниматься тогда, когда реализация этого решения может привести к поставленной цели. Своевременность решения определяется тем на какой стадии оно принимается: в самом начале, когда конфликт только еще зарождается и его можно устранить без больших хлопот и затрат; в период когда конфликт назрел, приобрел

острые формы, и уже неизбежны крупные потери и издержки; на стадии развития конфликта, когда уже ничего не изменить, и поэтому остается только подсчитать убытки и наказать виновных;

- быть обоснованным, т.е. иметь всестороннюю сбалансированность по срокам, ресурсам и целям;
- быть законным, т.е. соответствовать требованиям нормативных правовых актов;
- быть непротиворечивым, т.е. всесторонне согласованным с предшествующими решениями, с внутренними и внешними обстоятельствами;
- быть экономичным, т.е. иметь высокие конечные результаты при наименьших затратах;
- быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений.

Эффективность, конечный результат управленческой деятельности во многом обусловлены качеством принимаемых решений, так как они определяют стратегию и тактику управляющего воздействия, разрабатывает процесс реализации (исполнения) принятых решений. Лучшим можно считать решение, в процессе выполнения которого будет *минимальное число корректировок*. Это требует соблюдения ряда определенных организационно-технологических требований (условий), к числу которых относятся: сбалансированность обязанностей и прав руководителей при принятии управленческих решений; единство распорядительства; непротиворечивость, строгая согласованность решений; конкретность решений; полномочность решений; своевременность решений; гибкость, подвижность решений.

*Сбалансированность обязанностей и прав* – необходимая предпосылка качества управленческих решений. Все, кому поручена определенная работа и кто несет ответственность за ее выполнение, должны быть наделены соответствующими полномочиями; формула в данном случае проста: *ответственность равна полномочиям*. Ответственность не может быть уже полномочий; полномочия не могут быть шире ответственности.

Решение в системе управления должно приниматься, как правило, *на том уровне*, где возникла ситуация, проблема, и по возможности тем лицом (звеном управления), которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.

Каждый руководитель, которому передается ответственность, должен четко знать, *перед кем и за что он ответствен*. Подобное требование всегда должно увязываться с четким определением линий подчинения. *Единство распорядительства* – одно из важнейших принципов научного управления. Необходимо, чтобы решение, распоряжение исполнителю исходило от непосредственного руководителя. На практике иногда наблюдается нарушение этого принципа, и вышестоящий руководитель отдает распоряжения «через голову» нижестоящих руководителей.

*Непротиворечивость, строгая согласованность* – еще одно важное требование к качеству управленческих решений. Оно должно исходить от непосредственного руководителя, должно быть точным, ясным, не допускающим разночтений и несогласованности с ранее принятыми решениями.

Решение будет *обоснованным* и позволит более успешно выполнить задачу, если оно принято на основе достоверной информации о внутреннем состоянии объекта, а также внешней среды, в которой он функционирует, с учетом тенденций его развития и если для его реализации имеются реальные возможности.

*Конкретность* – еще одно важное требование к качеству решения независимо от того, относится ли оно к учреждению в целом или к отдельным объектам и процессам в его рамках.

Управленческое решение должно быть *полномочным*, т.е. приниматься органом или лицом, имеющим право принять решение. Полномочия, подкрепленные соответствующими правовыми нормами, делают это решение обязательным.

Решение должно быть *своевременным*, приниматься с учетом требований времени и конкретных условий. Задержка решения резко снижает эффективность управления.

Нельзя рассматривать даже самое компетентное решение как догму. Производственная организация – система подвижная, динамическая, постоянно развивающаяся. Это значит, что управленческие решения должны быть *гибкими, подвижными*. Принимать их нужно тогда, когда в них ощущается настоятельная необходимость, а вместе с тем и отменять, если они не соответствуют духу времени или обстановке; решения следует *корректировать* соответственно изменениям, происходящим в объекте и субъекте управления.

### 35. Методы принятия управленческих решений

*По методам обоснования* решения бывают аналитические, статистические, математического программирования и игровые, а *по характеру исходной информации* — в условиях определенности (полной информации) или в условиях неопределенности (неполной информации). Средством, инструментом для выработки решений является исследование операций. Под исследованием операций понимают комплекс научных математических методов, применяемых для обоснования наилучших, правильных решений в любой области человеческой деятельности. Подоперацией при этом понимается любое целенаправленное действие.

Методы исследования операций могут быть отнесены к четырем основным группам: аналитические, статистические, математического программирования, теоретико-игровые.

**Аналитические методы** характерны тем, что устанавливаются аналитические, формульные зависимости между условиями решаемой задачи и ее результатами. К этим методам относятся теория вероятностей, теория марковских процессов, теория массового обслуживания, динамика средних.

*Теория вероятностей* — наука о закономерностях в случайных явлениях. С ее помощью вырабатываются решения, зависящие от условий случайного характера.

*Теория марковских случайных процессов* разработана для описания операций, развивающихся случайным образом во времени.

*Теория массового обслуживания* рассматривает массовые повторяющиеся процессы.

*Метод динамики средних* применяется в тех случаях, когда можно составить зависимости между условиями операции и ее результатом исходя из средних характеристик указанных условий.

**Статистические методы** основаны на сборе, обработке и анализе статистических материалов, полученных как в результате фактических действий, так и выработанных искусственно, путем статистического моделирования на ЭВМ. К этим методам относятся последовательный анализ и метод статистических испытаний.

*Последовательный анализ* дает возможность принимать решения на основе ряда гипотез, каждая из которых сразу же последовательно проверяется, например при проверке качества партии изделий.

*Метод статистических испытаний (Монте-Карло)* заключается в том, что ход операций проигрывается, как бы копируется на ЭВМ, со всеми присущими операции случайностями. **Математическое программирование** представляет собой ряд методов, предназначенных для наилучшего распределения имеющихся в наличии ограниченных ресурсов, а также для составления рационального плана операции. Математическое программирование подразделяется на линейное, нелинейное и динамическое. Сюда же обычно относят и методы сетевого планирования.

*Линейное программирование* применяется в тех случаях, когда условия ведения операций описываются системой линейных (1-й степени) уравнений или неравенств. В случае, если указанные зависимости носят нелинейный характер (2-й и более степени), применяется *метод нелинейного программирования*.

*Динамическое программирование* служит для выбора наилучшего плана выполнения многоэтапных действий, когда результат каждого последующего этапа зависит от предыдущего.

*Сетевое планирование* предназначено для составления и реализации рационального плана ведения операции, предусматривающего решение задачи в кратчайший срок и с наилучшими результатами.

**Теоретико-игровые методы** предназначены для обоснования решений в условиях неопределенности (неполноты, неясности) данных обстановки. К теоретико-игровым методам относятся теория игр и теория статистических решений.

*Теория игр* применяется в тех случаях, когда неопределенность обстановки вызвана сознательными, злонамеренными действиями конфликтующей стороны.

*Теория статистических решений* применяется тогда, когда неопределенность обстановки вызвана объективными обстоятельствами, которые либо неизвестны, либо носят случайный характер.

Принципиально важной особенностью применения методов исследования операций является то, что выработка и реализация решений, как правило, не мыслятся без применения электронно-вычислительной техники. С другой стороны, и ЭВМ не могут функционировать без исследования операций.

Наряду с количественными методами современная наука, как это делалось и в прошлом, прибегает также к обоснованию решений исходя из *факторов, пока не поддающихся точному количественному учету*. Имеется в виду моральный фактор, общая ситуация, психологические моменты и т. п. При этом сохраняют свое значение традиционные методы обоснования решений на основе изучения опыта прошлых действий, обобщения результатов производства, а также просто по интуиции. Однако и к этим методам обоснования решений, относящимся к области искусства, следует подходить с позиции современной науки — психологии, эвристики (наука о творческом мышлении) и др.

Таким образом, современная теория обоснования решений включает: *количественные методы* обоснования решений, основанные на математическом аппарате исследования операций (теории вероятностей, теории игр, математическом программировании и др.); *описательные методы* обоснования и принятия решений, относящихся к области искусства (психология принятия решений, эвристика и др.).

Исследование операций, ориентированное на решение экономико-производственных задач, является базой для экономико-математических методов моделирования производственных процессов.

### **36. Планирование как функция внутрифирменного управления**

Планирование – это определение желаемого будущего состояния организации и разработка действий по его достижению с учетом имеющихся в организации ресурсов и внешней среды.

Основные задачи планирования:

Зафиксировать положение «как есть» (определить где мы сейчас находимся). Зафиксировать положение «как надо» (определить куда мы движемся). Определить направление и порядок действий (что предпринять и что может помешать).

Отличительная черта – наличие цели.

Классификация целей: Внутренние и внешние; Долгосрочные (от 3-х и выше лет), среднесрочные (от года до 3-х), краткосрочные (в рамках года).

Виды планирования:

Стратегическое планирование – (более года) является функцией высшего звена управления. Результат – система стратегических целей, стратегия развития предприятия, программа действия на перспективный период.

Основные этапы:

Управленческое обследование внутренней и внешней среды (оценка сильных и слабых сторон; анализ угроз и возможностей (оценка внешней среды)).

Целеположение (формулировка всей системы хозяйственных целей).

Определение способов достижения поставленных целей.

Организационное проектирование (выбор оптимальной организационной структуры)

Текущее внутрифирменное планирование (плановый горизонт – 1 год) является функцией финансового директора (директора по экономике) и планово-экономического отдела. Результат – это система средне- и краткосрочных целей, производственная программа пред-

приятия, расчет потребности в ресурсах всех видов и результирующие финансово-экономические показатели.

Задачи: \* согласованность затрат и результатов. \* поиск в повышении эффективности деятельности.

Стадии разработки: \*Предплановая. \*Плановая – где разрабатываются планы на будущий год (пример: план продаж на будущий год должен быть подан в начале ноября).

Структура текущих планов:

Функциональный блок.

1 р-л. План производства и реализации продукции включает: расчет номенклатуры показателей; обоснование цены; расчет незавершенного производства. 2 р-л. План организационного и технического развития включает: мероприятия по освоению новой продукции; мероприятия по повышению организационного и технического уровня производства; мероприятия по поддержанию производственных мощностей.

Ресурсный блок.

1 р-л. Планирование производственной мощности – максимально возможный выпуск новой продукции предприятия. 2 р-л. План по труду и кадрам включает расчет: численности работающих по категориям; фондов з/п; расчета производительности труда. 3 р-л. План материально-технического снабжения и потребности в оборотных средствах. 4 р-л. Инвестиционный план.

Результативный блок.

1р-л. Планирование обобщающих экономических показателей (с/с, прибыль, рентабельность, затраты на 1 рубль товарной продукции и т.д.). На предварительной стадии используется расчетно-аналитический метод (по основным технико-экономическим факторам). На плановой стадии используют нормативно-балансовый метод или метод прямого счета. 2 р-л. Финансовый план. Составляются бюджеты движения денежных средств и балансового места, рассчитываются финансовые показатели. 3.Оперативное планирование (плановый горизонт – сутки (квартал)) является функцией планово-экономических отделов, планово-диспетчерских бюро и начальников подразделений. Результат – система краткосрочных целей подразделений, согласованные планы цехов по запуску, выпуску продукции.

Принципы планирования:

1. Комплексность (в плане должны быть отражены все аспекты деятельности предприятия).



Если не хватает ресурсов или не устраивают результаты, мы пересматриваем функциональный блок.

2. Непрерывность (между отдельными блоками плана должна существовать двусторонняя непрерывная связь).

3. Гибкость (возможность быстро реагирования на возмущения внутренней или внешней среды с минимальными затратами).

Реализация принципа предполагает: \*регулярный анализ видов и способов деятельности; многовариантность планирования (как минимум 2 варианта: оптимальный и пессимистический);

\*резервирование ресурсов (извлечение средств из оборота).

Методы планирования: \*Количественные методы (статистические, экономико-математические, методы математического моделирования и т.д.), \*Качественные методы (методы экспертной оценки построения сценариев, дерево решений и т.д.)

Контроль как функция внутрифирменного управления

Организационные структуры управления, их классификация

**Структура** - система элементов обеспечивающая свое существование. Стыковка различных элементов это уже **организация**. **Организационная структура управления** - является социально-экономической категорией, характеризующей отношения совокупности звеньев аппарата управления и существующих между ними организационных связей, выражающих воздействие и координацию элементов, внутреннюю форму организации системы, ее статистику, тогда как организационные отношения обеспечивают тесноту и эффективность структурных связей.

Организационные структуры имеют три сферы применения:

**государственную** - три уровня: федеральный, региональный и казенных предприятий;

**коммерческие** - охватывают различные уровни, малого, среднего и крупного предпринимательства в различных организационных формах (это кооперативы, концерны, холдинги ФПГ и т.д.);

**общественные** - структуры в настоящее время приобретают экстраординарный характер. Это представительные и судебные органы, государственные общественные фонды, органы самоуправления, политические движения и партии.

При формировании рыночной экономики характерным становится перераспределение функций между различными органами государственного, коммерческого и общественного управления, делегирование функций не только сверху вниз, но и снизу вверх.

В процессе **морального старения** структуры управления, происходит ее замена на более перспективные, адекватные социально-рыночной среде экономического развития.

**Субъективные факторы** в условиях командно-административной системы очень большая роль (волевые решения, мнение и борьба политических лидеров) происходит подмена интересов общества интересами руководителей, являющихся представителями государственной собственности, волевым образом декларирующим ее перераспределение.

**Ведомственный синдром** присвоение себе функции собственника средств производства, парадоксально то, что в процессе перехода к рыночной экономике отраслевые органы продолжают распоряжаться собственностью, применяя новые организационные структуры (акционерные формы, государственный заказ в виде целевых федеральных и региональных программ и т.д.). Это будет происходить до тех пор, пока не будет подготовлено единое правовое поле.

**Типы организационных структур**

– **экстенсивный** (командно-административный) - централизм, бюрократизм, негибкость, слабая стратегия, командное управление.

– **интенсивный** (товарный, рыночный) - социально-ориентированные рыночные отношения.

При недостаточной согласованности управления по вертикали власти (Федерация – регион - муниципалитет) возникают большие проблемы, связанные с формированием социально-ориентированных рыночных отношений в центре и на местах.

### **37. Изменения в организациях**

Во многих организациях перемены происходят быстро и опытные руководители признают необходимость эффективно реагировать на них. Перемены подразумевают массовые изменения организационной структуры, новую продукцию и коренное изменение технологий. Рассматривая изменение данной переменной, руководитель должен помнить, что все переменные взаимосвязаны. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля. Структурные изменения - часть организационного процесса - относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения имеют влияние на человеческую компоненту, т.к. в организацию могут вливаться новые люди и измениться система подчиненности. Менее очевидным

является воздействие на технологию, которая косвенно связана с новой структурой. Изменения в тесно связанных переменных - технологии и задачах - относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповому общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни. Разработана модель процесса успешного управления организационными изменениями. Она состоит из 6 этапов:

- Этап 1. Давление и побуждение. Руководство должно осознать необходимость изменений. Давление может быть оказано внешними факторами, такими, как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких, как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

- Этап 2. Посредничество и переориентация внимания. Руководство может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Возникает необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта. Чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации.

- Этап 3. Диагностика и сознание. Руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

- Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. Руководство ищет способ исправления ситуации. Оно должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

- Этап 5. Эксперимент и выявление. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление.

- Этап 6. Подкрепление и согласие. Необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достичь, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично.

Не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений для осуществления перемен. Существует три способа распределения власти между различными уровнями организации:

1) Разделение полномочий. Этот подход подразумевает высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть приняты. Разделение полномочий может быть эффективным в следующих ситуациях: в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке новых стратегий маркетинга.

2) Односторонние действия. Этот подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Определение проблемы и способа ее решения осуществляется высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля.

3) Делегирование полномочий. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Преимущество делегирования состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений по данной проблеме. Недостатки: возможное замедление реакции, качество решения находится под влиянием группового мышления и у подчиненных может

отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут. Лучшее время для преодоления сопротивления переменам - это период до их возникновения. Методы с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:

- бразование и передача информации. Открытое обсуждение идей и мероприятий. можно использовать различные методы передачи информации, такие, как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

- - Привлечение подчиненных к принятию решений дает возможность сотрудникам свободно выразить свое отношение к новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

- - Облегчение и поддержка - средства с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку.

- - Переговоры для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся "покупают" с помощью материальных стимулов.

- - Кооптация означает предоставление лицу, которое оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении.

- - Маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий.

- - Принуждение есть угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены.

## 3 раздел «Финансовый менеджмент»

### 1. Сущность, цель и задачи управления финансами

**Управление финансами** — это совокупность приемов, методов и средств, используемых предприятиями для повышения доходности и минимизации риска неплатежеспособности.

**Основная цель финансового менеджмента** — это получение наибольшей выгоды от функционирования предприятия в интересах его собственников. Для достижения этой цели менеджерам по финансам необходимо решать следующие **задачи**:

1. добиваться прироста рентабельности собственного капитала, т. е. увеличивать прибыль на каждую денежную единицу вложенных учредителями средств;
2. постоянно поддерживать текущую платежеспособность (ликвидность) предприятия, т. е. своевременно выполнять текущие обязательства за счет оборотных средств;
3. поддерживать платежеспособность предприятия в долгосрочном периоде, т. е. выполнять обязательства перед инвесторами и кредиторами, которые имеют долгосрочные вложения в предприятие;
4. обеспечивать финансовыми ресурсами процессы расширенного воспроизводства.

### 2. Основные функции финансового менеджмента

К **основным функциям управления финансами** как подсистемы в системе управления предприятием относятся:

#### 1. Внутрифирменное финансовое планирование

- составление смет расходов,
- планирование финансовых показателей,
- составление перспективных и текущих финансовых планов (капитальных вложений, кредитного, баланса доходов и расходов, баланса денежных поступлений и расходов, планового баланса активов и пассивов, финансового раздела бизнес-плана);

#### 2. Анализ и оценка финансового состояния

- анализ бухгалтерской отчетности,
- расчет финансовых показателей и коэффициентов,
- операционный анализ по данным управленческого учета,
- оценка финансового состояния,
- прогнозирование вероятности банкротства,
- обобщение результатов анализа и подготовка отчета о финансовых результатах и финансовом состоянии предприятия;

#### 3. Управление оборотными средствами и ликвидностью

- разработка политики финансирования оборотных средств,
- контроль за денежными поступлениями и выплатами,
- оформление, получение и возврат краткосрочных банковских кредитов,
- управление денежными средствами на текущих банковских счетах,
- управление средствами в запасах,
- управление дебиторской и кредиторской задолженностью;

#### 4. Управление инвестиционным портфелем

- разработка инвестиционной политики,
- обоснование вариантов инвестиций и формирование инвестиционного портфеля,
- организация финансирования капитальных вложений,
- управление капитальными вложениями,
- определение фактической эффективности капитальных вложений,
- управление финансовыми инвестициями;

#### 5. Управление структурой капитала

- выбор рациональной структуры капитала,
- разработка предложений о формах привлечения дополнительного капитала,
- взаимодействие с инвестиционными банками,
- управление долгосрочными займами;

#### **6. Управление финансовыми рисками**

- идентификация рисков,
- оценка уровня риска,
- выбор стратегии и тактики управления конкретным риском,
- осуществление мер по защите от рисков;

#### **7. Прочие функции**

- обеспечение взаимоотношений с налоговой службой и другими государственными органами управления,
- взаимодействие с учреждениями рыночной инфраструктуры,
- организация выплаты дивидендов и выпуска ценных бумаг.

### **3. Организация финансовой работы**

Предприятия избирают удобную для них форму организации финансовой работы исходя из конкретных условий хозяйствования, структуры управления, наличия территориально обособленных подразделений (филиалов, представительств).

Состав финансовой службы, объем и особенности организации финансовой работы зависят от характера и специфики деятельности предприятия, объемов финансовых ресурсов, которыми распоряжается предприятие.

Размер предприятия влияет в основном не на количество функций, а на степень их сложности. С увеличением размеров предприятия возрастает сложность управления финансами, поэтому каждая функция подразделяется на подфункции, которые могут быть распределены между отдельными специалистами и подразделениями.

Финансовая служба не обязательно выделяется в отдельное подразделение (например, финансовый отдел). В таких случаях оперативную финансовую работу, все виды расчетов, анализ и финансовый контроль выполняет бухгалтерия.

У малых и средних предприятий функции финансового менеджмента менее сложны, чем у крупных, поэтому их выполнение может совмещаться с выполнением других управленческих функций (например, с руководством предприятием в целом, управлением производством и сбытом, ведением бухгалтерского учета).

Наиболее сложными становятся функции по управлению финансами в крупных корпорациях.

**Финансовая работа состоит из процедур разного уровня сложности и ответственности.**

**Первый уровень — принятие финансовых решений** по перспективам развития и текущей деятельности, привлечению источников финансирования и их использованию, проведение определенной финансовой политики. Это задачи высшего уровня сложности и ответственности, их решение входит в компетенцию высших руководителей предприятия и лишь частично делегируется более низким звеньям управления.

**Второй уровень — выполнение различных финансовых расчетов**, оформление финансовых документов, составление отчетов, т. е. более простые технические задачи, которые решают работники бухгалтерской, финансовой, экономической служб.

### **4. Финансовая отчетность предприятий**

**Финансовая (бухгалтерская) отчетность** — это единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам.

Бухгалтерская отчетность является внешней информацией о предприятии, которая представлена в стандартных формах отчетности, и не содержит данных, представляющих

коммерческую тайну. Ответственность за подготовку финансовой отчетности возлагается на руководство предприятия. Она может быть опубликована и предоставлена различным пользователям - собственникам, партнерам, органам государственного управления и т. д. Отчетность, предназначенная для опубликования, подлежит аудиторской проверке.

Формы финансовой отчетности предприятий и порядок их заполнения устанавливает Министерство финансов РФ. **Финансовая отчетность** предприятий включает:

- бухгалтерский баланс,
- отчет о прибылях и убытках,
- приложения к отчету,
- пояснительную записку,
- аудиторское заключение (если в соответствии с федеральным законом подлежит обязательному аудиту).

**Бухгалтерский баланс** — это отчет об активах и пассивах. Состав активов показывает, как размещены средства предприятия, а состав пассивов показывает источники финансирования активов, которые еще называют обязательствами предприятия. Общая сумма активов всегда равна общей сумме пассивов (обязательств). Баланс составляется на определенную дату и показывает положение предприятия именно на эту конкретную дату.

**Отчет о прибылях и убытках** — это документ, дополняющий баланс и показывающий эффект от деятельности предприятия за отчетный период. В отличие от баланса, который характеризует состояние активов и пассивов на определенную дату, отчет о прибылях и убытках содержит информацию о доходах и расходах, за весь отчетный период.

## 5. Управленческий учет и его основные системы

**Управленческий учет** представляет собой учет затрат и результатов по центрам ответственности, местам возникновения и отдельным видам продукции.

**Основная цель** управленческого учета — обеспечить эффективное управление затратами.

В настоящее время известно несколько систем управленческого учета, на основе которых каждое предприятие в зависимости от специфики производственно-хозяйственной деятельности и организационной структуры конструирует собственную внутреннюю систему учета затрат и результатов.

**Основные системы** управленческого учета следующие:

1. нормативный учет затрат (standart costing),
2. калькулирование по прямым затратам (direct-cost);
3. калькулирование полной себестоимости.

Суть системы управленческого учета **нормативного учета затрат (standart costing)** состоит в организации управления по отклонениям фактических затрат от нормативных. Этот метод предполагает разработку нормативных калькуляций, в которых затраты на производство продукции рассчитываются на основе обоснованных норм расхода сырья, материалов, заработной платы и других затрат. Фактические затраты определяются как затраты по нормам плюс отклонения от норм. Основная цель нормативного метода учета — оперативно выявлять и учитывать отклонения от норм по видам продукции, производственным подразделениям и причинам возникновения.

Система управленческого учета **калькулирования по прямым затратам (direct-cost)** предполагает разделение всех текущих издержек производства на прямые, непосредственно относимые на объекты калькулирования - виды продукции, и косвенные, покрываемые за счет промежуточного финансового результата - маржинального дохода. Маржинальный доход равен выручке от реализации за вычетом прямых затрат. Эту систему учета широко применяют в странах с развитой рыночной экономикой и ее данные используют для проведения операционного анализа. Учет и планирование затрат по системе “direct-cost” позволяют предприятию проводить гибкую ценовую политику.

Система управленческого учета **калькулирования полной себестоимости** всей произведенной продукции основывается на том, что все затраты прямые и косвенные распределя-

ются по видам продукции. При этом косвенные расходы распределяются по видам продукции согласно определенной базе: в процентах к прямым затратам или к основной заработной плате рабочих. Такое распределение условно, поскольку с изменением базы распределения изменяется и результат, поэтому нельзя избежать искажения реальной себестоимости отдельных видов продукции. Вследствие этого цена на некоторые виды продукции может оказаться необоснованной, а продукция — неконкурентоспособной.

## **6. Источники внешней информации в финансовом менеджменте**

Кроме внутренней информации, которую можно получить из бухгалтерской отчетности и данных управленческого учета, финансовому менеджеру необходим большой объем внешней информации:

- об общеэкономической ситуации в стране, где находится предприятие, а также в странах, куда поставляется его продукция, где оно закупает продукцию, где находятся партнеры предприятия;
- о налогообложении;
- о предприятиях-конкурентах и основных показателях их финансово-хозяйственной деятельности;
- о ситуации на внутреннем и международном финансовых рынках;
- о банковских процентных ставках, курсах валют и ценных бумаг, рейтинге ценных бумаг различных эмитентов, рейтинге финансовых посредников (банков, страховых компаний, инвестиционных фондов) и т. д.

**Источниками внешней информации** являются:

1. законодательные, нормативные и инструктивные документы государственных органов управления;
2. данные, публикуемые в специальных периодических изданиях по экономике и финансам, в статистических сводках и сборниках;
3. данные торгово-промышленных палат, предпринимательских союзов, ассоциаций и других организаций;
4. данные специальных рейтинговых агентств и др.

## **7. Основные методы анализа финансового состояния предприятия**

Чтобы оценить текущее и перспективное финансовое состояние предприятия, необходимо провести финансовый анализ.

**Финансовый анализ** - это способ оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия на основе данных бухгалтерского учета и отчетности. Его цель — оценить финансовое состояние предприятия, выявить возможности повышения эффективности его функционирования с помощью рациональной финансовой политики, оценить направления развития предприятия исходя из потребностей в финансовых ресурсах.

Для анализа финансовой (бухгалтерской) отчетности используют следующие **основные методы**:

- чтение отчетности — изучение абсолютных показателей отчетности;
- горизонтальный анализ — изучение изменений статей отчетности по сравнению с предшествующим периодом;
- вертикальный анализ — определение удельного веса различных статей отчетности в общем итоге;
- трендовый анализ — определение относительных отклонений показателей отчетности за несколько лет от уровня базисного года, для которого все показатели принимаются за 100 процентов;
- расчет финансовых коэффициентов — определение пропорций между различными статьями отчетности.

Основные показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия, объединяются в следующие группы по видам анализа:

1. анализ коэффициентов ликвидности (текущей платежеспособности),

2. анализ коэффициентов платежеспособности (структуры капитала),
3. анализ показателей деловой активности (оборачиваемости),
4. анализ показателей рентабельности (прибыльности).

Эти виды анализа можно провести по данным бухгалтерского баланса (форма № 1) и отчета о финансовых результатах (форма № 2) предприятия. Коэффициенты, рассчитанные по данным финансовой отчетности, сравнивают с принятыми нормативными значениями, среднеотраслевыми нормами и показателями конкурентов.

Важную роль в оценке и прогнозировании финансового состояния предприятия играют анализ и прогнозирование денежного потока. Для анализа денежного потока используют такую форму отчетности, как «Отчет о движении денежных средств». Устойчивое превышение притока средств над оттоком (положительный денежный поток) свидетельствует о надежном финансовом состоянии предприятия. Резкие колебания этого превышения или превышение оттока средств над притоком означают неустойчивость финансового положения предприятия.

## 8. Показатели финансового анализа ликвидности предприятия

**Коэффициенты ликвидности** отражают способность предприятия вовремя оплатить свою краткосрочную задолженность, мобилизовав ликвидные активы. Рассчитывают эти коэффициенты в зависимости от срочности погашения долга по следующим формулам:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент абсолютной (немедленной) ликвидности} &= \frac{\text{Денежные средства и их эквиваленты} + \text{Текущие финансовые инвестиции}}{\text{Текущие обязательства}}; \\ \text{Коэффициент быстрой ликвидности} &= \frac{\text{Денежные средства и их эквиваленты} + \text{Текущие финансовые инвестиции} + \text{Дебиторская задолженность}}{\text{Текущие обязательства}}; \\ \text{Коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности)} &= \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}} \end{aligned}$$

## 9. Показатели финансового анализа платежеспособности предприятия

**Коэффициенты платежеспособности** характеризуют возможность выполнить обязательства перед кредиторами и инвесторами, имеющими долгосрочные вложения в предприятие. Наиболее часто используют следующие коэффициенты платежеспособности:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент финансовой независимости (автономии)} &= \frac{\text{Источники собственных средств (собственный капитал)}}{\text{Итог баланса}}; \\ \text{Коэффициент финансовой устойчивости} &= \frac{\text{Источники собственных средств} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Итог баланса}}; \\ \text{Коэффициент финансового ливериджа} &= \frac{\text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Источники собственных средств}}; \\ \text{Коэффициент обеспеченности собственными источниками средств} &= \frac{\text{Источники собственных средств} - \text{Стоимость основных средств и прочих необоротных активов}}{\text{Оборотные активы}} \end{aligned}$$

## 10. Показатели финансового анализа деловой активности предприятия

**Показатели деловой активности (оборачиваемости)** характеризуют эффективность работы предприятия в использовании активов.

**Коэффициенты оборачиваемости** показывают количество оборотов, которое совершают оборотные активы и отдельные их элементы в течение отчетного периода.

**Показатели длительности оборота** в днях показывают за сколько дней совершается один оборот.

Рассчитывают данные показатели по следующим формулам:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент оборачиваемости оборотных активов} &= \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)*}}{\text{Средняя сумма оборотных активов}}; \\ \text{Коэффициент оборачиваемости запасов} &= \frac{\text{Себестоимость реализованной продукции}}{\text{Средняя стоимость запасов}}; \\ \text{Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности} &= \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)}}{\text{Средняя сумма дебиторской задолженности за продукцию (товары, работы, услуги)}}; \\ \text{Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности} &= \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции (работ, услуг)}}{\text{Средняя сумма кредиторской задолженности за продукцию (товары, работы, услуги)}}; \\ \text{Продолжительность одного оборота оборотных активов} &= \frac{\text{Количество календарных дней отчетного периода (365 или 360 дней)}}{\text{Коэффициент оборачиваемости оборотных активов}}; \\ \text{Продолжительность одного оборота запасов} &= \frac{\text{Количество календарных дней отчетного периода (365 или 360 дней)}}{\text{Коэффициент оборачиваемости запасов}}; \\ \text{Длительность одного оборота дебиторской задолженности (средний период погашения дебиторской задолженности)} &= \frac{\text{Количество календарных дней отчетного периода (365 или 360 дней)}}{\text{Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности}}; \\ \text{Длительность одного оборота кредиторской задолженности (средний период погашения кредиторской задолженности)} &= \frac{\text{Количество календарных дней отчетного периода (365 или 360 дней)}}{\text{Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности}}. \end{aligned}$$

## 11. Показатели финансового анализа рентабельности предприятия

**Показатели рентабельности (прибыльности)** характеризуют прибыльность (доходность) деятельности предприятия. Рассчитывают различные варианты показателей рентабельности:

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность активов предприятия} &= \frac{\text{Прибыль (до вычета налога или чистая прибыль)}}{\text{Средняя стоимость активов предприятия}} \cdot 100\%; \\ \text{Рентабельность собственного капитала} &= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \cdot 100\%; \\ \text{Рентабельность продаж (реализации)} &= \frac{\text{Прибыль (от операционной деятельности или чистая прибыль)}}{\text{Чистая выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг)}} \cdot 100\%; \end{aligned}$$

$$\text{Рентабельность продукции} = \frac{\text{Прибыль от операционной деятельности}}{\text{Себестоимость реализованной продукции}} \cdot 100\%;$$

$$\text{Рентабельность чистых активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость чистых активов (разность между всеми активами и внешними обязательствами предприятия)}} \cdot 100\%;$$

## 12. Взаимосвязь показателей финансового анализа

Взаимосвязь финансовых показателей используют в анализе и разработке предложений по улучшению финансового состояния предприятия. Наиболее известная взаимосвязь получила название **формулы Дюпона**, поскольку впервые была применена для управления финансами в концерне Дюпона. Эта формула выражает зависимость между рентабельностью активов, рентабельностью реализации продукции и оборачиваемостью активов предприятия и может быть представлена так:

$$\text{Рентабельность активов} = \text{Рентабельность реализации (продаж)} \times \text{Оборачиваемость активов}$$

или

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Стоимость активов}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации продукции}} \times \frac{\text{Выручка от реализации продукции}}{\text{Стоимость активов}}$$

Проанализировав приведенную взаимосвязь, можно найти причину недостаточной рентабельности активов и наметить мероприятия, позволяющие увеличить рентабельность реализации или оборачиваемость активов.

Целесообразно рассчитывать темпы изменения прибыли, выручки от реализации и активов и сравнивать динамику этих показателей. Если соблюдается соотношение

$$T_{\text{пр}} > T_{\text{выр}} > T_{\text{акт}} > 100\%,$$

где  $T_{\text{пр}}$ ,  $T_{\text{выр}}$ ,  $T_{\text{акт}}$  — темпы изменения соответственно прибыли, выручки и активов, то это означает, что предприятие наращивает экономический потенциал, эффективно использует ресурсы, снижает затраты на производство и реализацию продукции.

## 13. Показатели экспресс-анализа финансового состояния предприятия

В зависимости от конкретных целей и задач можно выполнить финансовый анализ разной степени детализации. Для быстрой оценки финансового состояния предприятия можно ограничиться экспресс-анализом минимального количества наиболее важных показателей. Единой методики не существует, поэтому аналитики используют различные наборы показателей. Одна из систем показателей для экспресс-анализа представлена в следующем виде.

1. Оценка экономического потенциала:

1.1. Оценка имущественного положения

- Величина основных средств и их доля в общей сумме активов,
- Коэффициент износа основных средств,
- Общая сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении предприятия;

1.2. Оценка финансового положения

- Величина собственных средств и их доля в общей сумме источников,
- Коэффициент текущей ликвидности,
- Доля собственных оборотных средств в их общей сумме,
- Доля долгосрочных заемных средств в общей сумме источников,
- Коэффициент покрытия запасов;

1.3. Наличие “больных” статей в отчетности

- Убытки,

- Ссуды и займы, не погашенные в срок,
  - Просроченная дебиторская и кредиторская задолженность,
  - Векселя выданные (полученные) просроченные;
2. Оценка результативности финансово-хозяйственной деятельности:
- 2.1. Оценка прибыльности
- Прибыль,
  - Рентабельность общая,
  - Рентабельность основной деятельности;
- 2.2. Оценка динамичности
- Сравнительные темпы увеличения выручки, прибыли и авансированного капитала,
  - Оборачиваемость активов,
  - Продолжительность операционного и финансового цикла,
  - Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности;
- 2.3. Оценка эффективности использования экономического потенциала
- Рентабельность авансированного капитала,
  - Рентабельность собственного капитала.

#### 14. Показатели оценки кредитоспособности предприятия

Наиболее важные финансовые коэффициенты входят в системы оценки кредитоспособности клиентов, которые используют коммерческие банки. Единого стандарта не существует, поскольку каждый банк может применять собственную систему оценки кредитоспособности. Однако основные показатели, которые используют большинство кредиторов следующие:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент быстрой ликвидности} &= \frac{\text{Денежные средства и их эквиваленты} + \text{Текущие финансовые инвестиции} + \text{Дебиторская задолженность}}{\text{Текущие обязательства}} \\ \text{Коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности)} &= \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}} \\ \text{Продолжительность одного оборота, дней:} & \\ \text{а) запасов} &= \frac{\text{Средняя стоимость запасов}}{\text{Однодневная выручка от реализации}} \\ \text{б) дебиторской задолженности} &= \frac{\text{Средняя стоимость дебиторской задолженности}}{\text{Однодневная выручка от реализации}} \\ \text{в) кредиторской задолженности} &= \frac{\text{Средняя стоимость кредиторской задолженности}}{\text{Однодневная выручка от реализации}} \\ \text{Коэффициент оборачиваемости оборотных средств} &= \frac{\text{Чистая выручка от реализации продукции (работ, услуг)}}{\text{Средняя стоимость оборотных активов}} \\ \text{Коэффициент финансовой устойчивости} &= \frac{\text{Источники собственных средств} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Итог баланса}} \\ \text{Коэффициент финансового ливериджа} &= \frac{\text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Собственный капитал}} \\ \text{Коэффициент маневренности} &= \frac{\text{Собственные оборотные средства ("рабочий" капитал)}}{\text{Собственный капитал}} \\ \text{Рентабельность продаж} &= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Чистая выручка от реализации}} \\ \text{Рентабельность собственного капитала} &= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \\ \text{Рентабельность активов} &= \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость активов}} \end{aligned}$$

$$\frac{\text{Коэффициент кратности процентов (показатель покрытия банковских обязательств)}}{=} \frac{\text{Прибыль до выплаты процентов за кредит и налога на прибыль}}{\text{Сумма процентов за пользование кредитом}}$$

### 15. Прогнозирование банкротства предприятия

Чтобы избежать банкротства, нужно постоянно контролировать ликвидность и платежеспособность предприятия. Обеспечить такой контроль помогает расчет ключевых финансовых коэффициентов. Контроль за ликвидностью и платежеспособностью предприятия ведется при помощи следующих показателей.

1. Структура капитала — пропорция между собственными и заемными источниками финансирования:

- Коэффициент финансовой независимости (автономии),
- Коэффициент финансового ливериджа,
- Коэффициент финансовой устойчивости;

2. Ликвидность — способность вовремя оплатить свою текущую (краткосрочную) задолженность за счет оборотных активов:

- Коэффициент абсолютной ликвидности,
- Коэффициент быстрой ликвидности,
- Коэффициент покрытия (коэффициент текущей ликвидности);

3. Платежеспособность — возможность выполнять обязательства перед кредиторами и инвесторами, имеющими долгосрочные вложения в предприятие:

- Превышение активов над внешними обязательствами,
- Коэффициент кратности процентов (финансовые издержки по выплате процентов за пользование заемными средствами);

4. Обеспеченность оборотных активов собственными источниками — наличие собственных оборотных средств (рабочего капитала):

- Коэффициент обеспеченности собственными источниками средств,
- Наличие собственных оборотных средств.

В теории и практике финансового менеджмента используют различные подходы к прогнозированию вероятности банкротства предприятий с помощью анализа финансовых коэффициентов. В частности, сравнивают показатели предприятия с нормативными значениями основных финансовых коэффициентов и на этом основании делают вывод об угрозе неплатежеспособности. Несмотря на важность использования финансовых коэффициентов и их нормативных значений в финансовом анализе, все же не стоит преувеличивать их значение, так как они не могут учесть и отразить все многообразие финансово-хозяйственной деятельности. В этих условиях коэффициенты можно использовать только как ориентировочные индикаторы. Они являются указателями наиболее болезненных мест в деятельности предприятия, которые нуждаются в основательном анализе.

Для прогнозирования вероятности банкротства применяют не только расчеты наиболее важных финансовых коэффициентов, но и смоделированные на их основе интегральные показатели. К первым из них относятся так называемые Z-модели американского профессора Э. Альтмана. Высокое значение Z свидетельствует о стабильном состоянии предприятия, низкое — о возможности его банкротства. Кроме индексов Э. Альтмана в зарубежной практике финансового анализа применяют также и другие интегральные показатели вероятности банкротства.

### 16. Внутрифирменное финансовое планирование

Для обеспечения финансовой устойчивости предприятия в основу планирования финансов рекомендуется закладывать следующие **принципы**:

- принимать такие финансовые решения и так рассчитывать финансовые показатели, чтобы в любой момент были обеспечены платежеспособность и ликвидность предприятия;
- сроки использования средств необходимо соотносить со сроками, на которые привлечены источники их финансирования. Из этого следует, что капитальные вложения с длитель-

ными сроками окупаемости необходимо финансировать только за счет долгосрочных источников средств;

- особенно рискованные инвестиции финансировать только за счет собственных средств;
- заемный капитал привлекать только тогда, когда это обеспечивает повышение рентабельности собственного капитала;
- выбирать наиболее дешевые способы финансирования капиталовложений;
- выбирать инвестиционные проекты, которые могут обеспечить максимальную рентабельность.

Внутрифирменное планирование осуществляют по следующим важнейшим **направлениям**:

1. реализация продукции (товаров, работ, услуг);
2. финансы;
3. производство;
4. закупки.

**Задачи** планирования финансов:

1. определение плановых объемов необходимых финансовых ресурсов для бесперебойной производственно-хозяйственной деятельности, источников их формирования и направлений расходования;
2. обеспечение платежеспособности и ликвидности в планируемом периоде;
3. повышение доходности за счет рационального распределения и использования финансовых ресурсов.

**Основные объекты** финансового планирования:

1. прибыль (доход) от всех видов деятельности предприятия (производственно-хозяйственной, инвестиционной, финансовой);
2. основные и оборотные средства (потребность и источники покрытия);
3. капитальные вложения (объем, окупаемость, источники финансирования);
4. финансовые вложения (объем, доходность);
5. собственный капитал (размер, источники увеличения);
6. денежные фонды, образуемые при распределении чистой прибыли;
7. кредиты и другие заемные средства (потребность, стоимость, сроки возврата);
8. денежные поступления и расходы (виды, суммы), согласование по календарным срокам.

Внутрифирменное финансовое планирование состоит из следующих **этапов**:

1. расчет смет расходов (в денежном выражении) ко всем планам предприятия, которые предварительно составлены по количественным показателям (план закупок сырья, материалов; производственный план; план по труду; план рекламных мероприятий и т. д.);
2. планирование финансовых показателей (выручка, себестоимость, амортизационные отчисления, величина собственных оборотных средств, средняя сумма дебиторской и кредиторской задолженности, сумма кредитов, процентов за пользование кредитом, прибыль, налог на прибыль, чистая прибыль и др.);
3. согласование доходов и расходов, потребности в средствах и источниках ее покрытия в финансовых планах (планы доходов и расходов предприятия; денежных поступлений и расходов; кредитный; финансирования капитальных вложений; финансовых результатов деятельности предприятия; распределения прибыли);
4. контроль за выполнением финансовых планов.

## 17. Методы внутрифирменного финансового планирования

Для планирования финансовых показателей и составления финансовых планов используют **методы**, хорошо известные в экономической науке и подробно описанные в учебной литературе:

1. нормативный;
2. расчетно-аналитический;
3. балансовый;
4. оптимизации плановых решений;

## 5. экономико-математическое моделирование.

**Нормативный метод** является наиболее простым методом расчета плановых финансовых показателей. Зная норматив и объемный показатель, можно легко рассчитать плановый показатель. В финансовом планировании используют общегосударственные, местные (региональные), отраслевые нормативы и нормативы предприятия.

**Расчетно-аналитический метод** применяют тогда, когда нормативы отсутствуют. В этом случае анализируют достигнутое в базисном периоде значение конкретного финансового показателя, определяют индекс его изменений в плановом периоде и рассчитывают плановое его значение. В основе расчетно-аналитического метода лежит экспертная оценка тенденций поведения, динамики и взаимосвязи финансовых показателей в планируемом периоде.

Особенно широко применяют **балансовый метод**. Путем построения балансов увязывают потребность в финансовых ресурсах и источники их формирования. Большинство финансовых планов составляют в виде различных форм балансов.

**Метод оптимизации плановых решений** состоит в определении нескольких возможных вариантов плановых расчетов и выборе по определенному критерию оптимального варианта. Наиболее часто этот метод применяют при выборе вариантов инвестиций и планировании капитальных вложений. Поиск оптимального варианта зачастую требует использования сложных моделей линейного программирования.

**Метод экономико-математического моделирования** состоит в определении количественного выражения взаимосвязи финансовых показателей и влияющих на него факторов. Экономико-математическая модель представляет собой математическое описание закономерности изменения конкретного экономического показателя при изменении основных факторов.

## 18. Методы планирования прибыли

Для расчета плановой суммы прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг) используют один из приведенных далее методов.

1. **Планирование на основе предварительного расчета плановых показателей выручки и себестоимости реализованной продукции** (товаров, работ, услуг). Выручку от реализации рассчитывают умножением количества реализованной продукции на цену реализации по каждому виду продукции (товаров, работ, услуг). Цены реализации определяют в плане маркетинга с учетом изучения спроса, каналов реализации, ожидаемого уровня инфляции, цен конкурентов, налоговых льгот для отдельных видов продукции. Годовой план реализации продукции составляют с ежемесячной

разбивкой. Следующим этапом является планирование себестоимости реализуемой продукции (товаров, работ, услуг). При планировании отдельных элементов затрат используют нормативный метод. Плановую валовую прибыль определяют как разность между выручкой и себестоимостью реализованной продукции.

2. **Планирование на основе предварительного расчета планового объема реализации продукции и данных операционного анализа о пороге рентабельности, уровне переменных затрат, запасе финансовой прочности.**

3. **Планирование на основе планируемого объема реализации продукции** (товаров, работ, услуг) **и уровня рентабельности продаж**, который определяется расчетно-аналитически. Значение этого показателя в отчетном периоде корректируют с учетом прогнозируемых изменений в планируемом периоде.

4. **Метод планирования на основе формирования целевого размера прибыли.** Планирование осуществляют в обратном порядке: вначале рассчитывают объем средств, необходимых предприятию для производственного и социального развития, материального поощрения и дивидендных выплат, т. е. прогнозируют размер каждого денежного фонда, финансируемого за счет прибыли предприятия, затем определяют их сумму, которая показывает плановую потребность в чистой прибыли. Для получения

суммарной прибыли прибавляют сумму налога на прибыль. Базовым элементом планирования является не выручка от реализации, а чистая прибыль как желаемый результат (цель) деятельности предприятия. Однако последующие расчеты выручки, себестоимости и других финансовых показателей могут выявить нереальность достижения этого результата в планируемом периоде.

### 19. Бюджетирование на предприятии

В зарубежной практике внутрифирменные текущие планы называются бюджетами, соответственно процесс их составления — **бюджетированием**.

В общем виде **бюджет предприятия** — это смета доходов и расходов всех подразделений и служб фирмы.

Составляют бюджет предприятия по данным расчетов плановых доходов от всех направлений деятельности предприятия, а также смет затрат на текущий год. В частности, составляют:

- бюджет продаж — план реализации продукции (товаров, работ, услуг) в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет закупок, где представлены расходы денежных средств на приобретение запланированных видов материальных ресурсов;
- бюджет расходов на оплату труда, где рассчитаны плановая потребность в трудовых ресурсах и расходы на оплату труда по всем видам производственно-хозяйственной деятельности;
- бюджет управленческих расходов, который содержит плановые расходы предприятия на выполнение управленческих функций по всем службам и подразделениям;
- бюджет общепроизводственных расходов, который отражает накладные расходы, связанные с производством продукции (содержание производственного оборудования, цеховых строений и сооружений, заработная плата цехового административно-управленческого персонала и др.);
- бюджет коммерческих расходов (реклама, комиссионные торговых агентов, транспортные услуги).

Составлением бюджетов завершается процесс внутрифирменного планирования, поскольку в них получают обобщающее стоимостное выражение все направления деятельности — производственный процесс, приобретение товарно-материальных ценностей, сбыт продукции, взаимоотношения с бюджетом, кредитными учреждениями, страховыми организациями, учредителями и работниками.

### 20. Основные бюджеты предприятия

На основании расчетов выручки от реализации, себестоимости реализованной продукции, прочих операционных доходов и расходов составляют **Бюджет доходов и расходов** предприятия от обычной деятельности, где показывают планируемую общую прибыль с учетом прибыли от реализации основных средств и других внеоборотных активов, а также прочих доходов и расходов, не связанных с операционной деятельностью. Для составления этого бюджета выполняют вспомогательные расчеты прибыли от реализации и выбытия основных средств и других внеоборотных активов, а также планируемых прочих доходов и расходов. Важнейшим финансовым планом, который позволяет финансовым менеджерам постоянно контролировать ликвидность предприятия, является **Бюджет движения денежных средств** предприятия. Он отражает результаты согласования во времени поступлений денежных средств на счета предприятия и расходов денежных средств. Этот бюджет может быть составлен с разбивкой поступлений и расходов денег по месяцам, декадам и даже неделям.

Для расчета планового баланса активов и пассивов на конец года, планирования отчислений от прибыли для прироста собственных оборотных средств и ожидаемой краткосрочной задолженности по ссудам составляют **Бюджет – Прогнозный баланс**, который включа-

ет производственные запасы, незавершенное производство, готовую продукцию, товары, дебиторскую задолженность за товары, работы, услуги и т.д.

## 21. Анализ безубыточности

Управление формированием прибыли начинается с планирования прибыли от основной производственно-хозяйственной деятельности предприятия, т. е. прибыли от реализации продукции (товаров, работ, услуг).

В основу **операционного анализа** положено деление затрат на переменные (пропорциональные) и условно-постоянные (непропорциональные).

**Переменные затраты** изменяются пропорционально объему производства (затраты на сырье, материалы, электроэнергию и топливо, технологические, сдельная заработная плата рабочих и другие прямые затраты).

**Условно-постоянные затраты** не изменяются или незначительно изменяются при изменении объема производства продукции. К ним относятся амортизационные отчисления, проценты за кредит, арендная плата, управленческие расходы, повременная заработная плата, расходы на рекламу, представительские расходы и др.

Из-за наличия условно-постоянных затрат предприятие, реализуя каждую единицу продукции (товаров, работ, услуг) с прибылью, заложенной в цене, будет оставаться убыточным, пока не достигнет такого объема реализации продукции, выручка от которого покрывает все условно-постоянные затраты.

Операционный анализ называют также **анализом безубыточности**, поскольку он предполагает расчет суммы выручки от реализации или объема реализации (в количественном измерении), при которых обеспечивается покрытие всех затрат — и переменных, и условно-постоянных, т. е. безубыточность, но прибыль еще равна нулю.

Порог рентабельности (точка безубыточности) — это выручка (или объем реализации продукции в натуральном выражении), которая обеспечивает полное покрытие всех затрат (переменных и условно-постоянных) и нулевую прибыль.

Порог рентабельности, или точку безубыточности, можно определить графически (графики достижения безубыточности приведены в учебниках по финансовому менеджменту) или рассчитать по формуле:

$$\text{Порог рентабельности} = \frac{\text{Условно-постоянные затраты}}{1 - \text{Доля переменных затрат в выручке}}$$

По этой формуле рассчитывают “пороговую” сумму выручки от реализации.

Количество продукции (в натуральных единицах измерения), соответствующее “пороговой” выручке, можно определить по формуле:

$$\text{“Пороговое” количество продукции} = \frac{\text{Условно-постоянные затраты по предприятию}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{Переменные затраты на единицу продукции}}$$

При производстве нескольких видов продукции “пороговое” количество продукции каждого вида рассчитывают следующим образом:

$$\text{“Пороговое” количество продукции вида “А”} = \frac{\text{Все условно-постоянные затраты предприятия} \times \text{Удельный вес продукции “А” в общей выручке от реализации}}{\text{Цена единицы продукции “А”} - \text{Переменные затраты на единицу продукции “А”}}$$

Предприятие начинает получать прибыль, когда фактическая выручка превышает “пороговую”. Чем больше это превышение, тем больше “запас финансовой прочности предприятия” и больше сумма прибыли.

**Запас финансовой прочности** — это разность между фактической (или планируемой) выручкой от реализации и “порогом рентабельности”. Чем выше порог рентабельности, тем труднее его перейти. Добиться его снижения можно различными путями — повышая цену, объем реализации, снижая переменные и условно-постоянные затраты.

Необходимо учитывать так называемый **эффект операционного рычага**, который опять-таки связан с наличием у предприятия условно-постоянных затрат и проявляется в том,

что любое изменение выручки от реализации всегда влечет за собой более сильное изменение прибыли.

Темпы изменения прибыли при изменении выручки тем выше, чем больше у предприятия доля условно-постоянных затрат, т. е. предприятие с большей долей условно-постоянных затрат при увеличении выручки получает больший прирост прибыли. Однако при снижении выручки наблюдается резкое уменьшение прибыли, многократно превышающее темпы снижения выручки. Следовательно, такое предприятие может быстро стать убыточным.

“Сила воздействия операционного рычага” показывает, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1 %, рассчитывают эту силу следующим образом:

$$C_{o.p} = \frac{BM}{Pr} \cdot 100 \%,$$

где BM — валовая маржа; Pr — прибыль.

Чем больше значение этого показателя, тем выше предпринимательский риск, связанный с предприятием.

## 22. Методы определения базовой цены

К основным задачам финансовых менеджеров в области ценовой политики относятся: определение базовой цены, установление динамики валовых издержек в зависимости от объема производства, определение такой цены и объема реализации продукции, при которых предприятие получит максимальную прибыль, а также расчеты влияния на финансовый результат предложений различных служб (производственной, маркетинговой, снабженческой и др.) об увеличении или уменьшении тех или иных видов издержек в целях наращивания производства и сбыта продукции.

Для установления базовой цены можно использовать следующие методы. 1. **Метод маржинальных издержек.** Суть данного метода состоит в том, что к переменным затратам на единицу продукции прибавляется сумма (процент) валовой маржи, покрывающая условно-постоянные затраты и обеспечивающая достаточную норму прибыли.

2. **Метод прямых затрат** основан на том, что рассчитывается производственная себестоимость продукции, включающая прямые и накладные расходы, связанные с производством данной продукции. Затем к производственной себестоимости прибавляется надбавка, которая должна обеспечить покрытие сбытовых и административных расходов и получение желаемой прибыли.

3. **Метод рентабельности инвестиций** характеризуется тем, что к суммарным затратам на единицу продукции прибавляется сумма процентов за кредит. Таким образом, учитывается платность финансовых ресурсов и в цену закладывается норма прибыли не ниже стоимости заемных средств. Однако в условиях инфляции и завышенных процентных ставок за кредит этот метод не используется.

4. **Методы маркетинговых оценок** (оценка реакции покупателя, установление сходной цены, проведение конкурса предложений покупателей, тендерный метод) ориентированы не на количественную оценку затрат предприятия и норму прибыли, а на произвольное установление цен, поэтому их используют в отдельных случаях.

5. **Метод полных издержек.** Данный метод был основным методом в ценообразовании. Традиционно он и сейчас наиболее распространен. Он предполагает, что к полной сумме всех затрат на единицу продукции прибавляют определенную сумму, соответствующую планируемой норме прибыли (рентабельности продукции). Рассчитанная этим методом цена обеспечивает полное покрытие всех затрат и получение планируемой прибыли. Но при этом не стимулируются снижение затрат и повышение конкурентоспособности продукции, а также не учитывается эластичность спроса. Если спрос снизится, объем реализации может оказаться недостаточным для прибыльной деятельности предприятия в целом.

6. **Метод стоимости изготовления.** Этот метод является вариацией метода полных издержек. Суть его состоит в том, что к полной сумме затрат на единицу продукции на покупные сырье, материалы, узлы, полуфабрикаты прибавляют сумму (процент), соответствующую добав-

ленной предприятием стоимости. Этот метод позволяет учесть собственный вклад предприятия в формирование стоимости продукции.

Перечисленные методы определения базовой цены на продукцию (товары, работы, услуги) можно применять как отдельно, так и в различных комбинациях.

### 23. Дивидендная политика в акционерных обществах

В функции финансового менеджера входят разработка и обоснование предложений по распределению чистой прибыли и формированию денежных фондов предприятия. При этом важнейшими задачами являются согласование дивидендной и инвестиционной политики и обеспечение оптимальных пропорций между реинвестированием прибыли и использованием ее на потребление.

Информация о дивидендной политике открытых акционерных обществ тщательно отслеживается участниками финансового рынка, заинтересованными лицами. При этом анализируются такие основные показатели, характеризующие дивидендную политику акционерного общества:

$$\text{Ставка дивиденда} = \frac{\text{Дивидендный фонд}}{\text{Акционерный капитал}} \cdot 100\%$$

$$\text{Доход на одну обыкновенную акцию} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднее количество обыкновенных акций в обращении}}$$

$$\text{Коэффициент "цена-доход"} = \frac{\text{Рыночная стоимость акции (курс)}}{\text{Доход на одну обыкновенную акцию}}$$

$$\text{Дивидендный доход} = \frac{\text{Дивиденд на одну акцию}}{\text{Рыночная стоимость акции}}$$

$$\text{Коэффициент выплаты дивидендов} = \frac{\text{Дивиденд на одну акцию}}{\text{Доход на одну акцию}}$$

Интересы акционеров связаны с повышением их совокупного дохода. Необходимо выяснить, какая дивидендная политика даст наибольший прирост этого дохода. Исследования привели к появлению двух основных теорий дивидендной политики.

1. **Теория начисления дивидендов по остаточному принципу.** Согласно этой теории дивидендный фонд по обыкновенным акциям формируется после финансирования за счет прибыли всех необходимых расходов, т. е. погашения кредитов, выплаты фиксированных дивидендов по привилегированным акциям, отчислений в фонд развития для осуществления инвестиций, а оставшаяся сумма направляется на выплату дивидендов.

Основными разработчиками этой теории считаются Ф. Модильяни и М. Миллер (отсюда и сокращенное название — теория М–М). Главный тезис рассматриваемой теории состоит в том, что акционеры отдадут предпочтение стабильности дивидендной политики, а не получению сверхвысоких доходов. Кроме того, эти ученые считали, что сумма выплачиваемых дивидендов приблизительно равна расходам, которые необходимо нести для изыскания дополнительных источников финансирования инвестиций. Отсюда они пришли к выводу, что дивидендная политика на цену акций и совокупное богатство акционеров не влияет и потому не нужна; приоритет нужно отдавать инвестиционной политике.

2. Более распространенной является **теория, получившая название “Синица в руке”**. Основной ее разработчик М. Гордон исходил из того, что инвесторы хотят минимизировать риск, поэтому всегда предпочитают текущие дивиденды возможным будущим выплатам и будущим приростам акционерного капитала. Получаемые регулярно дивиденды уменьшают риск, неопределенность для акционеров, которые предпочитают меньший, но постоянный доход на вложенный капитал. Это приводит к повышению цены акционерного капитала, так как увеличивается спрос на акции. И наоборот, если дивиденды компанией не выплачиваются, то увеличивается неопределенность, возрастает требуемая инвесторами норма дохода, что приводит к снижению рыночной цены акций.

## 24. Методы начисления дивидендов и процедура выплаты

Избранная финансовыми менеджерами дивидендная политика реализуется в методах определения размера дивидендного фонда. **Методы начисления дивидендов** следующие.

1. **Постоянное процентное распределение прибыли.** Принимается, что дивидендный фонд составляет некоторый процент чистой прибыли минус дивиденды по привилегированным акциям. Такой подход используют редко, так как при существенных колебаниях прибыли будут резко изменяться и дивиденды.

2. **Фиксированные дивидендные выплаты.** Это метод регулярных выплат дивидендов в неизменном размере в течение длительного периода независимо от изменений курсовой стоимости акций. При эффективной работе предприятия через некоторое время дивиденды могут быть несколько увеличены, и опять уровень выплат будет держаться довольно долго. Такой метод позволяет избежать колебаний дивидендов. Естественно, стабильность выплат должна привлекать акционеров. Но если прибыль сильно снижается, выплата фиксированных дивидендов подрывает ликвидность предприятия.

3. **Выплата гарантированного минимума и экстрадивидендов.** Этот метод предполагает выплату регулярных фиксированных дивидендов и периодических экстрадивидендов, как разовой премии в случае эффективной деятельности. Причем они не должны выплачиваться слишком часто, так как станут ожидаемыми и потеряют роль премии.

4. **Выплата дивидендов акциями.** Иногда менеджеры прибегают к такому методу выплаты дивидендов по разным причинам:

- проблема с денежной наличностью,
- потребность в средствах на развитие,
- желание изменить структуру источников средств,
- желание поощрить управленческий персонал дополнительными акциями.

Законодательством РФ предусмотрено, что дивиденды выплачиваются ежегодно по результатам работы акционерного общества за год. Обычно применяется следующая стандартная **процедура выплаты дивидендов**.

1. **Объявление дивидендов** — день, когда Совет директоров принимает решение о выплате дивидендов. Объявляются размер дивидендов, дата переписи акционеров и дата выплаты. Многие компании публикуют эти данные в прессе.

2. **Назначение эксдивидендной даты.** Лица, купившие акции до этой даты, имеют право на дивиденды за отчетный год, а купившие в этот день или позднее — не имеют этих льгот.

3. **Перепись акционеров** — день регистрации акционеров, имеющих право на получение объявленных дивидендов.

4. **Выплата** — день выплаты дивидендов.

## 25. Методы определения потребности в оборотных средствах

К основным задачам финансового управления оборотным капиталом относятся:

1. обеспечение финансовыми ресурсами текущей деятельности предприятия;
2. своевременное осуществление текущих расчетов;
3. поддержание высокой ликвидности предприятия;
4. повышение эффективности использования оборотных средств.

Прежде всего необходимо рассчитать постоянную потребность предприятия в оборотных средствах для обеспечения его бесперебойного функционирования.

Постоянная потребность в основных средствах состоит из двух частей:

1. минимально необходимого размера средств во всех видах запасов — складских производственных запасах, незавершенном производстве, запасах готовой продукции и товаров для продажи;
2. среднего размера средств, постоянно находящихся в расчетах с дебиторами, если предприятие продает продукцию (товары, работы, услуги) с отсрочкой платежа.

В финансовом менеджменте для определения минимально необходимого для бесперебойной производственной деятельности размера средств в запасах используют следующие методы.

**1. Метод прямого счета** основан на расчете нормы запасов (в днях) по всем их видам. Так, по складским производственным запасам норма состоит из времени пребывания средств в транспортном, подготовительном, текущем и страховом запасах:

- транспортный запас — время нахождения материалов в пути;
- подготовительный, или технологический, запас — время на приемку, разгрузку, сортировку, складирование и подготовку к производству;
- текущий запас — время нахождения на складе в виде текущего запаса;
- страховой запас — время нахождения на складе в виде гарантийного запаса.

Минимально необходимый размер оборотных средств в производственных запасах рассчитывают, умножая однодневный расход сырья, материалов, покупных полуфабрикатов по плановой смете затрат на производство на норму оборотных средств в днях.

Минимально необходимый размер оборотных средств в незавершенном производстве определяют, умножая однодневный выпуск продукции по производственной себестоимости на норму оборотных средств в днях.

Минимально необходимый размер оборотных средств в запасах готовой продукции рассчитывают, умножая однодневный объем выпуска продукции по производственной себестоимости на норму оборотных средств в днях.

Чтобы получить минимально необходимый размер оборотных средств по всем запасам, нужно сложить величины, полученные по отдельным элементам — производственным запасам, незавершенному производству и готовой продукции.

Можно использовать другой прием: сложить нормы оборотных средств в днях, рассчитанные по отдельным элементам, и полученную сумму умножить на однодневные расходы по смете затрат на производство.

Метод прямого счета позволяет наиболее точно определить продолжительность производственного цикла, т. е. время, в течение которого оборотные средства пребывают во всех видах запасов. Но из-за трудоемкости расчетов этот метод целесообразно применять при стабильных условиях производственно-хозяйственной деятельности, когда рассчитанные нормы запасов можно использовать в течение нескольких лет.

**2. Расчетно-аналитический метод** позволяет избежать трудоемких расчетов, но в случае его применения на планируемый период переносятся те же условия использования оборотных средств, что и в предыдущем периоде.

Норму оборотных средств ( $H_{o.c}$ ) определяют так:

$$H_{o.c} = \frac{\bar{Z}_{\text{факт}} - Z_n}{\bar{B}_{\text{факт}}},$$

где  $\bar{Z}_{\text{факт}}$  — средние (за предыдущие 3–5 лет) фактические запасы средств;  $Z_n$  — сумма излишних и ненужных запасов;  $\bar{B}_{\text{факт}}$  — средняя выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг) за тот же период.

Потребность в оборотных средствах в запасах в планируемом периоде ( $OC_{\text{пл}}$ ) определяют по формуле:

$$OC_{\text{пл}} = H_{o.c} B_{\text{пл}},$$

где  $B_{\text{пл}}$  — планируемая выручка от реализации продукции (товаров, работ, услуг).

**3. Упрощенный метод.** При использовании этого метода потребность в оборотных средствах в запасах в планируемом периоде ( $OC_{\text{пл}}$ ) определяют так:

$$OC_{\text{пл}} = OC_{\text{факт}} T_v,$$

где  $OC_{\text{факт}}$  — фактические среднегодовые остатки оборотных средств в запасах в отчетном году;  $T_v$  — темп увеличения выручки в планируемом году по сравнению с отчетным.

**4. Метод расчета операционного цикла.**

**Операционный цикл** — это время, в течение которого средства пребывают в запасах и расчетах с дебиторами. Он состоит из производственного цикла и среднего периода погашения дебиторской задолженности, т. е. это время (в днях) от приобретения производственных запасов до оплаты продукции (товаров, работ, услуг) потребителями.

**Производственный цикл** — это средний период пребывания оборотных средств во всех видах запасов, т. е. время (в днях) от получения сырья, материалов и других производственных запасов до отпуска готовой продукции (товаров, работ, услуг) потребителю.

Среднюю продолжительность операционного цикла ( $D_{o.ц}$ ) определяют по формуле:

$$D_{o.ц} = D_{o.з} + D_{д.з} = \frac{\text{Средняя сумма запасов}}{\text{Средние ежедневные затраты на производство}} + \frac{\text{Средняя сумма дебиторской задолженности}}{\text{Средняя ежедневная выручка от реализации}}$$

где  $D_{o.з}$ ,  $D_{д.з}$  — средняя продолжительность одного оборота соответственно средств в запасах и дебиторской задолженности (средний период погашения).

Постоянную среднюю потребность в оборотных средствах (ОС) можно рассчитать, умножив среднюю продолжительность операционного цикла ( $D_{o.ц}$ ) на средние ежедневные денежные расходы предприятия ( $P_d$ ) за расчетный период:

$$ОС = D_{o.ц} P_d$$

В управлении оборотным капиталом используют также расчет финансового цикла, который меньше операционного на продолжительность среднего периода погашения кредиторской задолженности.

**Финансовый цикл** — это операционный цикл минус средний период погашения кредиторской задолженности, т. е. время (в днях) от оплаты счетов за полученные сырье, материалы и другие производственные закупки до получения денег от покупателей за отгруженную продукцию (товары, работы, услуги). В течение финансового цикла денежные средства совершают один оборот, иными словами, это средний период (в днях) оборачиваемости денежных средств. Умножив финансовый цикл на средние ежедневные денежные расходы предприятия, получим среднюю сумму денег, которая постоянно находится в обороте.

## 26. Политика финансирования оборотных средств

Стержнем политики финансирования оборотных средств является определение оптимального для предприятия размера собственных оборотных средств (размера чистого оборотного капитала, или “рабочего капитала”, если использовать перевод с английского термина *working capital*).

**Чистый оборотный капитал** (собственные оборотные средства, или “рабочий капитал”) — разность между оборотными активами предприятия и его краткосрочными (текущими) обязательствами, т. е. часть оборотных средств, которая финансируется за счет долгосрочных источников средств (собственных средств и долгосрочных обязательств).

Размер собственных оборотных средств определяет степень ликвидности предприятия. Поэтому выбирая то или иное направление политики финансирования оборотных средств, финансовый менеджер увеличивает или уменьшает риск утраты предприятием ликвидности. Следует учитывать, что на финансовом положении предприятия отрицательно может сказаться не только недостаток, но и излишек собственных оборотных средств.

Недостаток собственных оборотных средств может объясняться убытками вследствие неэффективной производственно-хозяйственной деятельности, увеличением безнадежной дебиторской задолженности, приобретением дорогостоящих основных фондов и пр. Значительный излишек оборотных средств означает неэффективное использование финансовых ресурсов, замедление оборачиваемости собственных средств, потерю возможностей получения дополнительных доходов от выгодных инвестиций.

Финансовый менеджер должен рассмотреть различные возможности финансирования оборотных средств и выбрать наиболее приемлемый вариант с учетом специфики предприятия и внешних экономических условий.

В политике финансирования оборотных средств используют следующие подходы:

- 1) вся потребность в оборотных средствах финансируется за счет краткосрочной задолженности, т. е. “рабочий капитал” равен нулю;
- 2) часть минимально необходимого размера средств в запасах финансируется за счет собственных источников средств и долгосрочных заемных средств;

- 3) минимально необходимый размер средств в запасах финансируется за счет собственных источников средств и долгосрочных заемных источников;
- 4) почти вся постоянная потребность в оборотных средствах финансируется за счет собственных источников средств и долгосрочных заемных источников. Это означает, что размер “рабочего капитала” поддерживается на уровне минимально необходимого размера средств в запасах и почти всего среднего размера средств в расчетах с дебиторами;
- 5) вся постоянная потребность в оборотных средствах и половина переменной (сезонной) потребности финансируются за счет собственных источников средств и долгосрочных заемных источников, “рабочий капитал” существенно повышается по сравнению с предыдущим подходом;
- 6) вся потребность в оборотных средствах финансируется за счет собственных источников средств и долгосрочных заемных средств.

Подход 1 очень рискован для ликвидности, поэтому его практически не используют. По сути, он означает отсутствие собственных оборотных средств; его могут использовать периодически отдельные предприятия, практически не имеющие технологического цикла, например торговые. У них кредиторская задолженность за приобретенные запасы товаров приравнивается к собственным источникам финансирования.

Подход 2 также очень рискован с точки зрения возможности потери ликвидности; он предполагает, что финансовые менеджеры могут постоянно привлекать краткосрочные кредиты для финансирования оборотных средств. Если такой возможности нет, этот подход нельзя использовать.

При подходе 3 нет излишка собственных оборотных средств, так как финансовые менеджеры достигают выгодного для предприятия баланса между дебиторской и кредиторской задолженностями, средний срок погашения кредиторской задолженности равен среднему сроку погашения дебиторской задолженности (иными словами, продолжительность финансового цикла сокращена до продолжительности производственного), но угроза потери ликвидности существенна.

При подходе 4 соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей приемлемо (финансовый цикл короче операционного), но иногда может возникать небольшой излишек собственных оборотных средств. Риск потери ликвидности при этом подходе ниже, чем при подходе 3.

Наиболее приемлемыми подходами в управлении оборотным капиталом следует считать подходы 3 и 4.

Подход 5 означает, что риск потери ликвидности еще ниже, но периодически в течение года может появляться существенный излишек собственных оборотных средств. Поэтому нужно оперативно управлять им, контролировать, чтобы средства не отвлекались на приобретение ненужных запасов.

Подход 6 возможен только теоретически, поскольку реально у предприятия всегда есть какая-то сумма краткосрочной задолженности.

## **27. Управление запасами**

Цель управления запасами — поддерживать их на таком уровне, чтобы можно было всегда вовремя выполнять заказы потребителей, не допускать прерывания производственного процесса, а также минимизировать затраты, которые обусловлены необходимостью иметь запасы.

С производственными запасами связаны следующие группы затрат:

- 1) расходы на хранение — содержание складских помещений, заработная плата складского персонала, потери от порчи при хранении, появление неликвидов;
- 2) упущенная выгода от вложения средств в запасы и отказа от более выгодных вариантов инвестиций;
- 3) расходы на возобновление запасов — составление заказа, оформление и учет документов, обработка дополнительной информации;

- 4) издержки, связанные с временным отсутствием запасов, — нарушение производственного цикла, простои, потери заказчиков;
- 5) упущенная экономия от приобретения запасов по цене со скидкой.

Задача финансового менеджера состоит в оптимизации суммарных издержек, связанных с запасами, поскольку уменьшить одновременно все виды таких затрат невозможно. Так, с увеличением объема заказов увеличиваются расходы групп 1 и 2 и уменьшаются расходы групп 3–5, с уменьшением объема заказов, наоборот, расходы групп 3–5 увеличиваются, а групп 1 и 2 — уменьшаются.

Для минимизации издержек, связанных с запасами, в теории финансового менеджмента разработаны специальные модели управления запасами. Наиболее распространена модель определения оптимального объема, или наиболее экономного объема заказа (ЭОЗ). С помощью модели ЭОЗ можно определить объем заказа, минимизирующий расходы на организацию заказов и хранение запасов:

$$\text{ЭОЗ} = \sqrt{\frac{2KЗ}{X_3}},$$

где  $K$  — количество единиц измерения запасов, необходимое в определенном периоде;  $З$  — затраты на организацию одного заказа;  $X_3$  — затраты на хранение и упущенная выгода на единицу запасов.

В управлении запасами используют также модель определения точки возобновления запаса (ТВЗ), которая показывает, при каком остатке запасов нужно делать новый заказ. Чтобы применить этот метод, надо знать время ожидания — от отправки заказа до получения товаров. Минимальный размер запаса ( $Z_{\min}$ ), при котором необходимо возобновлять заказ (точка возобновления запаса), определяют по формуле:

$$Z_{\min} = V_p \bar{P}_{\text{ек}},$$

где  $V_p$  — время ожидания;  $\bar{P}_{\text{ек}}$  — средний ежедневный расход запасов (в натуральных единицах).

Модели ЭОЗ и ТВЗ эффективны только при наличии определенных условий: имеется точный прогноз продаж; реализация продукции распределена равномерно в течение года; заказы поступают через определенное время; потребность и время ожидания точно известны и постоянны в течение года; расходы на организацию заказа и на хранение единицы запасов также постоянны. Перечисленные условия ограничивают использование моделей, хотя их могут успешно применять предприятия, имеющие однородные и регулярные поставки материалов.

Для контроля за товарно-материальными запасами рекомендуется использовать метод АБВ. В соответствии с этим методом производственные запасы нужно разделить на три категории по степени важности (в зависимости от удельного веса в общей стоимости запасов):  
 А — ограниченное количество видов наиболее ценных ресурсов, которые требуют постоянного и тщательного учета и контроля (возможно, даже ежедневного); для этих ресурсов обязательно рассчитывают ЭОЗ;

Б — виды товарно-материальных запасов, которые менее важны для предприятия и которые оценивают и проверяют во время ежемесячной инвентаризации; для этих запасов также может быть рассчитан ЭОЗ;

В — широкий ассортимент малоценных видов товарно-материальных запасов, которые предприятие закупает в больших количествах, но по стоимости они имеют небольшой удельный вес в общей стоимости запасов.

Крупные фирмы используют компьютерные системы управления запасами. Компьютер автоматически делает заказ, когда наступает время возобновления запаса, а при получении товаров фиксирует соответствующие изменения в объемах запасов.

Эффективное управление запасами позволяет ускорить их оборачиваемость, свести к минимуму излишки товарно-материальных запасов, в которых “заморожены” денежные средства, уменьшить риск устаревания и повреждения товаров, снизить затраты на хранение товарно-материальных запасов.

## 28. Управление дебиторской задолженностью

Дебиторская и кредиторская задолженности определяются в основном условиями расчетов предприятия с покупателями и поставщиками. В основу управления дебиторской задолженностью положены два подхода:

1. сравнение дополнительной прибыли с затратами и потерями, возникающими при изменении политики расчетов за реализованную продукцию;
2. сравнение и оптимизация размеров и сроков погашения дебиторской и кредиторской задолженностей.

При первом подходе учитывается, что с увеличением дебиторской задолженности связаны не только дополнительные расходы по финансированию этого увеличения и потери из-за увеличения безнадежных долгов, но и увеличение объема реализации продукции из-за смягчения условий расчетов с потребителями и получение дополнительной прибыли.

Поэтому прежде чем принимать решение о том, продавать продукцию с отсрочкой платежей или нет, необходимо сравнить затраты, связанные с появлением дополнительной дебиторской задолженности, с приростом прибыли в результате увеличения выручки от реализации. Если прирост прибыли больше, следует увеличить кредит покупателям.

Второй подход к управлению дебиторской задолженностью заключается в максимальном использовании возможностей сокращения финансового цикла, за счет привлечения для финансирования дебиторской задолженности средств в расчетах с кредиторами за товары (работы, услуги). Для этого составляют баланс дебиторской и кредиторской задолженности и осуществляют контроль за сбалансированностью дебиторской задолженности за товары (работы, услуги) с кредиторской задолженностью за сырье и материалы. Финансовые менеджеры стараются так организовать расчеты с покупателями и поставщиками, чтобы уменьшить разность между средним периодом погашения дебиторской задолженности и средним периодом погашения кредиторской задолженности (за счет увеличения последнего). При этом надо учитывать возможные потери для предприятия, отказавшегося от скидок, которые предоставляют поставщики при более быстрой оплате счетов.

Известны следующие способы управления средствами в расчетах с дебиторами:

- не предоставлять отсрочку платежа без предварительной проверки финансового состояния покупателя;
- получить от покупателя договор о залоге имущества на сумму отсроченного платежа;
- продать счета дебиторов факторинговой компании или факторинговому отделу банка;
- застраховать средства в расчетах от убытков по безнадежным долгам;
- постоянно контролировать счета дебиторов, применяя к ним метод АБВ;
- оценивать реальное состояние дебиторской задолженности (выявлять сомнительные долги, оценивать вероятность появления суммы безнадежных долгов);
- контролировать соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей;
- разработать систему договоров с покупателями с гибкими условиями сроков и форм оплаты (предварительная оплата, обычно со скидкой; частичная предварительная оплата в сочетании с продажей в кредит; передача на реализацию; выставление промежуточного счета — эффективно при долгосрочных контрактах, обеспечивает регулярное поступление денег по мере выполнения отдельных этапов договора; получение банковской гарантии на возмещение банком соответствующей суммы в случае невыполнения дебитором своих обязательств; применение гибких цен, которые согласуются с индексом инфляции и фактическим сроком оплаты товаров);
- установить премиальную систему оплаты труда для персонала отдела сбыта в зависимости от эффективности мероприятий по увеличению продаж и получению платежей за отгруженную продукцию.

## 29. Управление денежными средствами

Управление притоком и оттоком денег состоит в синхронизации денежных потоков, ускорении погашения дебиторской задолженности, временном инвестировании денежных средств в легко реализуемые ценные бумаги, контроле за расходами.

Эффективное управление остатками денежных средств на текущих счетах заключается в том, чтобы обеспечивать денежными средствами выполнение текущих операций, поддерживать необходимый резерв средств для осуществления непредвиденных платежей (мера предосторожности) и иметь средства в ликвидной форме, чтобы не упустить возможности заработать дополнительную прибыль, участвуя в незапланированных выгодных финансовых операциях (например, в спекулятивных операциях на финансовом рынке).

Деньги на текущем счете практически не приносят дохода, с их увеличением возрастают потери доходов от инвестиций, но одновременно повышается ликвидность. Поэтому потери доходов от более выгодных вложений рассматриваются как плата за повышение ликвидности. Задача финансового менеджера — поддерживать на счете оптимальный остаток денежных средств, который обеспечивает достаточный уровень ликвидности и не слишком повышает ее цену.

В теории финансового менеджмента предложено рассматривать хранение денежных средств на текущем счете как хранение одного из видов запасов и применять модели, разработанные в теории управления запасами, для оптимизации остатков денежных средств. Примером такого подхода является модель В. Баумоля, который первым выявил сходство между товарно-материальными и денежными запасами и в 1952 г. предложил использовать модель расчета наиболее экономного объема заказов товарно-материальных запасов ЭОЗ для управления запасом денежных средств.

В модели Баумоля заложено, что фирма при появлении излишка денег на счете сверх рассчитанной суммы оптимального запаса использует его для покупки краткосрочных ценных бумаг в целях получения дохода, а при снижении запаса денег продает часть этих бумаг, повышая запас денег до оптимального уровня.

### 30. Инвестиционный портфель и его формирование

**Инвестиционный портфель** — это совокупность инвестиционных инструментов, обеспечивающих осуществление стратегии развития предприятия, получение дополнительной прибыли, диверсификацию вложений капитала.

Инвестиционный портфель может включать следующие виды капиталовложений:

1. **реальные инвестиции** (капиталовложения) в основные фонды и нематериальные активы для развития и совершенствования производственной деятельности предприятия;
2. **финансовые инвестиции** в различные виды финансовых активов.

Финансовые инвестиции в зависимости от характера вложений они подразделяются на прямые и портфельные.

**Прямые инвестиции** — внесение средств или имущества в уставный фонд другого предприятия для приобретения корпоративных прав.

**Портфельные инвестиции** — приобретение различных видов ценных бумаг на финансовом рынке.

По периоду инвестирования различают краткосрочные и долгосрочные инвестиции.

**Краткосрочные инвестиции** характеризуются вложением капитала на период не более одного года (например, приобретение ценных бумаг со сроком погашения до одного года).

**Долгосрочные инвестиции** — вложение капитала на период более одного года (например, капиталовложения, вклады в уставные фонды других предприятий, приобретение ценных бумаг со сроком погашения более одного года).

### 31. Инвестиционные операции и изменение стоимости денег во времени

Инвестируя капитал, финансовые менеджеры планируют не только вернуть вложенные средства, но и получить доход. При этом следует учитывать, что деньги со временем обесцениваются; риск и неопределенность, связанные с вложением капитала, возрастают по мере отдаления периода получения дохода от момента инвестирования. Поэтому в финансовом менеджменте (особенно для оценки инвестиционных операций) используют вычисления, позволяющие учитывать изменение стоимости денег во времени. В их основе лежат:

- расчеты наращивания стоимости инвестированного капитала при различных схемах начисления простых и сложных процентов;
- приведенной (нынешней) стоимости капитала путем математического и банковского дисконтирования;
- наращенной и приведенной стоимости потока одинаковых платежей через равные промежутки времени (постоянных аннуитетов);
- процентной ставки, обеспечивающей реальную доходность финансовых операций с учетом инфляции и др.

### 32. Учет инфляции в инвестиционных операциях

Эффективность инвестиций зависит от степени обесценивания доходов в результате инфляции.

Инфляционный фактор может сделать непривлекательными многие инвестиционные проекты, поэтому его влияние должно быть учтено в расчетах эффективности вложений.

Инфляция характеризуется такими показателями, как уровень (темп) инфляции и индекс инфляции.

**Уровень инфляции** показывает, на сколько процентов повысились цены за определенный период времени:

$$\tau = \frac{\Delta P}{P} \cdot 100 \%,$$

где  $\Delta P$  — прирост цен на товары потребительской корзины в отчетном периоде;  $P$  — цены на товары, учитываемые при оценке инфляционного фактора (той же корзины) в базовом периоде.

**Индекс инфляции** показывает, во сколько раз повысились цены за рассматриваемый период:

$$I = \frac{P + \Delta P}{P}.$$

Взаимосвязь уровня и индекса инфляции за один и тот же период времени такова:

$$I = 1 + \tau; \tau = I - 1.$$

Если надо определить индекс инфляции за длительный период (например, за один год) на основании значений уровня инфляции за более короткие периоды (например, месяцы), используют формулу:

$$I = (1 + \tau_1)(1 + \tau_2)(1 + \tau_3) \dots (1 + \tau_n),$$

где  $n$  — количество периодов.

### 33. Управление реальными инвестициями

Предприятия, осуществляющие производственную деятельность, обязательно периодически делают капитальные вложения в развитие производства, для обновления ассортимента продукции и технологий, освоения новых видов деятельности и пр.

В задачи финансового менеджера входит:

1. обоснование вариантов решений о финансировании капитальных вложений и определение источников их финансирования;
2. организация финансирования капиталовложений;
3. мониторинг инвестиционных проектов;
4. организация выхода из проекта в случае необходимости;
5. определение фактической эффективности капитальных вложений.

Первый шаг — расчет первоначальных инвестиций по каждому инвестиционному проекту.

Второй шаг — прогнозирование будущих доходов.

Известно несколько формализованных методов оценки целесообразности инвестиционных проектов, которые используются в мировой практике и рекомендуются международными стандартами. Эти методы можно условно разделить на две группы:

- простые, используемые для быстрой предварительной оценки и отсеивания объектов;
- более точные, учитывающие временной лаг между капитальными вложениями и будущими доходами; их используют при составлении бизнес-планов инвестиционных проектов.

Методы, относящиеся к первой группе.

**Метод учетной (бухгалтерской) нормы прибыли.** Заключается в определении средней нормы прибыли за период жизни проекта (чистую бухгалтерскую прибыль делят на средние затраты по проекту). При этом выбирают проект с наибольшей средней нормой прибыли.

**Простой метод окупаемости капитальных вложений.** При этом определяют количество лет, необходимое для полного возмещения первоначальных затрат. Первоначальные капитальные вложения нужно разделить на среднегодовую чистую прибыль (либо среднегодовой денежный поток). Если прогнозируются разные денежные потоки по годам, то следует ежегодные денежные потоки складывать до тех пор, пока сумма не сравняется с суммой первоначальных вложений. Выбирают проекты с наименьшими сроками окупаемости.

Ко второй группе относятся методы:

- чистой нынешней (приведенной) стоимости (метод *NPV*);
- внутренней нормы прибыли (ставки рентабельности) — метод *IRR* (*Internal Rate of Return*);
- дисконтный метод окупаемости капитальных вложений;
- метод эквивалентной годовой стоимости.

В основу использования этих методов положена процедура дисконтирования денежных потоков, о которой упоминалось ранее, что позволяет учесть изменение стоимости денег во времени при принятии инвестиционных решений.

Наиболее часто при экспертизе проектов используют **метод NPV**. Если разделить дисконтированную стоимость (*NPV*) денежных потоков на сумму первоначальных инвестиций, получится показатель, называемый **индексом прибыльности**. При рассмотрении нескольких проектов лучшим будет тот, у которого больше индекс прибыльности или *NPV*.

**Метод внутренней нормы прибыли (*IRR*).** Внутренняя норма прибыли *IRR* — это дисконтная ставка, при которой *NPV* проекта равно нулю, т. е. *PV* (приведенная стоимость) денежных потоков проекта равна *I* (первоначальным инвестициям):

$$PV = I, \text{ или } FV \frac{1}{(1+r)} = I;$$

ставка *r* в таком случае и есть *IRR*, которую можно считать либо минимально допустимой нормой прибыли, либо максимальной процентной ставкой, под которую предприятие может привлечь средства для инвестиций, чтобы не иметь денежных потерь по проекту.

В соответствии с **дисконтным методом окупаемости капитальных вложений** ежегодный денежный поток дисконтируется по требуемой ставке прибыли, и эта дисконтированная стоимость накапливается до тех пор, пока не станет равной сумме первоначальных инвестиций. Проекты с более коротким сроком дисконтированной окупаемости предпочтительнее.

**Метод эквивалентной годовой стоимости** (приведенных затрат). По этому методу капитальные вложения пересчитывают в эквивалентную годовую стоимость с помощью специальной дисконтной ставки, а затем прибавляют к годовым эксплуатационным расходам. Таким образом получают сумму ежегодных приведенных затрат.

Финансовые менеджеры не только должны уметь выбирать наиболее выгодные инвестиционные проекты, но и предлагать оптимальную стратегию финансирования капиталовложений.

**Стратегия финансирования капиталовложений** — это программа, в которой представлены суммы привлечения средств за счет каждого собственного или заемного источника, сроки их привлечения и продолжительность периода, на который привлекаются средства.

Проект может финансироваться в несколько периодов, которые отличаются разным сочетанием собственных и заемных источников, что также отражают в программе.

### 34. Управление финансовыми инвестициями

В портфель ценных бумаг могут входить либо однотипные ценные бумаги, либо самые разные — акции, облигации, сберегательные сертификаты и др. Структуру портфеля подбирают в зависимости от того, какую основную цель ставит перед собой инвестор — доходность, безопасность или приращение капитала.

Возможно формирование портфелей двух типов:

1. ориентированного на преимущественное получение дохода за счет процентов и дивидендов;
2. направленного на преимущественный прирост курсовой стоимости входящих в него инструментов.

В теории и практике управления портфелем существуют два подхода: традиционный и современный.

**Традиционный подход** основывается на фундаментальном и техническом анализе.

**Фундаментальный анализ** базируется на представлении, что поведение курса ценных бумаг является следствием и отражением состояния дел в корпорациях-эмитентах. Поэтому при фундаментальном анализе главное внимание уделяют анализу финансовой отчетности, публикуемой открытыми акционерными обществами, и сравнению результатов за несколько лет.

**Традиционный технический анализ** основан на идее, что вся информация, которая может быть полезна для принятия решений на рынке, содержится в истории рынка, в движении курсов ценных бумаг. Главный инструмент этой формы анализа — составление графиков цен по дням биржевой торговли и их использование для прогнозирования будущих цен.

**Современный подход** к управлению портфелем базируется на новых способах проведения технического анализа. В отличие от традиционного технического анализа в нем используют не графики, а расчетно-аналитические процедуры, опирающиеся на методы статистической обработки временных рядов. Такой подход требует определенного математического и компьютерного обеспечения.

Управлять портфелем можно активно и пассивно.

При **пассивном управлении** ценные бумаги приобретают в основном в целях получения дополнительных доходов в виде дивидендов, процентов.

При **активном управлении** реализуется возможность получения дохода за счет постоянных операций купли-продажи ценных бумаг, т. е. за счет изменения структуры портфеля.

### 35. Оценка стоимости капитала, привлекаемого из различных источников

Управление капиталом — это управление структурой и стоимостью источников финансирования (пассивов) в целях повышения рентабельности собственного капитала и способности предприятия выплачивать доход кредиторам и совладельцам (акционерам) предприятия.

Источники финансирования, или пассивы предприятия, имеют разную цену в зависимости от путей их привлечения. Цена источника финансирования или, иными словами, стоимость капитала измеряется процентной ставкой, которую нужно платить инвесторам, вкладывающим капитал в предприятие.

Финансовый рынок формирует рыночные цены капитала, привлекаемого из разных источников. Задача финансового менеджера — обеспечить уменьшение стоимости капитала для фирмы, выбирая выгодные варианты его привлечения.

Рассмотрим, как рассчитывается стоимость капитала, который предприятие может привлекать различными путями:

1. за счет выпуска обыкновенных и привилегированных акций;
2. нераспределенной прибыли;
3. выпуска облигаций;
4. получения банковских кредитов.

Стоимость акционерного капитала (от обыкновенных акций, выпущенных ранее) зависит от суммы дивидендов и темпа прироста дивидендов и рассчитывается по формуле:

$$СК_a = \frac{Д \cdot 100}{Ц_a} + Т,$$

где  $Д$  — сумма дивидендов, выплаченная на акцию;  $Ц_a$  — текущая цена акции;  $Т$  — постоянный темп прироста дивидендов, %.

Стоимость нераспределенной прибыли принимается равной  $СК_a$ , так как если бы эта прибыль не была оставлена в фирме для реинвестирования, а выплачена в виде дивидендов, то акционеры могли бы инвестировать их в другие акции, облигации и активы. Следовательно, используя нераспределенную прибыль, предприятие должно заработать доход, обеспечивающий ставку дохода не ниже  $СК_a$ .

Если фирма хочет привлечь капитал за счет дополнительной эмиссии акций, то стоимость акционерного капитала за счет нового выпуска обыкновенных акций составит:

$$СК_{доп.а} = \frac{Д \cdot 100}{Ц_a (1 - З_{в.а})} + Т,$$

где  $З_{в.а}$  — затраты на выпуск и размещение новых акций (будет превышать стоимость нераспределенной прибыли, поскольку возникают затраты на их выпуск и размещение).

Стоимость капитала от выпуска привилегированных акций определяется по формуле:

$$СК_{пр.а} = \frac{Д_{\phi}}{Ц_{пр.а} (1 - З_{в.пр.а})} \cdot 100 \%,$$

где  $Д_{\phi}$  — фиксированная сумма дивидендов на привилегированную акцию;  $Ц_{пр.а}$  — цена привилегированной акции;  $З_{в.пр.а}$  — затраты на выпуск привилегированных акций.

Для ранее выпущенных привилегированных акций затраты на выпуск не учитываются. Стоимость капитала от нового выпуска облигаций:

$$СК_{в.о} = \frac{К}{Ц_o (1 - З_{в.о})} \cdot 100 \%,$$

где  $К$  — годовой купон (сумма дохода) на облигацию;  $Ц_o$  — цена облигации;  $З_{в.о}$  — затраты на выпуск и размещение новых облигаций.

Стоимость капитала от ранее выпущенных облигаций не включает затраты на выпуск, поэтому определяется так:

$$СК_o = \frac{К}{Ц_o}.$$

Стоимость капитала, полученного за счет кредитов:

$$СК_{кр} = \frac{П_{кр} (1 - Н_{пр})}{Кр} \cdot 100 \%,$$

где  $П_{кр}$  — сумма процентов за кредит;  $Н_{пр}$  — ставка налога на прибыль;  $Кр$  — сумма кредита.

Теоретически стоимость капитала тем выше, чем больше риск, связанный с вложением капитала. В свою очередь, риск повышается с увеличением продолжительности периода, на который привлекается капитал. С этих позиций самым дорогим источником финансирования является собственный (акционерный) капитал и реинвестируемая (нераспределенная) прибыль, которые привлечены на неограниченное время, а самым дешевым — непросроченная кредиторская задолженность как беспроцентный краткосрочный кредит.

### 36. Средневзвешенная стоимость капитала и пути ее уменьшения

Привлекая капиталы из разных источников, финансовые менеджеры стараются оптимизировать структуру капитала, чтобы уменьшить средневзвешенную стоимость капитала ( $СК_{св}$ ) — среднюю плату предприятия за все источники финансирования.

Для расчета  $СК_{св}$  необходимо сначала определить стоимость капитала по каждому источнику, затем удельный вес каждого источника во всем капитале, перемножить стоимость каждого источника капитала на его удельный вес и сложить полученные произведения. Для

расчета удельного веса чаще всего используют данные пассива баланса, но для более точной оценки сумму капитала можно пересчитать по рыночным ценам акций и облигаций.

Средневзвешенная стоимость капитала может быть использована в инвестиционном анализе как дисконтная ставка для дисконтирования денежных потоков при исчислении *NPV* проекта, для сопоставления с величиной *IRR* проектов. Если *IRR* окажется больше средневзвешенной стоимости капитала, то проект может быть одобрен, если меньше, то проект отклоняется.

Стоимость капитала и стоимость предприятия взаимосвязаны.

Один из методов оценки стоимости предприятия — капитализация доходов. Если спрогнозировать среднегодовой денежный поток (чистая прибыль плюс амортизация), а затем капитализировать его, используя в качестве дисконтной ставки средневзвешенную стоимость капитала, получим стоимость предприятия. Чем больше денежный поток, обусловленный деятельностью предприятия, и ниже стоимость капитала, тем выше стоимость предприятия. Если стоимость финансирования увеличивается, то стоимость предприятия уменьшается. С уменьшением стоимости финансирования стоимость предприятия увеличивается. Такой расчет можно применять при решении различных задач, в частности при выборе возможности продать предприятие по предложенной цене или реконструировать его.

Для снижения средневзвешенной стоимости капитала можно использовать такие приемы, как уменьшение дивидендов или временный отказ от их выплаты, выплата дивидендов акциями, привлечение дополнительной кредиторской задолженности в соответствии с договорами о поставках товаров (если это не угрожает значительным снижением показателей ликвидности предприятия), получение кредитов на льготных условиях под приоритетные инвестиционные программы.

### 37. Управление структурой капитала

Финансовый риск связан с дивидендной политикой (поэтому нельзя злоупотреблять доверием акционеров, понижая стоимость капитала за счет невыплаты дивидендов) и повышением доли заемных средств в структуре капитала, так как появляются финансовые издержки по обслуживанию долга (выплата процентов по кредитам и облигациям).

Однако привлечение заемного капитала в разумных пределах дает возможность получить так называемый эффект финансового ливериджа, что также должны учитывать финансовые менеджеры, регулируя структуру капитала предприятия.

**Финансовый ливеридж** (*leverage* — рычаг) означает использование долгов для финансирования инвестиций. Показателем финансового ливериджа является отношение долгосрочного заемного капитала к собственному капиталу (плечо финансового рычага).

Эффект финансового рычага проявляется в приращении рентабельности собственного капитала за счет использования заемного капитала несмотря на его платность. Беря в долг средства, фирма может увеличить доход на каждую единицу собственного капитала, пока отдача от заемных средств больше, чем проценты, которые выплачиваются за использование этого капитала.

Эффект финансового ливериджа (ЭФЛ) можно рассчитать по формуле:

$$\text{ЭФЛ} = (P_k - r)(1 - N_{\text{пр}}) \frac{ЗК}{СК},$$

где  $P_k$  — экономическая рентабельность капитала (отношение прибыли до вычета налога и процентов за кредит к сумме всего капитала предприятия), %;  $r$  — процентная ставка за пользование кредитом, %;  $N_{\text{пр}}$  — ставка налога на прибыль, долей единицы;  $ЗК/СК$  — плечо финансового ливериджа (отношение суммы заемного капитала к сумме собственного капитала).

Задача финансового менеджера — следить за оптимальным соотношением между заемным и собственным капиталом, что позволяет поддерживать кредитную репутацию предприятия и использовать положительный эффект финансового ливериджа. Существуют различные рекомендации относительно величины плеча финансового рычага. Большинство из них сводится к тому, что доля заемных средств в пассиве не должна превышать 50 %.

### 38. Классификация финансовых рисков

В широком понимании **финансовые риски** — это риски предпринимательской деятельности, которые характеризуются вероятностью потерь финансовых ресурсов (денежных средств). В этом смысле понятие “финансовый риск” тождественно понятию “коммерческий (предпринимательский) риск”. Понятие “финансовые риски” употребляется и в более узком смысле как часть коммерческих рисков, связанная с вероятностью финансовых потерь в результате операций в финансово-кредитной и биржевой сферах.

Финансовые риски различают по источникам возникновения:

- риски, связанные с покупательной способностью денег:
  - валютные;
  - инфляционные;
  - дефляционные;
- риски непредвиденных расходов и превышения сметы затрат на производство:
  - увеличения рыночных цен на различные ресурсы;
  - повышения плавающей процентной ставки по предоставленным фирме кредитам и понижения депозитной ставки по средствам, хранящимся на депозитных счетах в банках;
  - вынужденного (незапланированного) увеличения дивидендов по акциям или выплат по взносам учредителей, других незапланированных выплат из прибыли;
  - связанные с ассигнованиями на непредусмотренные планом развития мероприятия;
  - выплаты надбавок за срочность выполнения работ и поставок из-за срыва их партнерами предприятия;
- риски необеспечения хозяйственной деятельности необходимым финансированием:
  - ненахождения фирмой источника финансирования по отдельным направлениям деятельности или в целом;
  - того, что избранный метод финансирования окажется недоступным;
  - исчезновения источника финансирования в ходе реализации проекта;
- риски, связанные с вложением капитала (инвестиционные риски):
  - капитальных вложений и прямых финансовых инвестиций в предприятия различных отраслей экономики;
  - деятельности фирмы на финансовом рынке.

**Приемлемый уровень риска** — это субъективный показатель, который каждое предприятие определяет индивидуально. Важно установить, какой риск считается для предприятия катастрофическим, критическим и допустимым.

**Допустимый уровень риска** - это вероятность частичной или полной потери прибыли по отдельным направлениям деятельности или в целом по предприятию.

**Критический уровень риска** может означать вероятность убытков в определенных пределах.

**К катастрофическому риску** могут быть отнесены убытки, ведущие к банкротству, потере значительной части имущества предприятия.

Приемлемый уровень риска предприятию необходимо определить для того, чтобы выработать стратегию и применять конкретные меры по уменьшению риска.

### 39. Способы оценки уровня риска

Управление риском означает поэтапное осуществление определенных операций, а именно:

1. идентификации риска;
2. количественной оценки уровня риска;
3. разработки стратегии и тактики управления риском;
4. осуществление конкретных процедур по управлению риском.

Каждый этап предполагает выполнение нескольких операций.

Первый этап процесса управления рисками — **идентификация риска** — наиболее сложный. Он требует глубокого качественного анализа, предполагающего следующие процедуры:

- выявление источников (причин) риска;
- определение и классификация возможных для того или иного направления деятельности (или проекта) типов риска;
- выбор критериев и параметров для оценки каждого типа риска;
- определение предельных условий для оценки приемлемого уровня риска;
- установление зон повышенного риска;
- определение последовательности (по времени) возникновения различных типов риска и привязка ее к календарным планам производственно-хозяйственной деятельности (или осуществления конкретного проекта);
- оценка вероятности возникновения разных типов риска.

Второй этап - **количественная оценка уровня риска** - дополняет качественный анализ. При этом численно определяют размеры отдельных рисков и суммарного риска того или иного направления деятельности (или проекта).

Риск определяют в абсолютном измерении как величину прогнозируемых потерь (убытков) и в относительном — как величину потерь, отнесенную к определенной базе. Базу выбирают менеджеры в зависимости от специфики предприятия и вида конкретного риска. Это могут быть прибыль, затраты на производство, стоимость активов, потери прошлых лет и т. д.

Для количественной оценки уровня риска можно использовать следующие методы: статистический и экспертных оценок.

**Статистический метод** менеджеры используют при наличии значительного объема статистической информации о реализации определенных видов риска и потерях от них в прошлые периоды по конкретным направлениям предпринимательской деятельности в целях оценки вероятности их наступления в будущем. Эта вероятность и будет являться степенью риска, она выражается величиной среднеквадратического отклонения от ожидаемых величин. Главные элементы статистического метода — математическое ожидание, дисперсия, среднеквадратическое отклонение, коэффициент вариации.

При недостатке или отсутствии статистической информации приходится применять **метод экспертных оценок**, который сводится к сбору и обработке мнений опытных экспертов, дающих балльную оценку вероятности возникновения того или иного вида риска и степени потерь.

В практике целесообразно комбинировать статистический и экспертный методы оценки уровня риска.

#### **40. Стратегия и тактика управления рисками**

Существует две основные стратегии управления рисками:

1. пассивная защита,
2. активное реагирование.

**Пассивная защита** — это стратегия различных видов и способов страхования. При пассивной защите от рисков финансовые менеджеры могут избирать различные способы страхования в зависимости от источников риска и направлений деятельности, по которым может возникнуть риск. Можно использовать страхование:

1. через страховые компании,
2. процедуры хеджирования,
3. самострахование.

Со **страховой компанией** заключают договоры страхования:

- определенного имущества от утраты (гибели), недостачи или повреждения;
- предпринимательских рисков из-за нарушения своих обязательств контрагентами предприятия, изменений условий деятельности по не зависящим от предприятия обстоятельствам, неполучения ожидаемых доходов;

- ответственности предприятия перед третьими лицами за причинение им вреда.

Используя **процедуры хеджирования**, можно застраховаться от неблагоприятных изменений цен по контрактам на покупку (продажу) товарных ресурсов, ценных бумаг или валютных ценностей. Существуют определенные инструменты хеджирования.

**Фьючерсный контракт** (фьючерс) - это стандартный документ, который свидетельствует об обязательстве продать (купить) соответствующее количество базового актива (товаров, ценных бумаг или валюты) в определенное время в будущем по цене, зафиксированной в контракте во время его заключения на бирже.

**Форвардный контракт** - это двустороннее соглашение в стандартной форме, свидетельствующее об обязательстве приобрести (продать) соответствующее количество базового актива (товаров, ценных бумаг, валюты) в определенное время и на определенных условиях в будущем с фиксацией цены во время заключения контракта.

**Опцион** - это стандартный документ, закрепляющий право (а не обязательство, как при заключении фьючерсных и форвардных контрактов) его владельца на приобретение (опцион на покупку) или продажу (опцион на продажу) в указанный срок определенного количества соответствующего актива по зафиксированной в опционе цене.

Опционы, фьючерсные и форвардные контракты - это деривативы, т.е. производные ценные бумаги, которые могут обращаться на рынке. Они сами являются товаром, а не только способом страхования сделок.

**Самострахование** - это способ защиты от риска путем создания внутренних резервных фондов для финансирования возможных потерь. Этот способ целесообразно применять при высоком уровне вероятности убытков или когда стоимость страхуемого имущества относительно невелика по сравнению с доходами фирмы. Но на создание страховых резервных фондов отвлекаются средства, которые могли бы принести доход, поэтому менеджеры, с одной стороны, стремятся их минимизировать, а с другой — снизить риск потерь. Определить оптимальный размер резервных фондов сложно.

**Активное реагирование** предусматривает следующие методы управления риском:

1. разделение рисков;
2. передача рисков;
3. сокращение рисков за счет осуществления различных технических мероприятий и обучения персонала;
4. диверсификация деятельности.

Фирмы могут также применять комбинированный подход, т. е. одновременно использовать все перечисленные методы или часть из них.

**Разделение рисков** осуществляется, как правило, рассредоточением имущества предприятия в целях сокращения возможных потерь за одно событие. Имущество можно рассредоточить двумя путями:

- отделить физически;
- разделить имущество между собственниками.

**Передача рисков** предполагает заключение контрактов, в которых предусматривается, какие риски берет на себя другая сторона.

**Технические способы** сокращения рисков могут включать использование различных технических устройств для предотвращения аварий, пожаров, хищений и реализации других рисков.

**Обучение персонала** необходимо для сокращения рисков на всех стадиях производственного процесса и реализации продукции (работ, услуг), так как отсутствие технических знаний, беспечность, халатность персонала фирмы может оказаться причиной существенных убытков.

**Диверсификация деятельности** может осуществляться по двум направлениям — производственной и финансовой.

**Производственная диверсификация** осуществляется в результате реальных инвестиций (капиталовложений) в освоение производства новых видов продукции, расширение ассортимента выпускаемой продукции.

**Финансовая диверсификация** осуществляется с помощью финансовых инвестиций. При этом в результате прямых финансовых инвестиций в приобретение других предприятий или значительной доли в уставном фонде, позволяющей контролировать предприятие, в учредительство дочерних предприятий, слияние с другой фирмой или ее поглощение, формирование финансово-промышленных групп обычно опосредованно достигается производственная диверсификация.

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

## Список рекомендуемой литературы

### Основная:

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» № 2300-1 от 07.02.92 (в ред. от 09.01.96 № 2-ФЗ) // Стандарты и качество. 1996. - № 3.
2. Закон РФ «О сертификации продукции и услуг» № 5151-1 от 10.06.93 // Экономика и жизнь, 1993. - № 27.
3. Закон РФ «О стандартизации» № 5154-1 от 10.06.93 // Экономика и жизнь, 1993. - № 28.
4. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001.
5. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001.
6. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. - М.: Изд-во стандартов, 2001.
7. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2002.
8. Варакута С.А. Управление качеством продукции: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2001.
9. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2001.
10. Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, Ю.В. Зорин и др.; Под ред. О.П. Глудкина. - М.: Радио и связь, 1999.
11. Международные стандарты. Сборник стандартов ИСО серии 9000: 2000. - М.: Изд-во Госстандарта России, 2001.
12. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2002.
13. Крылова Г.Д. Основы стандартизации, сертификации, метрологии: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1998, Главы 1-6, 10-13, 16-19, 22.
14. Крылова Г.Д. Основы стандартизации, сертификации, метрологии: Учебник, издание второе. — М.: ЮНИТИ, 1999. Раздел I; раздел II, гл. 6, гл. 10; разделы IV, V, VI; раздел VII, гл. 22.
15. Крылова Г.Д. Зарубежный опыт управления качеством. — М.: Стандарты.
16. Стандартизация и управление качеством продукции. Учебник, под ред. В.А. Швандара. — М.: ЮНИТИ, 1999, часть II главы 12, 13, 16.
17. Управление качеством: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Биржи и банки, ЮНИТИ, 1998. —Главы 1, 2, 5, 6.
18. Зелль А. Бизнес-план: Инвестиции финансирование, планирование и оценка проектов: Пер. с нем. – М.: Издательство «Ось-89», 2002
19. Деева А.И. Инвестиции: Учебное пособие для вузов/ А.И.Деева. – 2-е изд., перераб и доп. –М.: Издательство «Экзамен», 2005
20. Инвестиционный потенциал Российской экономики /В.С.Бард, С.Н.Бутулуков, И.Н.Дрогобыцкий, С.Е.Щепетова - М.: Издательство «Экзамен», 2005
21. 1.Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия: 4 изд.-М.: ИНФРА-М,2011.
22. 2.Новиков В.А. Толковый словарь по рыночной экономике. -М.: Экономистъ М.: 2007.
23. 3.Макконнелл Кэмпбелл Р., Брю Стенли.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: пер.с англ. изд.-М.Республика,1992.
24. 4.Курс экономической теории: Учебник. Под общ. Ред. Проф. Чепурина М.Н., проф. Киселёвой Е.А.- Киров, изд.» АСА»,1997.
25. 5.Янова В.В., Янова Е.А. Экономика.-М.: изд.»Экзамен», 2006.
26. Е.И. Кулинич Эконометрия. М, 2001.
27. Магнус Я.Р., Катышев П.К., Пересецкий А.А. Эконометрика: Начальный курс. М.: Дело, 2000.
28. Магнус Я.Р., Катышев П.К., Пересецкий А.А. Сборник задач по эконометрике. М.:

- Дело, 2000.
29. В.Г. Медведев. Эконометрика. М., 2002.
  30. Н.П. Тихомиров, Дорохина Е.Ю. Эконометрика: Учебник. М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 512 с.
  31. Афанасьев В.Н., Юзбашев М.М. анализ временных рядов и прогнозирование. Учебник-М.: Финансы и статистика, 2001-228 с.
  32. Эконометрика. Учебник / Под ред член. кор. РАН И.И. Елисеевой -М.: Финансы и статистика, 2001 - 344 с.
  33. Практикум по эконометрике. Учебное пособие / под ред. член. кор. РАН И.И. Елисеевой - М.: Финансы и статистика, 2001 - 192 с.
  34. Айвазян С.А., Мхитарян В.С. Прикладная статистика и основы эконометрики: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1998.
  35. Дорохина Е.Ю., Преснякова Л.Ф., Тихомиров Н.П. Сборник задач по эконометрике. М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 512 с.

**Дополнительная:**

1. Крылова Г.Д. Новое в управлении качеством продукции. - М.: МГИМО, 1993.
2. Исикава К. Японские методы управления качеством.- М.: Экономика, 1992.
3. Монден. Тоёта: методы эффективного управления. - М.: Экономика, 1989.
4. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. — М.: Экономика, 1990.
5. Система стандартизации, управления качеством и метрологии в Японии // Стандарты и качество, 1993. — № 1-3.
6. Роджерсон Дж. Качество и сертификация. Ж. «Стандарты и качество», № 3, 1993.
7. Стратегические задачи французской ассоциации по стандартизации. Ж. «Стандарты и качество» № 2, 1994.
8. М. Эггерт, В. Эмих. Системы менеджмента: подходы к внедрению // Стандарты и качество, 2000. — № 2.
9. Какая государственная политика качества нужна России? // Стандарты и качество, 2000. - № 1.
10. Финансовое и инвестиционное прогнозирование: Учебное пособие/ П.Н.Городничев, К.П.Городничева –М.Издательство «Экзамен», 2005
11. Инвестиционные ресурсы/В.К.Гуртов М.: Издательство «Экзамен», 2005
12. Управление инвестициями в основной капитал/С.И.Абрамов М.: Издательство «Экзамен», 2005.
13. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка.
14. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2001 - 260 с.
15. Кулинич Е.Н. Эконометрия. - М.: Финансы и статистика, 2000 – 304 с.
16. Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине «Эконометрика» для студентов очной и заочной формы обучения, специальность 061100 - Менеджмент организации. Авторы-составители: к.э.н., проф. Еалкина В.А., к.э.н., доц. Баландин И.К., к.э.н., доц. Будивская А.А. - Балашиха: ИБПИТ, 2003 г. - 34с.
17. Теория статистики. Учебник / Под ред. проф. ЕЛ.Громыко. - М.: Инфро-М, 2000.-413с.
18. Verbeek M. A Guide to Modern Econometrics. Wiley, 2000.

Составители:

Ефимов Геннадий Иванович, кандидат экономических наук, доцент,  
Круцко Владимир Григорьевич, кандидат экономических наук, доцент,  
Федосеев Станислав Владимирович, кандидат экономических наук, доцент.

Отпечатано с оригиналов, подготовленных Институтом экономики и культуры.

---

Подписано в печать 15.03.2011г.  
Бумага офсетная №1 . Формат бумаги 60х90 . Гарнитура TNR.  
Печать офсетная. Объем 3,5 п.л. Тираж 100 экз. Зак. 23|11

Типография Института экономики и культуры