

Министерство образования и науки Российской Федерации

**Орский гуманитарно-технологический институт (филиал)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»**

**САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ
ПО ПОДГОТОВКЕ К ГОСУДАРСТВЕННОЙ АТТЕСТАЦИИ**

*Методические указания для студентов специальности 080507 –
Менеджмент организации,
специализация «Финансовый менеджмент»*



Орск 2012

УДК 336.01
ББК 65.291.9-21
С17

С17 Самостоятельная работа студентов по подготовке к государственной аттестации : методические указания для студентов специальности 080507 – Менеджмент организации, специализация «Финансовый менеджмент» / сост. Л. В. Пасечникова, Л. М. Родионова, М. В. Нестеренко, И. В. Зенченко. – Орск : Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2012. – 187 с.

Составители:

*Пасечникова Л. В., доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента;*

*Родионова Л. М., кандидат педагогических наук,
доцент кафедры менеджмента;*

Нестеренко М. В., старший преподаватель кафедры менеджмента;

*Зенченко И. В., старший преподаватель кафедры менеджмента
(Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ)*

© Пасечникова Л. В., 2012

© Родионова Л. М., 2012

© Нестеренко М. В., 2012

© Зенченко И. В., 2012

© Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

1. ИТОГОВАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АТТЕСТАЦИЯ	8
1.1. Организация и проведение итоговой государственной аттестации студентов	8
1.2. Состав итоговой государственной аттестации	9
1.3. Организация и проведение итогового государственного междисциплинарного экзамена по специальности	9
1.4. Содержание итогового государственного междисциплинарного экзамена по специальности	9
1.5. Порядок проведения итогового государственного междисциплинарного экзамена по специальности	10
2. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	12
2.1. Природа управления. Этапы и школы в истории менеджмента	12
2.2. Сущность и виды менеджмента. Природа и состав функций менеджмента	14
2.3. Типология организаций, их характеристика	16
2.4. Управленческое решение. Классификация решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	18
2.5. Организационная структура управления: ее оставляющие и принципы ее построения.....	20
2.6. Бюрократические структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная	22
2.7. Органические (адаптивные) организационные структуры управления.....	24
2.8. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.....	25
2.9. Группа. Характеристики и виды групп. Групповая динамика. Этапы развития группы.....	27
2.10. Руководство: власть и партнерство. Баланс власти. Формы власти	30
2.12. Лидерство в системе менеджмента. Поведенческие теории лидерства: теория Д. Мак-Грегора, «управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Моутона	35
2.13. Регулирование и контроль в системе менеджмента. Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля.....	38
2.14. Конфликтность в менеджменте. Причины возникновения конфликтов. Управление конфликтом.....	41
2.15. Факторы эффективности менеджмента.....	43
3. ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ	45

3.1. Понятие, состав и структура основных производственных фондов. Факторы, влияющие на их структуру	45
3.2. Натуральная и стоимостная оценка основных производственных фондов. Износ основных фондов. Амортизация	47
3.3. Производственная мощность предприятия	49
3.4. Понятие, структура и состав оборотных средств предприятия	50
3.5. Нормирование расхода материалов. Факторы экономии материалов. Показатели использования материальных ресурсов.....	51
3.6. Количественная и качественная характеристика трудовых ресурсов. Состав и структура трудовых ресурсов предприятия.....	53
3.7. Производительность труда, ее виды и методы измерения. Определение численности работников	55
3.8. Заработная плата и принципы ее организации. Элементы тарифной системы и ее роль в организации заработной платы	57
3.9. Сдельная форма заработной платы и ее система. Условия применения сдельной формы оплаты труда	59
3.10. Повременная форма заработной платы. Методы начисления повременной заработной платы	61
3.11. Понятие и виды себестоимости продукции. Содержание калькуляции себестоимости единицы продукции, сводная калькуляция и сметы затрат на производство продукции. Их объемное отличие	62
3.12. Группировка затрат по статьям и элементам и ее применение. Классификация затрат на производство и реализацию продукции. Состав затрат	64
3.13. Калькуляция затрат на производство единицы продукции.....	66
3.14. Сущность и виды прибыли	68
3.15. Рентабельность и ее виды.....	69
4. МАРКЕТИНГ	70
4.1. Понятие маркетинга, принципы, функции и виды.....	70
4.2. Процесс управления маркетингом, его составляющие.....	71
4.3. Методы изучения запросов потребителей: наблюдение, опрос, метод экспериментов, панель.....	72
4.4. Факторы покупательского поведения потребителей	72
4.5. Принципы сегментирования рынка. Критерии выбора целевого сегмента	73
4.6. Стратегия целевого маркетинга. Позиционирование товара на рынке.....	74
4.7. Концепция жизненного цикла товара, политика маркетинга на разных этапах жизненного цикла товара.....	74
4.8. Ценовые стратегии в маркетинге.....	75

4.9. Концепция нового товара, её разработка и реализация	76
4.10. Товарная реклама, её виды, цели и назначение	76
4.11. Интенсивный и селективный методы реализации товаров.....	77
4.12. Каналы распределения и товародвижения, структура канала. Вертикальные маркетинговые системы.....	78
4.13. Комплекс маркетинга (оперативный маркетинг) и его составляющие	78
4.14. Структура службы маркетинга на предприятии. Основные принципы формирования.....	79
4.15. Понятие стратегии маркетинга. Сетка развития товара и рынка (метод И. Ансоффа)	80
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	81
5.1. Понятие стратегии и стратегического управления. Основные задачи стратегического управления	81
5.2. Причины возникновения стратегического менеджмента. Уровни стратегического управления	82
5.3. Школы стратегического менеджмента	84
5.4. Этапы развития корпоративного планирования.....	85
5.5. Характеристика процесса стратегического управления	86
5.6. Методы анализа среды предприятия	88
5.7. Теория конкурентного преимущества М. Портера. Матрица конкуренции М. Портера	89
5.8. Цели и основные этапы портфельного анализа	91
5.9. Матричный метод разработки портфельных стратегий.....	92
(модифицированная матрица БКГ).....	92
5.10. Матричный метод разработки портфельных стратегий (матрица Джи-и-Маккензи).....	95
5.11. Характеристика процесса разработки стратегии организации.....	96
5.12. Характеристика стратегий компаний лидеров отрасли	98
5.13. Характеристика стратегий компаний последователей лидера рынка	99
5.14. Характеристика стратегий компаний, избегающих конкуренции	101
5.15. Стратегии международной деятельности фирмы	102
6. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	104
6.1. Антикризисное управление: понятие, проблематика, основные функции.....	104
6.2. Понятие кризиса, причины его возникновения и типология кризисов	105
6.3. Причины и последствия кризисов государственного управления	107
6.4. Этапы развития кризисов на предприятии.....	109

6.5. Особенности кризисных процессов и антикризисного управления на разных стадиях жизненного цикла фирмы	110
6.6. Неплатежеспособность предприятия: предпосылки, признаки проявления и стадии.....	111
6.7. Банкротство: цели, разновидности	113
6.8. Развитие законодательства о банкротстве в России.....	114
6.9. Организация процедур банкротства юридических лиц.....	116
6.10. Правовое регулирование трудовых отношений в процессе антикризисного управления	117
6.11. Антикризисная политика в управлении персоналом	118
6.12. Возникновение социальных конфликтов в условиях кризиса	119
6.13. Стратегия и тактика преодоления кризиса на предприятии.....	120
6.14. Современные инструменты антикризисного управления: значение и виды инструментов.....	121
6.15. Комплексная диагностика состояния предприятия.....	123
7. ФИНАНСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	125
7.1. Финансовый механизм управления предприятием и его элементы	125
7.2. Финансовые взаимоотношения предприятий с бюджетом, внебюджетными фондами, банками и страховыми организациями.....	127
7.3. Финансовые ресурсы и собственный капитал организации	128
7.4. Доходы и расходы предприятий, их классификация.....	130
7.5. Система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия	133
7.6. Методы планирования и прогнозирования основных финансовых показателей. Рентабельность как основной показатель эффективности деятельности предприятия	135
7.7. Понятие и виды финансового планирования на предприятии. Бюджетирование, как основа финансовой политики предприятия. Система бюджетов.....	137
7.8. Формы расчетов на предприятии и их регулирование.....	140
7.9. Содержание инвестиционной деятельности предприятия. Формирование и управление портфельными инвестициями.....	142
7.10. Особенности финансов предприятий различных организационно-правовых форм и отраслей экономики	145
7.11. Экономическое содержание основного капитала. Источники формирования и воспроизводства	151
7.12. Экономическое содержание и эффективность использования оборотного капитала. Ускорение оборачиваемости как основа повышения эффективности деятельности предприятия	152

7.13. Роль амортизации в источниках финансирования деятельности предприятия. Методы ее начисления	155
7.14. Оперативное финансовое планирование и платежный календарь	158
7.15. Методы оценки финансового состояния предприятия	160
8. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	162
1. Финансовый менеджмент как система управления. Базовые концепции.....	162
8.2. Информационное обеспечение финансового менеджмента	164
8.3. Денежные потоки и методы их оценки	166
8.4. Методы оценки финансовых активов	168
8.5. Формирование кредитной политики предприятия.....	170
8.6. Основные понятия финансовой математики.....	171
8.7. Управление краткосрочной кредиторской задолженностью	172
8.8. Основные элементы процесса управления дебиторской задолженностью на предприятии.....	174
8.9. Содержание и стратегические цели долгосрочной финансовой политики.....	175
8.10. Основы формирования дивидендной политики в акционерном обществе	176
8.11. Совокупный доход акционеров в свете дивидендной политики. Основные формы выплаты дивидендов	179
8.12. Финансовые методы увеличения капитала(лизинг, факторинг, франчайзинг, ипотека, оффшорные операции)	180
8.13. Понятие леввериджа и его виды. Операционный (производственный) левверидж. Точка безубыточности.....	182
8.14. Финансовый левверидж. Оценка совокупного риска	184
8.15. Понятие капитала и его виды. Стоимость капитала. искинтирование (наращение) капитала и дохода	185

1. ИТОГОВАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АТТЕСТАЦИЯ

1.1. Организация и проведение итоговой государственной аттестации студентов

В соответствии с Законами Российской Федерации «Об образовании» (1995 г.), «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (1996 г.) и Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации» заключительным и обязательным этапом подготовки студентов является итоговая государственная аттестация, которая проводится в соответствии с «Положением об итоговой государственной аттестации выпускников высших учебных заведений Российской Федерации», утвержденным приказом Минобрнауки России от 25.03.2003 г. № 1155.

Итоговая государственная аттестация выпускников проводится в высших учебных заведениях, имеющих государственную аккредитацию по направлениям и специальностям, предусмотренным Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования, и завершается выдачей диплома государственного образца об уровне образования и квалификации.

В соответствии с Законом Российской Федерации «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» устанавливаются следующие ступени высшего профессионального образования:

- высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением выпускнику, освоившему основную образовательную программу по направлению за срок не менее четырех лет и успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации (степени) «бакалавр»;

- высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением выпускнику, освоившему основную образовательную программу по специальности за срок не менее пяти лет и успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации «дипломированный специалист»;

- высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением выпускнику, освоившему основную образовательную программу по направлению за срок не менее шести лет и успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации (степени) «магистр».

Квалификации трех указанных ступеней, полученные при освоении основных образовательных программ по направлению «Менеджмент» и специальности 080507 – Менеджмент организации, дают выпускнику право при поступлении на работу на занятие должности, для которой квалификационными требованиями предусмотрено высшее экономическое образование.

Образование студентов, не завершивших обучение по основной образовательной программе высшего профессионального образования, но успешно прошедших промежуточную аттестацию (не менее чем за два года обучения), признается неполным высшим профессиональным образованием и подтверждается выдачей диплома установленного образца о неполном высшем образовании.

Студентам, не завершившим освоение основной образовательной программы высшего профессионального образования, выдаются академические справки установленного образца.

1.2. Состав итоговой государственной аттестации

Итоговая государственная аттестация выпускника по специальности 080507 – Менеджмент организации состоит из аттестационных испытаний следующих видов:

- итоговый государственный междисциплинарный экзамен по специальности (далее – Итоговый экзамен);
- защита выпускной квалификационной работы – дипломного проекта.

Итоговый экзамен должен наряду с требованиями к содержанию отдельных дисциплин учитывать также требования к выпускнику, предусмотренные Государственным образовательным стандартом по данной специальности.

Выпускная квалификационная работа для получения квалификации дипломированного специалиста выполняется в форме дипломного проекта (работы).

Аттестационные испытания, включенные в состав итоговой государственной аттестации, не могут быть изменены оценкой уровня подготовки на основе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студента.

1.3. Организация и проведение итогового государственного междисциплинарного экзамена по специальности

Общие положения

В соответствии с указанными выше нормативными документами по высшему образованию итоговый государственный междисциплинарный экзамен по специальности (далее – Итоговый экзамен) является одним из видов аттестационных испытаний в составе итоговой государственной аттестации выпускников. Он проводится с целью проверки уровня и качества общей и, прежде всего, общепрофессиональной и специальной подготовки студентов по специальности и наряду с требованиями к содержанию отдельных дисциплин учитывает также общие требования к знаниям и умениям выпускника по циклам дисциплин, предусмотренных Государственным образовательным стандартом по специальности 080507 – Менеджмент организации.

1.4. Содержание итогового государственного междисциплинарного экзамена по специальности

В соответствии с «Государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки специалиста по специальности 080507 – Менеджмент организации», методическими материалами, рекомендованными базовым вузом по образованию в области менеджмента в состав Итогового экзамена по специальности (специализация «Финансовый менеджмент») включены дисциплины:

1. Основы менеджмента.
2. Экономика организации.
3. Маркетинг.
4. Стратегический менеджмент.
5. Антикризисное управление.
6. Финансы предприятия.
7. Финансовый менеджмент.

С примерным перечнем вопросов по указанным дисциплинам студенты могут ознакомиться в настоящих методических указаниях, в методическом кабинете кафедры менеджмента (ауд. 208/5). Рекомендуемая литература приведена в имеющихся на кафедре рабочих программах дисциплин, известна студентам по изученным ранее дисциплинам и дополнительно сообщается вместе с примерным перечнем вопросов.

1.5. Порядок проведения итогового государственного междисциплинарного экзамена по специальности

Итоговый экзамен принимается государственной аттестационной комиссией. За две недели до начала Итогового экзамена для студентов-выпускников организуются обзорные лекции-консультации по каждой вошедшей в Итоговый экзамен дисциплине.

На Итоговом экзамене студент получает экзаменационный билет, содержащий три теоретических вопроса из перечня дисциплин Итогового экзамена. При подготовке к ответу студенты делают необходимые записи по каждому вопросу на листах бумаги со штампом факультета, выданных секретарем аттестационной комиссии. На подготовку к экзамену, который проводится в устной форме, студенту дается один академический час. После завершения ответа на все вопросы экзаменационного билета студенту могут быть заданы уточняющие и дополнительные вопросы членами аттестационной комиссии с разрешения председателя комиссии.

После завершения ответа студента на все вопросы (основные и дополнительные) и объявления председателем комиссии окончания опроса, члены комиссии проставляют в своем протоколе оценки экзаменуемому за ответы на каждый вопрос и по их совокупности.

По завершении экзамена экзаменационная комиссия на закрытом заседании обсуждает характер ответов каждого студента, анализирует оценки каждого члена комиссии и проставляет каждому студенту согласованную оценку по Итоговому экзамену в целом по системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». В случае расхождения мнений членов экзаменационной комиссии по итоговой оценке на основе оценок, проставленных членами комиссии, решение экзаменационной комиссии в соответствии с «Положением об итоговой аттестации выпускников вузов РФ» принимается на закрытом заседании простым большинством голосов. При равном числе голосов голос председателя является решающим.

Итоговая оценка по экзамену заносится в протокол заседания экзаменационной комиссии, сообщается студенту и проставляется в зачетную книжку студента, где расписываются председатель и все члены комиссии (равно как и в протоколе).

В случае получения по Итоговому экзамену оценки «неудовлетворительно» студент не допускается к защите дипломного проекта и отчисляется из вуза как не прошедший государственную аттестацию.

Листы с ответами студентов на экзаменационные вопросы подшиваются секретарем комиссии в отдельную папку «Итоговый государственный экзамен» и хранятся в течение года.

Ежегодно за шесть месяцев до даты приема Итогового экзамена на заседании выпускающей кафедры обсуждается, корректируется и утверждается состав дисциплин и перечень вопросов по дисциплинам, включаемым в Итоговый экзамен. Характер указанных корректировок своевременно доводится до сведения студентов.

2. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

- 2.1. Природа управления. Этапы и школы в истории менеджмента.
- 2.2. Сущность и виды менеджмента. Природа и состав функций менеджмента.
- 2.3. Типология организаций, их характеристика.
- 2.4. Управленческое решение. Классификация решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений.
- 2.5. Организационная структура управления (ОСУ). Составляющие ОСУ и принципы ее построения.
- 2.6. Бюрократические структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная.
- 2.7. Органические (адаптивные) организационные структуры управления (ОСУ).
- 2.8. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга.
- 2.9. Группа. Характеристики и виды групп. Групповая динамика. Этапы развития группы.
- 2.10. Руководство: власть и партнерство. Баланс власти. Формы власти.
- 2.11. Стили менеджмента. Стили руководства по Р. Лайкерту.
- 2.12. Лидерство в системе менеджмента. Поведенческие теории лидерства: теория Д. Мак-Грегора, «управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Моутона.
- 2.13. Регулирование и контроль в системе менеджмента. Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля.
- 2.14. Конфликтность в менеджменте. Причины возникновения конфликтов. Управление конфликтом.
- 2.15. Факторы эффективности менеджмента.

2.1. Природа управления. Этапы и школы в истории менеджмента

Управление представляет собой целенаправленное воздействие, согласующее совместную деятельность людей.

Управление не может быть застывшим, неизменным – оно находится в развитии. Развитие управления вызвано потребностями развития объекта управления.

Происхождение (генезис) менеджмента представляет собой последовательную смену этапов (периодов) развития управленческой мысли, каждому из которых присуще преобладание тех или иных приоритетов в развитии человека, производства и общества.

Этапы (периоды) в развитии менеджмента:

I этап – «древний» [9-7 тыс. лет до н.э. – конец XVIII века] – Древний Шумер (Хаммурапи, Навуходоносор), Древняя Греция (Сократ, Платон); Древний Рим (Катон Старший), Н. Макиавелли;

II этап – «индустриальный» (1776-1890 гг.) – Адам Смит, Роберт Оуэн, Чарльз Беббидж;

III этап – «систематизация менеджмента» (1856-1950 гг.) – школы менеджмента;

IV этап – «информационный» (с 1950 по наст. время) – подходы в менеджменте (количественный, системный, ситуационный, процессный).

Управление было признано самостоятельной областью знаний, подлежащей изучению и рассмотрению с разных точек зрения, только в XX в.

Основополагающие школы менеджмента

1. Научная школа управления (1885-1920 гг.)

Школа связана с именем Фредерика Тейлора. Представители этой школы обосновали необходимость подбора конкретных работников для выполнения определенной работы (расстановки кадров), обосновали необходимость обучения работников, их подготовку и переподготовку как внутри предприятия, так и в сторонних организациях, рационализации труда и ее мотивации.

В рамках данной школы были разработаны 12 основных принципов производительности (Х. Эмерсон), которые не потеряли своего значения до сих пор:

- 1) отчетливо поставленные цели – это исходный пункт управления;
- 2) здравый смысл, предполагающий признание сделанных ошибок и поиск их причин;
- 3) компетентная консультация профессионалов и совершенствование процессов управления на основе их рекомендаций;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ее исполнением, своевременным поощрением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, точный, полный и постоянный учет;
- 7) диспетчирование;
- 8) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование операций;
- 11) письменные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительность.

2. Классическая, или административная, школа (1920-1950 гг.)

Это направление связано с именем **Анри Файоля**. Специалисты этого направления исследовали эффективность работы всей организации. Представители данной школы свели всю работу предприятия к следующим основным видам деятельности: технической; коммерческой; финансовой; защитной; бухгалтерской; администрированию.

Итогом многих работ и проведенных исследований Файоля является разработка общих (универсальных) **принципов управления** всей организацией:

- 1) разделение труда;
- 2) полномочия и ответственность (делегирование полномочий каждому работающему, ответственность за выполнение работы);
- 3) дисциплина как взаимное уважение достигнутым соглашением;
- 4) единоначалие;
- 5) единство действий (одна цель, работа групп по единому плану);

- 6) подчиненность личных интересов общим;
- 7) скалярная цепь (передача распоряжений между уровнями иерархии через непрерывную цепь команд);
- 8) порядок;
- 9) справедливость как сочетание доброты и правосудия;
- 10) стабильность рабочего места;
- 11) вознаграждение;
- 12) централизация;
- 13) инициатива;
- 14) корпоративный дух.

3. Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.)

Основной целью этой школы было повышение эффективности работы организации за счет лучшего использования человеческих ресурсов. Представители этой школы провели множество исследований и экспериментов по вопросам мотивации людей, характеру власти, лидерства, качества трудовой жизни и т. д. В результате были сделаны выводы, что система человеческих отношений влияет на результативность труда не меньше, чем рационализация труда. Авторитетными представителями этой школы являются Мэри Фоллет, Элтон Мэйо, А. Маслоу, Д. МакКлелланд и др.

4. Поведенческая (бихевиористская) школа управления

Основатели школы – Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт. Цель школы – повышение эффективности деятельности организации за счет повышения эффективности использования человеческих ресурсов: создание психологического климата, содействующего раскрытию способностей работников организации; установление ответственности каждого работника; установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах и др.

2.2. Сущность и виды менеджмента.

Природа и состав функций менеджмента

Термин **management** (в пер. с англ.) означает «управление». Наиболее распространенное толкование: **менеджмент** – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей (Мэри Фоллет).

Существует **несколько понятий менеджмента**, определяющих его как:

- 1) дисциплину, изучающую процессы управления предприятиями, которая обобщает опыт руководителей и результаты научных исследований;
- 2) непосредственно процесс управления;
- 3) управление в условиях конкуренции, неопределенности и риска.

Менеджмент является и наукой, и искусством, так как существуют определенные приемы управления.

Задачи менеджмента:

- 1) **тактическая** – это поддержание устойчивого функционирования организации;

2) **стратегическая** – это развитие предприятия и перевод его на более высокий и качественно иной уровень.

Виды менеджмента

1. Производственный менеджмент определяет:

- оптимальный объем и структуру выпускаемой продукции;
- используемые технологии;
- рациональный способ загрузки оборудования;
- расстановку кадров;
- управление персоналом;
- способы разрешения конфликтов;
- способы устранения сбоев и неполадок;
- методы проведения текущего контроля.

2. Инновационный менеджмент направлен:

– на управление научно-исследовательской деятельностью, прикладными разработками;

- создание опытных образцов;
- внедрение инноваций в производство.

3. Маркетинг-менеджмент занимается:

- исследованием рынков;
- определением существующего и потенциального спроса на продукцию;
- разработкой ценовой и рекламной политики предприятия.

4. Менеджмент персонала занимается:

- подбором, расстановкой и обучением персонала;
- определением методов мотивации сотрудников;
- созданием благоприятного психологического климата на предприятии;
- улучшением труда и быта работников;
- налаживанием и поддержанием отношений с профсоюзами.

5. Финансовый менеджмент управляет:

- созданием бюджета и финансового плана организации;
- формированием и распределением ресурсов фирмы;
- оценкой сложившегося и перспективного финансового состояния предприятия;
- принятием мер по укреплению финансового положения организации.

6. **Эккаунтинг-менеджмент** занимается сбором, обработкой и анализом данных о работе организации, их сравнением с предыдущими и плановыми показателями и результатами конкурентов с целью выявления слабых сторон и потенциальных возможностей фирмы.

7. Стратегический менеджмент и др.

Сущность менеджмента заключается в его **функциях**, основными из которых являются: **планирование, организация, мотивация и контроль**.

Функция управления – это обособившийся вид управленческой деятельности.

Исследование функций управления имеет большое практическое значение, поскольку они в значительной мере определяют организационную структуру управления.

Наиболее распространенная классификация выделяет следующие **группы функций**.

1. **Общие функции управления** являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым **Анри Файолем** в его работе «Общее и промышленное управление» в **1916 г.**, которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека.

Последовательность выполнения данных функций обеспечивает управление любым объектом (национальной экономикой, отраслью, предприятием).

2. **Конкретные функции (специфические)** определяются объектом управления.

К конкретным функциям современного предприятия относятся следующие:

- **маркетинг** (используемый ресурс – потребитель);
- **предпринимательство** (используемый ресурс – бизнес);
- **финансы** (используемый ресурс – деньги);
- **производство** (используемый ресурс – технологии);
- **инновация** (используемый ресурс – идеи);
- **информация** (используемый ресурс – данные);
- **социальное развитие** (используемый ресурс – культура).

Процесс реализации функции отвечает на вопрос: какова логическая последовательность действий, чтобы функция осуществлялась без перебоя.

Структура функции отвечает на вопрос: как или каким образом связаны между собой все действия. Как правило, на предприятии функцию планирования осуществляет не одно подразделение, а несколько. И ведущую роль играет отдел (служба) планирования. При этом не следует умалять вклада финансового отдела, бухгалтерии, отдела снабжения, сбыта, маркетинга и т.д.

Процесс управления хозяйственной деятельностью заключается в выполнении общих и специфических функций. В практике управления между органами управления функции распределяются неравномерно: порой они распыляются или дублируются.

Природа менеджмента заключается в его функциях. **Менеджмент** – универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций и осуществляющийся на любом уровне.

2.3. Типология организаций, их характеристика

Организация – совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение.

Типология (классификация) организаций

1. На основании критерия формализации:

- формальные организации: имеют четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи (организации бизнеса, государственные и международные институты и органы);
- неформальные организации (институты семьи, дружбы, неформальных отношений между людьми).

2. По формам собственности – частные, государственные, муниципальные и иные.

3. По отношению к прибыли:

- коммерческие организации (основная цель – получение прибыли);
- некоммерческие организации.

4. По организационно-правовой форме:

1) коммерческие организации:

- хозяйственные товарищества (объединение лиц):
 - полные товарищества,
 - товарищества на вере;
- хозяйственные общества (объединение капиталов):
 - акционерные общества (открытые и закрытые)
 - общества с ограниченной ответственностью,
 - общества с дополнительной ответственностью;
- производственный кооператив;
- унитарные предприятия (государственные, муниципальные).

2) некоммерческие организации:

- потребительский кооператив,
- общественные и религиозные организации,
- фонды,
- учреждения,
- ассоциации и союзы.

5. По размерам – крупные, средние, малые и микропредприятия.

6. По участию в различных секторах производства:

- организации отраслей первичного цикла (добыча сырья, продукция сельского, лесного, рыбного хозяйства и т.д.);
- организации отраслей вторичного цикла (обрабатывающая промышленность – машиностроение, металлообработка и т.д.);
- организации третичного сектора (сфера услуг);
- организации четвертичного сектора (организации и институты сферы информационных технологий).

7. По организационно-экономической форме:

- финансово-промышленные группы,
- концерны,
- холдинги,
- консорциумы,
- венчурные фирмы,
- картели и др.

8. По структуре организации:

- механистические (бюрократические),
- органические (адаптивные).

9. По типу поведения:

- предпринимательский тип – предполагает оптимизацию прибыльности, стремление к изменению себя и среды, развитие творчества и инициативы, допущение сознательного риска;
- приростной тип – пассивное приспособление к ситуации, максимизация текущего результата.

2.4. Управленческое решение. Классификация решений.

Процесс принятия и реализации управленческих решений

Управленческое решение – это выбор, осуществляемый из нескольких альтернатив, направленный на решение проблемных ситуаций.

Управленческое решение – это взвешенный шаг, результатом которого является осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него. Данное понятие рассматривается как: фиксированный управленческий акт, постановление, приказ и т. д.; процесс разработки и реализации решения по разрешению проблемы; выбор альтернативы при решении проблемы.

Объектом управленческого решения, как правило, являются проблемы, связанные с разрешением теоретических и практических вопросов.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям:

- 1) **всесторонняя обоснованность решений** (наличие потребности и возможностей ее удовлетворения);
- 2) **правомерность** (соответствие принимаемого решения законодательству);
- 3) **непротиворечивость** (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их);
- 4) **своевременность** (принятие решения в тот момент, когда оно может и должно быть реализовано);
- 5) **обеспеченность ресурсами**;
- 6) **ясность и лаконичность** (недопустимость двойственного толкования решений и излишнего красноречия).

Классификация управленческих решений

1. По степени влияния на будущее организации:

- стратегические – определяют общие направления развития организации и его долгосрочные цели;
- тактические (конкретные методы достижения первых).

2. По масштабам:

- общие – охватывают всю организацию в целом;
- локальные – затрагивают деятельность отдельных структурных подразделений предприятия.

3. По продолжительности периода реализации:

- долгосрочные (пять и более лет);
- среднесрочные (от одного года до трех лет);
- краткосрочные (менее одного года).

4. По направленности воздействия: внешние, внутренние.

5. По обязательности выполнения:

- директивные – принимаются высшим руководством и являются обязательными для исполнения;
- рекомендательные – принимаются совещательными органами и не являются обязательными для исполнения;
- ориентирующие – определяют единое направление деятельности подсистем организации.

6. По функциональному назначению:

- регулирующие – определяют метод выполнения действий;
- координирующие – концентрируют усилия вокруг проблемы;
- контролирующие – направлены на оценку результатов.

7. По степени запрограммированности:

- запрограммированные – принимаются в стандартных ситуациях, не требуют особого творческого напряжения;
- незапрограммированные – принимаются в новых необычных условиях.

8. По сфере реализации: научные и маркетинговые исследования, производство, реализация товаров (услуг), работа по кадрам и т. д.

9. По методам принятия:

- 1) коллективные,
- 2) индивидуальные.

Разработка решения основывается на анализе сложившейся ситуации, в процессе которого выделяются проблемные области. В данном процессе определяются содержание проблемы, расположение ее во времени и пространстве, ее последствия, степень важности и лица, причастные к ней. **Итог анализа** – формулировка проблемы и постановка цели, а также выяснение основных причин сложившейся ситуации. После этого разрабатываются критерии, на которые должно опираться решение.

На основе анализа ситуации и определения критериев разрабатывается как можно большее количество возможных **вариантов решений**, из которых составляется база данных. Этот процесс позволяет найти наиболее оптимальное и объективное решение.

Выбор альтернативы согласовывается с непосредственными исполнителями и людьми, напрямую заинтересованными в успешном исходе дела. После выработки и принятия решения оно реализуется. Для этого составляется детальная программа по реализации решений, в которой определяются сроки, средства, источники этих средств, ответственные за выполнение, а также способы контроля. **Контроль** позволяет отслеживать процесс исполнения и вносить в него коррективы. Для максимизации его эффективности необходима четкая обратная связь между руководящим звеном и исполнителями.

2.5. Организационная структура управления: ее оставляющие и принципы построения

Организационная структура управления (ОСУ) – это упорядоченная совокупность органов и подразделений, управляющих деятельностью предприятия (организации).

Формирование (создание) ОСУ, или уточнение структуры организации, является первым этапом выполнения функции организации (организовывания работ).

Выполнение функции организации включает в себя решение нескольких различных задач. Действия менеджера можно разделить на следующие этапы:

1. Формирование или корректировка организационной структуры.
2. Установление взаимосвязей между подразделениями в организационной структуре.
3. Обеспечение взаимодействия между подразделениями и персоналом внутри подразделений и организации путем контроля и регулирования (распорядительства) их деятельности.

На первом этапе в организации **выделяются подразделения и определяется их состав**. Деление происходит в соответствии с общими целями и стратегией организации. Каждое подразделение должно иметь четко определенные задачи и функции. Таким образом, под организационной структурой управления понимается **упорядоченная совокупность звеньев управления и связей между ними**. В ней выделяют такие понятия, как элементы (звенья), связи и уровни. Элементами организационной структуры являются службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции. В свою очередь, между подразделениями существуют определённые **связи**, среди которых выделяют горизонтальные, вертикальные, линейные и функциональные:

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Их главное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих проблем. Они имеют ряд важных преимуществ: экономят время, повышают качество взаимодействия, развивают у руководителей самостоятельность, инициативность, мотивированность. Они обычно не формализуются в ходе проектирования организации и устанавливаются чаще всего на неформальной основе при использовании метода установления прямых контактов между теми, кто имеет отношение к проблеме.

Вертикальные связи – это связи подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. Но при этом замедляется коммуникационный процесс, возникает опасность искажения информации и замедления процессов принятия управленческих решений.

Линейные связи отражают движение управленческих решений информации между линейными руководителями. Линейные связи – отношения, в ко-

торых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными; эти связи идут в иерархии сверху вниз и выступают в форме приказа, распоряжения, команды.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления. Функциональные связи имеют совещательную природу, реализуют информационное обеспечение координации. Они имеют направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения.

Структуру организации можно изобразить в виде схемы, которая отображает подразделения, их группировку и координацию и показывает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц организации.

Структура должна соответствовать **целям** предприятия, и если такого соответствия нет, то ее необходимо реорганизовать либо заменить на новую.

При формировании структуры учитываются **размеры предприятия**, имеющиеся в его распоряжении **технологии** (поскольку от этого зависит то, каким образом служащие связываются друг с другом, обмениваются информацией и сотрудничают в процессе своей деятельности) и **персонал** (очевидно, что крупные компании будут иметь иную структуру, нежели небольшие). Необходимо стремиться к тому, чтобы организационная структура позволяла обеспечить эффективное взаимодействие как между сотрудниками и подразделениями внутри организации, так и взаимодействие с внешней средой. В конечном счете, **структура организации должна способствовать выпуску продукции (предоставлению услуг), которая удовлетворяла бы требованиям потребителей.**

На втором этапе менеджер должен **установить взаимосвязи** в организации, то есть определить **права, обязанности и ответственность** как подразделений, так и каждого исполнителя, позволяющие им осуществлять взаимосвязанную деятельность, направленную на достижение целей организации. Каждый работник должен знать, что ему разрешено делать, что он должен делать и чем могут обернуться последствия его деятельности для него лично, подразделения и организации в целом. Для этого разрабатываются **положения о структурных подразделениях и инструкции**, определяющие внутренний порядок и границы деятельности каждого подразделения и работника организации.

К задачам инструктирования относят: знакомство с условиями производства, обстановкой, консультации по выполнению отдельных видов работ, обеспечение информацией.

На этом этапе вырабатываются нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб.

Третий этап – **этап распорядительства и контроля** – включает в себя **предупреждение отклонений и восстановление установленных параметров** процессов, происходящих в рамках заданной организационной структуры.

Распорядительное воздействие осуществляется посредством приказов, распоряжений и устных указаний. Опыт показывает, что чем больше внимания уделяется регламентированию, нормированию и инструктированию (второй

этап функции организации), тем меньше возникает потребности в распорядительном воздействии и меньше приходится решать частные вопросы.

Принципы построения ОСУ:

1. Неразрывная связь с целями предприятия. Организовывая предприятие, менеджер, первым делом, определяет цели и задачи, которые необходимо достигнуть и решить. Структура организации должна строиться, основываясь на принципе неразрывной связи с целями предприятия, которые были определены в ходе планирования.

2. Единство цели. При этом каждый сотрудник в каждом подразделении и отделе должен понимать, что работает для осуществления **единой цели**. Цели и задачи каждого работника и подразделения должны совпадать и не противоречить общим целям организации.

3. Координация. Конечно, поручая решение задач сотрудникам, необходимо координировать их действия. Координация производится посредством установления служебных (рабочих) отношений, то есть определения руководителем сроков выполнения задания, ресурсов и информации.

4. Разделение труда. Так как менеджер один не в силах решить все вопросы сразу, то определенный круг задач приходится поручать сотрудникам или формировать группы, подразделения, нацеленные на решение этих задач. Таким образом, менеджер реализует **принцип разделения труда**.

5. Нормы управляемости. Осуществляя руководство сотрудниками, менеджер должен правильно оценивать свои силы и возможности, поскольку количество подчиненных, которыми он может эффективно управлять, ограничено и зависит от частоты общения и времени, проводимого с каждым из них. Практикой установлено, что количество сотрудников, деятельностью которых может эффективно управлять менеджер, может колебаться в пределах 7-12 человек. Этот диапазон может быть назван нормой управляемости.

2.6. Бюрократические структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная

Бюрократические (механистические) организации напоминают технические устройства. Характеризуются узкой специализацией деятельности, стабильностью структуры, централизацией власти с преимущественно вертикальными связями, четкой регламентацией прав и обязанностей, жесткими правилами и процедурами, изначальной запрограммированностью действий, оценкой результатов по точности выполнения заданий.

Такие организации являются инструментом достижения заранее запланированных целей и решения простых повторяющихся задач в неизменных условиях.

Механистическими по своей сути являются все государственные организации, а также крупные коммерческие фирмы, функционирующие в традиционных отраслях экономики, слабо подверженных воздействию НТР и конкуренции.

Существуют различные типы организационных структур. Каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны:

- **Линейная организационная структура** (рис. 1) – отличается простотой, соблюдением принципа единоначалия и четкостью связей и уровней иерархии. Основным недостатком является необходимость для руководителя обладать разносторонними знаниями во всех областях деятельности, то есть широкой специализацией.

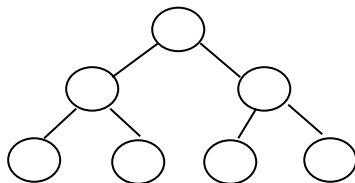


Рис. 1. Линейная организационная структура

- **Функциональная организационная структура** (рис. 2) – используется в тех случаях, когда особенно важен профессиональный анализ проблем и проработка управленческих решений. Основной недостаток связан со сложностью переплетения функциональных связей, и как следствие, трудностью соблюдения принципа единоначалия.

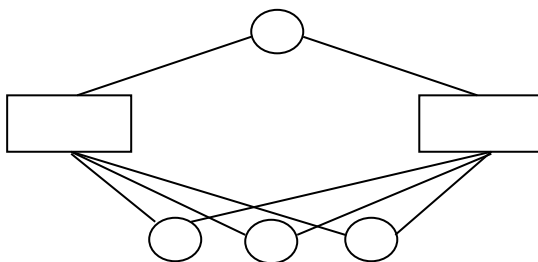


Рис. 2. Функциональная организационная структура

- **Линейно-функциональная организационная структура** (рис. 3) – является компромиссной смесью двух предыдущих. Позволяет сочетать сильные стороны линейной и функциональной структур с одновременным взаимным уменьшением влияния их недостатков.

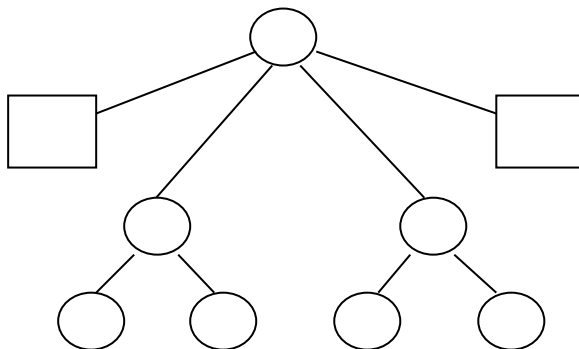


Рис. 3. Линейно-функциональная организационная структура

• **Штабная организационная структура** (рис. 4) – ее особенностью является выделение всех или большинства функциональных звеньев в штаб с собственным руководством – звеном функционально-линейного типа. Полномочия этого звена, как правило, ограничены только условиями управления функциональными звеньями, но не распространяются на нижестоящие линейные звенья.

Эта система менеджмента удачно ориентирована на решение комплексных проблем, согласование решений многофункционального типа, благоприятную организацию работы функциональных звеньев. Но при увеличивающихся объемах функциональной деятельности и при расширении масштабов управления штабы могут вырастать в параллельную структуру и, тем самым, возникает опасность потери необходимых связей функционального и линейного блоков организационной структуры.

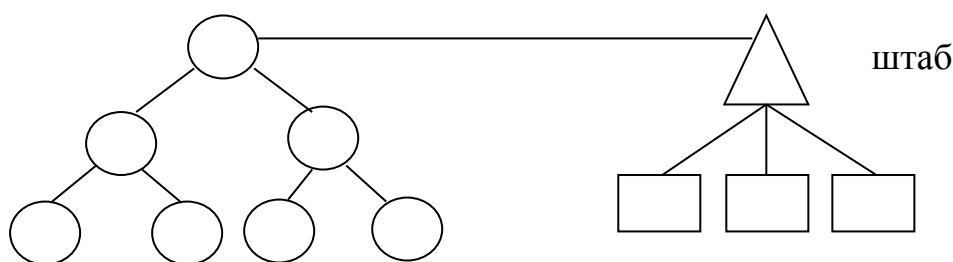


Рис. 4. Штабная организационная структура

2.7. Органические (адаптивные) организационные структуры управления

Органические (адаптивные) организации характеризуются размытостью границ, самостоятельностью отдельных звеньев, их широкой специализацией, слабой иерархичностью управления, малым числом правил и процедур, свободой выбора вариантов деятельности, оценкой ее результатов на основе реального рыночного эффекта, преобладанием неформальных отношений, внутренней конкуренцией, способностью к изменениям и развитию.

Все это придает им большую гибкость, маневренность, приспособляемость к быстрым изменениям во внешней и внутренней среде, постоянной смене ориентиров.

Организации такого типа чаще всего связаны с инновационными процессами – научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, внедрением их результатов в практику.

Типы органических структур управления:

- проектная ОСУ;
- матричная ОСУ;
- программно-целевая;
- ОСУ на групповом подходе – командная, бригадная;
- сетевая ОСУ;
- эдхократические (специальные) организации;
- партисипативные (основанные на участии) организации.

2.8. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга

Мотивация трудовой деятельности – это совокупность мотивов и стимулов, побуждающих человека к полезному труду, определяющих удовлетворение его потребностей, соблюдение интересов и достижение целей. Она включает материальное вознаграждение труда, поощрения социально-психологического и нравственного плана.

Различают содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга), процессуальные и параллельные.

Содержательные теории мотивации основаны на определении тех внутренних побуждений, которые заставляют человека действовать так, а не иначе.

Особый вклад в теорию мотивации внес **Абрахам Маслоу**, разработавший иерархию потребностей человека. Работая над своей теорией мотивации в 40-е гг. XX в., Маслоу, проанализировав потребности, определил **последовательность их возникновения (иерархию)**. Первое место занимают **физиологические потребности**, необходимые для выживания индивида. Они включают потребности в пище, воде, отдыхе.

На втором месте находятся **потребности в безопасности и уверенности в будущем**. В их число входят: потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем.

Третье место занимают **социальные потребности**, называемые иногда потребностями в причастности. Это понятие, которое включает чувство принадлежности к кому или чему-либо.

На четвертом месте находятся **потребности в уважении**, в которые входят потребности в самоуважении, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

Пятое место занимают потребности **самовыражения**, то есть реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

В соответствии с теорией Маслоу все потребности можно сгруппировать в строгой иерархической последовательности, то есть физиологические потребности, потребности в безопасности и защищенности относятся к **первичным потребностям**, а все остальные принадлежат ко **вторичным**. Этим еще раз подчеркивается, что потребности нижних уровней требуют первоочередного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека, прежде чем на мотивации начинают сказываться потребности более высоких уровней. В определенный период времени человек будет стараться стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной. Прежде чем приступить к удовлетворению более высоких потребностей, человек удовлетворяет потребность более низкого уровня. Человек, испытывающий голод, в первую очередь будет стараться найти пищу и только после этого попытается построить убежище. Однако, живя в удобстве и безопасности, человек будет стремиться к деятельности и социальным контактам и только после этого начнет добиваться уважения со стороны окружающих. И только после того, как

человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его потребности начнут расти с его потенциальными возможностями.

Данная теория внесла важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей осуществлять трудовую деятельность. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широкой областью их потребностей. Для того чтобы мотивировать работника, менеджер должен предоставить ему возможность в удовлетворении его важнейшей потребности таким образом, чтобы достичь целей организации.

Теория Д. МакКлелланда во главу угла ставит потребности высших уровней. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

Потребность власти выражается в желании руководить, воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, смело идущие на конфликт и стремящиеся отстаивать свои взгляды на происходящее. Очень часто это хорошие ораторы, требующие к себе повышенного внимания со стороны окружающих. Процесс управления привлекает людей с потребностью власти, так как дает множество возможностей проявить и реализовать себя.

Проводя анализ способов удовлетворения потребности власти, МакКлелланд заметил, что «тех людей, у которых наивысшей является потребность власти, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и специализированные формы для проявления своего воздействия. Положительный или социальный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые сподвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать».

Потребность успеха находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Она удовлетворяется в результате доведения работы до своего логического завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха если и рискуют, то делают это, зная меру, и любят ситуации, когда они в состоянии взять на себя личную ответственность за поиск решения сложившейся проблемы, и надеются на поощрение за достигнутые ими результаты.

Следовательно, если необходимо мотивировать людей с потребностью успеха, то нужно ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, а также делегировать им полномочия, регулярно поощряя их в соответствии с результатами работы.

Мотивация на основании **потребности в причастности** по МакКлелланду очень схожа с социальной потребностью по Маслоу. Для этих людей важны общение в коллективе, налаживание дружеских отношений, оказание поддержки и помощи. Человек с потребностью причастности будет увлечен такой рабо-

той, которая способна дать ему широкие возможности социального общения. Руководителям в данном случае необходимо поддерживать атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения. Менеджер способен удовлетворить их потребности, уделяя им больше внимания и времени.

Фредерик Герцберг во второй половине 1950-х гг. разработал модель мотивации, основанную на потребности. В этой модели он выделил две большие категории, назвав их «гигиенические факторы» и «мотиваторы».

Гигиенические факторы (по Герцбергу):

- 1) межличностные отношения начальников с подчиненными;
- 2) заработок (фиксированный);
- 3) условия работы;
- 4) способности руководителя;
- 5) степень непосредственного контроля за работой.

Мотиваторы (по Герцбергу):

- 1) успех, признание;
- 2) продвижение по службе;
- 3) достижение целей;
- 4) высокая степень ответственности и самостоятельности;
- 5) возможности творческого и делового роста.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация связана с самим характером и сущностью работы. По мнению Герцберга, при отсутствии или недостаточной степени гигиенических факторов у человека наступает неудовлетворение собственной работой. Но если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не способны мотивировать человека на что-либо. Эти факторы соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности А. Маслоу. **Мотиваторы** сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу.

По теории Герцберга, **гигиенические факторы не мотивируют работников**, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель обязан обеспечить **наличие мотиваторов**.

Для эффективного использования данной теории нужно составить список гигиенических факторов и мотиваторов и дать сотруднику возможность самому определить и указать на то, что он предпочитает, и считаться с его желанием.

2.9. Группа. Характеристики и виды групп. Групповая динамика.

Этапы развития группы

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), **взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих** друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и воспринимающих себя как часть единого целого.

Чтобы быть группой, необходимо соответствовать **четырем критериям:**

- 1) двое или более людей должны осуществлять социальное взаимодействие;
- 2) они должны иметь стабильную групповую структуру;
- 3) должны разделять общие цели;
- 4) индивиды должны воспринимать самих себя как единое целое (группу).

Управление группой – это целенаправленное воздействие на группу или отдельных её членов для согласования совместной деятельности, то есть воздействие на поведение (его результаты, характеристики, процесс, состояния) группы.

Целью совместной деятельности является решение групповых задач.

Виды групп:

Малые группы – немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

Формальные группы – группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач. Их деятельность способствует достижению целей организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными и официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами.

Неформальные группы – группы, создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

Разделение групп на формальные и неформальные – это наиболее простой способ определения типов групп. Формальные группы создаются целенаправленно в процессе разделения труда по специализированным направлениям. Для этого специалистов группируют в рамках определенной функциональной области. Задачи специализированных групп, а также групповые нормы и правила устанавливаются руководством и являются обязательными для всех сотрудников. Формальные группы, как правило, характеризуются относительной стабильностью и постоянством состава. Назначение формальных групп по отношению к организации в целом состоит в выполнении конкретных задач и достижении определенных целей.

Неформальная группа может проявляться в двух разновидностях. В первой из них неформализованные служебные отношения несут функциональное содержание и существуют параллельно с формальной организацией, дополняя ее. Примером может служить система деловых связей между работниками, сложившаяся стихийно в дополнение к существующей структуре управления (в этом случае говорят о **неформальной структуре управления**). Во втором случае межличностные связи возникают в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений и тому подобного, вне связи с функциональной необходимостью. Это могут быть **товарищеские отношения, клубы по интересам и т. п.**

Развитие группы представляет собой динамический процесс. Каждая группа в своем развитии проходит через стандартную последовательность, включающую **пять** следующих **стадий**: формирование, бурление, нормирование, функционирование (выполнение работ), расформирование (переоформление, роспуск, распад).

1. Формирование – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой.

2. Бурление (смятение) – для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы. Возникают различные мнения, складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, распределению ролей и обязанностей, тактике группы. Если различия слишком велики, то некоторые члены могут покинуть группу. Если же различия незначительны, то члены группы либо приспосабливаются, либо открыто обсуждают противоречия.

3. Нормирование (становление норм поведения в группе). Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распределение ролей в группе. Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой.

4. Выполнение работы (функционирование). Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Четвертую стадию называют высшей точкой развития группы. На этом этапе структура группы уже окончательно определена и принята всеми ее членами. Отныне деловая энергия группы тратится не на знакомство с особенностями работы, а на эффективное выполнение конкретных задач. Для длительно существующих рабочих групп этот этап является последним в их развитии. Однако временные объединения, команды и другие подобные группы, цель которых – выполнение какой-либо единственной задачи, переживают еще и стадию расформирования или переоформления.

5. Расформирование (роспуск). На этом этапе группа готовится к самороспуску, достижение поставленной цели уже не является главным делом организации, все внимание группы направлено лишь на сворачивание собственной деятельности. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий.

Групповая динамика – это социально-психологические процессы, приводящие группу в определенные состояния посредством различных групповых механизмов и обеспечивающие её формирование, функционирование и развитие.

Жизнь любой группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и кризисных явлений. В любой организации можно обнаружить как силы сплочения и консолидации, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада и упадка, толкающие ее к необратимым изменениям.

Групповой процесс – это совокупность последовательных спонтанных или целенаправленных действий членов группы, направленных на достижение определенного результата деятельности.

Групповые процессы совершаются под влиянием внутренних и внешних условий. Они различаются по времени протекания и интенсивности воздействия на личности членов группы. Групповые процессы – это процессы развития и процессы функционирования.

В число **основных групповых процессов** входят: общение (коммуникация), консолидация – лидерство, соревнование (конкуренция), адаптация, принятие решения, эмоциональная идентификация.

Групповое состояние – это относительно статический момент динамики группы, характеризующийся устойчивостью, закрепленностью и повторяемостью действий и психических состояний членов группы, а также социально-психологических особенностей их взаимоотношений и взаимодействия.

Групповые состояния возникают под действием групповых процессов и в определенной степени фиксируют момент завершенности того или иного процесса. Они также различаются по длительности и интенсивности. **Характеристика групповых состояний включает:** подготовленность, направленность, организованность, активность, сплоченность, интегративность и референтность.

2.10. Руководство: власть и партнерство. Баланс власти.

Формы власти

Управление осуществляется через воздействие. Если рассматривать возможности воздействия руководителя на подчиненных, то можно предположить следующие его варианты:

- **воздействие через силу**, то есть физическое принуждение, как, например, при использовании рабского труда;
- **воздействие через положительное (отрицательное) подкрепление**, то есть использование стимулов и мотивов для побуждения человека к исполнению желаемых руководителю действий;
- **воздействие на основе использования власти**. То есть через оказание психологического влияния.

В менеджменте большинство воздействий осуществляется через оказание влияния на основе имеющейся власти.

Влияние – это психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на подчинённых с целью изменения их поведения.

Воздействие через силу и принуждение в современных организациях практически не используется. Мотивирование и стимулирование используется, однако руководителю весьма затруднительно каждый раз при обращении к подчиненному предлагать ему что-либо в ответ на его действия.

В практике управления организациями руководитель в большинстве случаев оказывает влияние на подчиненного путем использования своей должностной власти.

Власть – это возможность и способность оказывать влияние на деятельность людей.

Влияние руководителя на подчиненных представляет собой суть управленческой деятельности. Основные возможности влияния заложены в наличии власти. Без власти управление осуществляться не может!

Баланс власти. Подчиненный зависит от руководителя потому, что он решает вопросы распределения рабочих заданий и контроля за их исполнением, вопросы продвижения по службе, оплаты труда и т. д.

Но в то же время сам руководитель зависит от своих подчиненных. Например, его авторитет зависит от того, насколько хорошо выполняется работа во вверенном ему подразделении, а это обусловлено способностями работников, их желанием работать усердно.

Кроме того, работники часто владеют дополнительной информацией, полезной при принятии решений, имеют неформальные контакты с людьми в других подразделениях, что в некоторых случаях облегчает решение таких задач, которые сложно решить, пользуясь только официальными должностными полномочиями руководителя.

Взаимная зависимость требует нахождения определенного баланса, при котором социальные отношения будут в равновесии. **Баланс власти – это взаимная зависимость руководителя и подчиненных.** То есть ситуация, когда руководитель будет оказывать необходимое влияние на подчиненных, а подчиненные, в свою очередь, не будут чувствовать себя подавленными и используют свои способности и возможности для достижения целей организации (подразделения).

Формы власти:

1) Экспертная власть – это способность руководителя влиять на подчиненных в силу своей подготовленности, уровня образования, опыта, таланта, умений и навыков.

Этот вид власти не связан напрямую с определенной должностью. Более того, экспертной властью могут обладать как руководители, так и исполнители при условии, что они в определенных вопросах разбираются лучше других работников.

В основе экспертной власти находится вера исполнителя в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребности подчиняющегося. Это влияние через «разумную веру». В данном случае речь идет о таких потребностях подчиненного, как, например:

- выполнить порученную работу (или выполнить ее хорошо!), для чего может потребоваться консультация специалиста в данной области;
- получить в результате хорошо выполненной работы поощрение в виде благодарности, признания, премии и т. п.;
- приобрести под руководством опытного специалиста профессиональные знания и умения и др.

В организации экспертной властью обладает опытный руководитель по отношению к молодым неопытным работникам или, наоборот, опытный работник по отношению к молодому руководителю.

2) Власть примера (личная харизма).

Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и способностей руководителя.

При этом способность влиять на поведение подчиненных основывается на привлекательности для них тех или иных черт характера руководителя. Такой руководитель является для подчиненных «эталонном», которому хочется подражать. Этот вид власти еще называют «**эталонным**».

Стремление быть похожим незаметно приводит под влияние того, кому подражают.

Некоторые характеристики харизматических личностей руководителя:

1. Создается впечатление, что эти люди излучают энергию и заражают ею других людей.

2. «Внушительная» внешность.

3. Независимость характера.

4. Хорошие риторические способности.

5. Восприятие восхищения своей личностью.

6. Достойная и уверенная манера держаться.

Таким образом, механизм влияния основывается на том, что люди часто испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом.

3) Традиционная власть (другие названия – «**законная власть**», «**право на власть**»).

Традиционная власть – это возможность и способность оказывать влияние на подчиненных в силу своего должностного положения.

Традиционная власть основана на восприятии традиции подчиняться должностному лицу. При этом исполнитель верит, что влияющий **имеет право** отдавать приказания, а его долг – подчиняться им. В результате исполнитель ожидает, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей (продолжать работать в этой организации, иметь хорошие взаимоотношения с начальником, получать вознаграждения в виде премий, благодарности и др.).

Все руководители пользуются традиционной властью, так как они наделены полномочиями управлять людьми.

Влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. **Система, основанная на традиционной власти, рухнет, если она не даст своим лояльным, покорным сторонникам ощущение тепла и защищенности.**

4) Власть принуждения – это возможность оказывать влияние на поведение подчиненного посредством наказания: выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т. п.

Власть принуждения – это влияние через страх. Чего опасается человек, который хочет продолжать работать в данной организации? Например, у него

может быть страх потерять работу, уважение коллег, получить удар по самолюбию и др. Чтобы избежать таких нежелательных для себя ситуаций, работник стремится не перечить начальнику, выполнять все его указания и распоряжения.

Однако при использовании этого способа влияния на подчиненных следует помнить, что **страх ограничивает инициативу и творчество**. Если наказание слишком строго, человек в стремлении избежать его может начать работать «строго по правилам». Для некоторых видов работ это допустимо (экономист, технолог), для некоторых просто необходимо (бухгалтер). Но существуют виды работы, где нужна активность работника (работа по сбыту продукции, продаже услуги; это работы по управлению организацией на разных ее уровнях; созданию новых видов продукции и др.).

5) Власть вознаграждения – это возможность руководителя вознаграждать подчиненного за выполнение желательных действий путем предоставления ему определенных благ: выплаты премии, объявления благодарности, продвижения по службе и др.

В данном случае механизм воздействия состоит в том, что в зависимости от ожидаемого уровня компенсации подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения приказа или распоряжения. Это один из самых старых и достаточно эффективных источников власти. Но эффективен он при условии, что руководитель сумеет правильно определить, **что именно** в глазах подчиненного является «вознаграждением», и фактически предложит его. Но в организации ресурсы ограничены, и руководитель, в свою очередь, ограничен в возможностях выдавать необходимые вознаграждения.

Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления традиционной.

В менеджменте **партнерством** считается **управление, осуществляемое на основе участия членов коллектива или группы в совместной работе, в том числе в разработке и принятии решений.**

Партнерство означает, что работники (партнёры) не являются пассивными исполнителями указаний руководителя. Они не просто работают по известному алгоритму, а подходят к работе **творчески**, их заботит конечный результат работы. Ощукая себя партнерами в каком-то деле, люди начинают относиться к своим обязанностям более ответственно и заинтересованно. В результате можно ожидать повышения производительности их труда, повышения качества работы, улучшения трудовой дисциплины. То есть речь идет не просто о повышении управляемости трудового коллектива, а о **появлении элементов самоуправления**.

В практике управления для налаживания отношений партнерства могут использоваться различные **способы**:

- привлечение работников к совместной постановке **целей**;
- привлечение сотрудников к совместной выработке управленческих **решений**;
- разъяснение работникам **перспектив** развития организации и ее подразделений;

- реализация **действий**, направленных на сплочение трудового коллектива (организация праздничных мероприятий, совместного отдыха и др.);
- организация **групповой работы** над решением какой-либо производственной проблемы.

2.11. Стили менеджмента. Стили руководства по Р. Лайкерту

Стиль **менеджмент** – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным с целью повлиять на них или побудить к действию (выполнению заданий).

Существует три стиля руководства:

- 1) авторитарный;
- 2) демократический;
- 3) либеральный (попустительский).

Сущность стилей руководства

1. Авторитарный стиль управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

Положительные черты:

- 1) не требует особых материальных затрат,
- 2) позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.

Отрицательные черты:

- 1) подавляет инициативу;
- 2) требует громоздкой системы контроля за работой персонала;
- 3) повышает степень бюрократизма.

В результате снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Долгосрочное использование такого стиля управления приводит к существенному снижению степени эффективности работы предприятия.

2. Демократический стиль предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.

Положительные черты:

- 1) стимулирует творческую деятельность;
- 2) снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно;
- 3) повышает мотивацию труда;
- 4) улучшает психологический климат на предприятии и удовлетворенность от выполненной работы.

Отрицательные черты:

- 1) не осуществляется жесткого централизованного контроля;
- 2) ответственность за выполнение заданий может долго перекладываться;
- 3) затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

3. Либеральный (попустительский) стиль представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность.

Особенности:

1. Данный стиль управления возможно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.

2. Подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии.

Несмотря на существенную разницу в данных стилях управления, нельзя выделить среди них абсолютно эффективный или неэффективный, так как все зависит от ситуации, в которой они применяются.

Стиль менеджера – это совокупность своеобразных методов, форм и приемов практической деятельности менеджера по отношению к подчиненным с целью осуществления управленческого воздействия.

Стиль менеджера – очень значимая характеристика в управлении, так как именно он оказывает влияние на эффективность деятельности организации в целом, на качество трудовой жизни, на поведение подчиненных, жизнеспособность организации, на качество персонала.

Немецкие ученые установили, что **результативность труда повышается** у коллектива, где преобладает **демократический** стиль руководства, **снижается эффективность** – у коллектива с **попустительским** и **авторитарным** стилями.

Группа научных сотрудников Мичиганского университета во главе с Ренсисом Лайкертом, сравнивая группы с высокой и низкой производительностью труда в различных организациях, пришла к выводу, что **разницу в производительности труда может объяснить стиль менеджера**. Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствует повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

Лайкерт выделил **четыре базовых стиля руководства: эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и основанный на участии**. Позднее было установлено, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается редко.

2.12. Лидерство в системе менеджмента.

Поведенческие теории лидерства: теория Д. Мак-Грегора, «управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Моутона

В менеджменте лидерство является ключевой ситуационной переменной, определяется качествами руководителя и подчиненных, ситуацией.

Лидерство – ведущее положение индивидуума в области неформальных отношений, обусловленное его вкладом в эффективность функционирования группы.

Лидерство возникает в группе в процессе **взаимодействия** людей и проявляется в межличностных и деловых **неформальных отношениях**. Сущность лидерства состоит в том, что группа признает лидерскую позицию индивида и начинает следовать за ним. В этом проявляется природа лидерства.

Менеджмент – феномен, имеющий место в системе формальных (**официальных**) отношений, а **лидерство** – феномен, порожденный системой **неформальных (неофициальных) отношений**. Причем роль **менеджера** заранее определена «на табло» социальной организации, оговорен круг функций реализующего ее лица. Роль лидера возникает стихийно – в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет.

Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций (как позитивных, так и негативных). **Лидер** выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или, по крайней мере, близких) ему по статусу (служебному положению), он как бы «один из нас». Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнеров, но эти санкции носят неформальный характер, право на их применение нигде официально не зафиксировано.

Как бы человек ни стремился стать лидером, он никогда им не станет, если окружающие не воспримут его так. В руководстве дело обстоит иначе. Менеджер назначается на свой пост независимо от того, воспринимают его подчиненные соответствующим этой роли или нет.

Менеджмент есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство – психологический. И в этом - основное различие между ними, хотя в то же время имеется и немало общего.

Общее между лидерством и менеджментом:

- Во-первых, и руководство, и лидерство являются **средством координации, организации отношений членов социальной группы, средством управления ими.**

- Во-вторых, оба феномена реализуют **процессы социального влияния в группе (коллективе)**. Но в одном случае (руководство) это влияние идет, главным образом, по официальным каналам, тогда как в другом (лидерство) – по неофициальным.

- В-третьих, **обоим феноменам присущ момент известной субординации отношений**. Причем в руководстве он выступает достаточно отчетливо и закреплен должностными инструкциями, а в лидерстве его присутствие гораздо менее заметно и уж заранее никак не очерчено.

Поведенческие теории лидерства представлены теориями МакГрегора, Блейка и Моутона, а также концепцией трех лидерских стилей: **авторитарного, демократического и либерального.**

Управленческая решетка **Р. Блейка и Дж. Моутона** наиболее полно характеризует и дает возможность оценить характер управления на предприятии. Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием.



Рис. 5. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона

В данной системе (см. рис. 5) управленческая деятельность характеризуется **комбинацией двух цифр (1 и 9)**.

Одна ось отражает ориентацию руководителя на коллектив, а вторая – производственную направленность деятельности руководящего состава.

Основные варианты положения на «управленческой решетке»

1.1. Данное положение на схеме характеризует руководителя, который уделяет мало внимания как своим сотрудникам, так и самой работе, то есть такой руководитель пускает все дела на самотек и уделяет слишком мало внимания работе предприятия в целом. Он не стремится внести какие-то изменения в деятельность организации и полагается на обстоятельства.

1.9. Положение, отражающее деятельность руководителя, который особое внимание уделяет потребностям и интересам подчиненных и мало заботится о производственном процессе. Такой процесс управления получил название **«управление в духе загородного клуба»**.

9.1. Данный вид руководства характеризуется максимальным вниманием к производственной деятельности и минимальным к коллективу. Этот стиль называется еще бюрократическим. Он основывается на том, что **люди – это винтики**, а их потребности и проблемы никак не отражаются на выполнении ими служебных обязанностей, поэтому мотивировать их или поощрять, а уж тем более заботиться об условиях труда, совершенно ни к чему. Такой менеджер пользуется принципом **«результат – это все»**. Его подчиненные могут давать вполне неплохие результаты, но внутри коллектива будет расти недовольство существующей ситуацией, которое со временем может перерасти в открытое противостояние.

9.9. Данное положение на «управленческой решетке» характерно для руководителя, который уделяет значительное внимание как самому производственному процессу, так и потребностям сотрудников. Затраты такого руководителя на ведение деятельности очень велики, а вот об отдаче и рентабельности деятельности речь стоит вести отдельно, так как издержки могут оказаться напрасными.

5.5. Руководитель, которому отводится данное положение в «управленческой решетке», проявляет умеренный интерес как к своим подчиненным, так и к хозяйственной деятельности. Он с пониманием относится к проблемам сотрудников, но требует от них выполнения своих обязанностей, которые непременно соответствуют их возможностям. Способность такого руководителя является наиболее объективной по сравнению с вышеперечисленными. Такого

руководителя можно считать идеальным типом, который, как и все идеальное, почти не встречается на практике.

Недостатком данной теории является невозможность точного определения положения руководителя на данной решетке.

МакГрегор считал, что разницу в производительности труда может объяснить стиль лидерства. Руководители группы с высокой и низкой производительностью классифицируются по континууму («непрерывная линия»), находящемуся в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (**теория «Х»**), до другой – сосредоточенные на человеке (**теория «У»**).

Руководитель, сосредоточенный на работе (или руководитель, ориентированный на задачу) прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Ф. Тейлор. Он строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждения рабочих, которые перевыполняли научно обоснованную норму выработки.

В противоположность этому, первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Руководитель сосредотачивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он делает упор на взаимопомощи, позволяет работнику максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Теория Д. МакГрегора учитывает конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Стиль менеджера направлен на развитие от состояния «Х» к состоянию «У», от состояния «экономического человека» к «человеку социальному», от стиля авторитарного к либеральному.

2.13. Регулирование и контроль в системе менеджмента.

Процесс контроля. Характеристики эффективного контроля

В процессе управления предприятием или организацией возникает множество не предусмотренных системой управления ситуаций и неопределённостей. Для устранения всех отклонений от намеченных целей, а также для достижения планируемых показателей реализуется функция контроля. Возникает потребность в осуществлении контроля.

Контроль – это часть управленческой деятельности, то есть функция менеджера, заключающаяся в оценке соответствия и обнаружении несоответствия требованиям путем наблюдения и заключения, на основании соответствующих измерений, испытаний или проверок. Несоответствия обнаруживаются для коррекции.

Любой руководитель, независимо от ранга, должен рассматривать контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Функции

планирования, организации, мотивации нельзя осуществлять в отрыве от функции контроля. Все они являются неотъемлемой частью общей системы управления, ведущей организацию к получению результата деятельности. Деятельность организации должна обеспечить получение требуемого результата, она всегда протекает как управляемый процесс. Отсюда следует необходимость осуществления предварительного, а также заключительного видов контроля.

В самом общем виде контроль можно рассматривать как процесс измерения (сопоставления) **фактически достигнутых результатов** по отношению к **запланированным**.

При этом возможны два варианта:

1) **совпадение** фактически достигнутых результатов с запланированными, требуемыми;

2) **несовпадение** фактически достигнутых результатов с запланированными.

В первом случае – работа соответствует плану или иным требованиям к ее осуществлению. Во втором – требуется принятие решения о необходимости коррекции.

Процесс контроля состоит из четырех взаимосвязанных этапов:

- установление целей контроля;
- измерение фактических результатов работы;
- сравнение фактических результатов с запланированной нормой или стандартом;

управленческие мероприятия для исправления любых значительных отклонений от плановых норм и стандартов.

Все они взаимосвязаны.

Установление целей контроля – первый этап процесса контроля.

Определение конкретных целей контроля – **это установление требований, стандартов**, степень приближения к которым поддается измерению.

Стандарт – параметр (требование), которому должно соответствовать, удовлетворять что-нибудь по своим признакам, свойствам, качествам. В качестве стандартов могут выступать показатели плана деятельности предприятия.

Проведение наблюдений и измерений – второй этап процесса контроля.

Чтобы определить, насколько эффективно выполняется работа в реальности, менеджер должен обладать **полной информацией о рабочем процессе**. Поэтому на втором этапе процесса контроля обязательно проведение наблюдений и измерение фактических показателей.

Для измерения фактических показателей эффективности работы менеджеры используют следующие источники информации:

- личное наблюдение;
- статистические (диспетчерские) отчёты;
- устные отчёты;
- письменные отчеты.

Третий этап – сравнение фактических результатов с запланированной нормой или стандартом.

Для реализации третьего этапа необходимо установить диапазон отклонений.

Диапазон отклонений – приемлемые параметры расхождений между фактическими показателями эффективности и запланированными стандартами и нормами.

Отклонения, выходящие за пределы диапазона отклонений, считаются значительными, и на них необходимо обращать внимание. На этапе сравнения в первую очередь менеджеров должен волновать размер и направленность тенденций в отклонениях от стандарта.

Коррекция деятельности – четвертый этап процесса контроля.

Это заключительный этап процесса контроля. Проводится коррекция деятельности по результатам контроля, то есть **регулирование**.

Происходит проверка хода выполнения работ. Возможны три ситуации.

Первая ситуация. Результаты проверки соответствуют стандартам. Наиболее приемлемой для фирмы реакцией на результаты контроля является поддержание status quo, то есть сохранение текущего состояния.

Вторая ситуация. В ходе выполнения работы были замечены какие-либо отклонения от заданных стандартов. При этом целесообразным будет являться внесение изменений в деятельность объекта контроля (коррекция работы).

Третья ситуация. Отклонения вышли за рамки диапазона.

Если причиной отклонения фактических показателей работы была недостаточно высокая эффективность рабочих операций или действий, менеджеру следует предпринять корректирующие действия: изменение стратегии, структуры или практики распределения вознаграждений, реализация программ дополнительного тренинга персонала, ре-дизайн рабочих заданий или замена работников.

Все эффективные системы контроля имеют общие характеристики. Их значимость варьируется в зависимости от конкретной ситуации, однако мы можем с уверенностью сказать, что если контроль соответствует некоторым требованиям, то его эффективность значительно повышается.

Характеристики эффективного контроля. Контроль должен быть:

- действенным;
- гибким;
- систематическим;
- комплексным;
- экономичным;
- гласным;
- своевременным;
- понятным.

2.14. Конфликтность в менеджменте.

Причины возникновения конфликтов. Управление конфликтом

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Конфликт (латин.) означает «столкновение», в основе которого лежит противоречие.

Причины возникновения конфликтов условно можно разделить на **три группы**:

- 1) причины, порожденные трудовым процессом;
- 2) причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- 3) причины, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности.

Причины конфликта, **порожденные в трудовом процессе**, вызываются факторами, препятствующими достижению людьми главной цели трудовой деятельности – получению запланированных результатов.

К числу таких факторов можно отнести:

- непосредственно технологический процесс, в течение которого деятельность одного из работников влияет на эффективность деятельности другого;
- ненадлежащее выполнение или отсутствие исполнения функциональных обязанностей в системе «руководство – подчинение».

Основными причинами возникновения конфликтов, вызываемых **психологическими особенностями** человеческих взаимоотношений, являются:

- 1) взаимосвязь людей, в процессе которой результат действий одного зависит от действий другого;
- 2) не решенные руководством вопросы, из-за которых возникают разногласия между непосредственными исполнителями;
- 3) функциональные нарушения в системе «руководство – подчинение», являющиеся барьером для достижения личных целей как руководителей, так и подчиненных.

Конфликты, возникающие в процессе **реализации трудовой деятельности**, чаще всего порождаются несоответствием действий человека принятым в коллективе нормам поведения.

Данные причины не являются единственными. Так, не следует забывать о коммуникативных барьерах, встречающихся в организационном процессе и вызывающих возмущение с той или другой стороны.

Существуют также межличностные конфликты, ярким примером которых являются симпатии и антипатии людей, ведущие к совместимости или несовместимости.

Причины конфликтов могут быть в личностном своеобразии членов коллектива: неумение контролировать свое эмоциональное состояние, некоммуникабельность, скрытность, низкий уровень самоуважения, агрессивность и т. д. Демографические характеристики здесь проявляются наиболее ярко.

Процесс разрешения конфликта включает в себя **шесть этапов**:

- 1) **определение основной причины конфликта** – это выявление предпосылок и факторов, послуживших его возникновению;

2) **определение вторичных причин конфликта** – после выяснения главной проблемы необходимо выявить повод, позволивший перейти к открытой конфронтации. В нем, как и в главной причине, могут скрываться немаловажные сведения для разрешения конфликта;

3) **поиск путей разрешения конфликта** базируется на решении следующих вопросов:

- для чего требуется разрешить данный конфликт,
- что для его разрешения может сделать каждый из оппонентов;

4) **совместное решение о выходе из конфликта** – это разработка компромиссного решения для всех участников конфликта;

5) **разрешение конфликта** осуществляется за счет устранения причин конфликтной ситуации;

6) **оценка эффективности усилий**, приложенных для разрешения конфликта. По ее результатам делается вывод о степени ликвидации проблемы и необходимости повторных действий.

Существует несколько **стратегий поведения оппонентов в конфликтной ситуации**:

1) **мирное сосуществование (взаимный уход)** применяется в случаях, когда стороны слабо заинтересованы в его разрешении, например, имеют близкий ранг или конфликт еще окончательно не созрел. Эта стратегия эффективна, если в основе конфликта лежат субъективные причины. Если причины объективны, то данная стратегия лишь усугубляет положение;

2) **приспособление** может применяться, если в конфликте не принимает участия более высокая сторона. В результате данной стратегии участники конфликта отступают без побед и поражений;

3) **силовое решение** применяется, если одна из конфликтующих сторон занимает более высокую должность. Результатом данной стратегии является подавление более слабой стороны, но победителя в ней определить сложно, так как чрезвычайно велика вероятность повтора данного конфликта, а последствия непредсказуемы;

4) **поиск компромисса** применяется, если силы участников конфликта примерно равны и они зависят друг от друга. В результате реализации данной стратегии выигрыш и проигрыш делятся примерно пополам, при этом сохраняются силы, время и отношения. Но данный вариант не является панацеей;

5) **окончательное разрешение** конфликта заключается в совместном поиске и устранении его причин оппонентами. Данная стратегия дает возможность ликвидировать неизбежные при компромиссе потери. Но эта стратегия применима, только если стороны, участвующие в конфликте, отличаются рассудительностью и при этом изначально хорошо относятся друг к другу. Разрешение конфликта зачастую не может произойти без вмешательства третьего лица – посредника. Грамотный посредник позволяет оппонентам при разрешении сложившейся проблемы не потерять своего лица. В такой ситуации конфликтующим сторонам проще просить об уступке, так как ни одна из них не чувствует себя униженной.

2.15. Факторы эффективности менеджмента

В общем виде эффективность менеджмента может быть выражена формулой:

$$\Xi = P/Z,$$

где P – результат функционирования системы управления (результатирующая составляющая);

Z – затраты на управленческую деятельность или объем использованных ресурсов (затратная составляющая).

Под **эффективностью менеджмента** понимается сложная, многогранная категория, которая отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных и иных явлений.

Эффективность управления, как социально-экономическая категория, – это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними – состоянием экономики, конкуренцией, социально-политической обстановкой и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

Проблема оценки эффективности менеджмента состоит в том, что результат может быть как прямым (непосредственным), так и косвенным (отдаленным). Во-вторых, результат может принести социально-экономический, социально-психологический и социально-организационный эффект. В-третьих, можно получить исключительно экономический, производственный эффект. Социальный и экономический эффект находятся в постоянном противоречии. Рост социального эффекта может вызвать снижение экономического эффекта, и наоборот.

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все влияния на ее же факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Фактор – момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, явлении.

Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- 1) по продолжительности влияния;
- 2) по характеру влияния;
- 3) по степени формализации;
- 4) в зависимости от масштаба влияния;

- 5) по содержанию;
- 6) по форме влияния.

По продолжительности влияния выделяют факторы, влияние которых сказывается на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.) и которые действуют непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т. п.).

По характеру влияния различают факторы интенсивные и экстенсивные. Первые обеспечивают повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствования организации труда управленческих работников и улучшения его условий, подготовки кадров управления. Вторые предусматривают привлечение дополнительных ресурсов – увеличения численности управленческого персонала, расширения технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе и т. д.

По степени формализации выделяют количественно измеримые и количественно неизмеримые факторы.

В зависимости от масштаба влияния факторы можно подразделить на: народнохозяйственные, отраслевые, на уровне организаций, на уровне подразделений.

По содержанию различают факторы:

- научно-технические (уровень механизации и автоматизации труда),
- организационные (рациональная структура аппарата управления, расстановка кадров, документооборот, трудовая дисциплина),
- экономические (система материального поощрения и материальной ответственности),
- социально-психологические (мотивация труда, межличностные отношения),
- технические,
- физиологические (санитарно-гигиенические условия труда) и др.

По форме влияния различают факторы прямые (квалификация персонала, состояние оборудования) и косвенные (психологический климат, групповая динамика). Первые непосредственно влияют на эффективность управленческого труда, вторые – опосредованно.

Каждый из перечисленных факторов может воздействовать на систему управления сам по себе, в отдельности, а также в совокупности с другими. При совместном положительном воздействии они обеспечивают существенный рост результативности менеджмента (за счет синергического эффекта), при отрицательном – снижают ее. Роль менеджеров состоит в том, чтобы планомерно воздействовать на указанные факторы. Рост эффективности должен стать объектом постоянной управленческой деятельности на всех уровнях управления.

3. ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Понятие, состав и структура основных производственных фондов. Факторы, влияющие на их структуру.

3.2. Натуральная и стоимостная оценка основных производственных фондов. Износ основных фондов. Амортизация.

3.3. Производственная мощность предприятия.

3.4. Понятие, структура и состав оборотных средств предприятия.

3.5. Нормирование расхода материалов. Факторы экономии материалов. Показатели использования материальных ресурсов.

3.6. Количественная и качественная характеристика трудовых ресурсов. Состав и структура трудовых ресурсов предприятия.

3.7. Производительность труда, ее виды и методы измерения. Определение численности работников.

3.8. Заработная плата и принципы ее организации. Элементы тарифной системы и ее роль в организации заработной платы.

3.9. Сдельная форма заработной платы и ее система. Условия применения сдельной формы оплаты труда.

3.10. Повременная форма заработной платы. Методы начисления повременной заработной платы.

3.11. Понятие и виды себестоимости продукции. Содержание калькуляции себестоимости единицы продукции, сводная калькуляция и сметы затрат на производство продукции. Их объемное отличие.

3.12. Группировка затрат по статьям и элементам и ее применение. Классификация затрат на производство и реализацию продукции. Состав затрат.

3.13. Калькуляция затрат на производство единицы продукции.

3.14. Сущность и виды прибыли.

3.15. Рентабельность и ее виды.

3.1. Понятие, состав и структура основных производственных фондов. Факторы, влияющие на их структуру

Основные производственные фонды (основные средства) – это материально-вещественные ценности (средства труда), которые многократно участвуют в производственном процессе, не изменяют своей натурально-вещественной формы и переносят свою стоимость на готовую продукцию по частям по мере износа.

С точки зрения учета и оценки, основные средства представляют собой часть имущества, которая используется в качестве средств труда, при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг или для управления организаций в течение периода, который превышает 12 месяцев.

Классификация основных средств:

1. По назначению и сфере применения:

- основные производственные средства;
- основные непроизводственные средства.

2. По степени использования:

- находящиеся в эксплуатации основные средства;
- находящиеся в резерве основные средства;
- находящиеся в стадии достройки, реконструкции, частичной ликвидации;
- находящиеся на консервации.

3. В зависимости от имеющихся прав на имущество:

- объекты, принадлежащие предприятию на правах собственности;
- объекты, находящиеся в оперативном управлении или хозяйственном

ведении;

- объекты, полученные в аренду.

4. По натурально-вещественному составу:

- здания;
- сооружения;
- передаточные устройства;
- машины и оборудование;
- транспортные средства;
- инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь.

В составе основных средств учитываются находящиеся в собственности предприятий земельные участки и объекты природопользования.

В структуре основных средств в зависимости от конкретной их роли принято выделять активную и пассивную части.

Активная часть непосредственно воздействует на предмет труда и определяет количество и качество выпускаемой продукции.

Пассивная часть создает необходимые условия для функционирования активной части.

Соотношение отдельных групп основных средств по стоимости характеризует их структуру. Структура определяется путем расчета удельного веса отдельных групп основных средств в общей совокупности и выражается процентами.

На структуру основных производственных фондов влияют такие **факторы**, как:

- особенности специализации отрасли;
- особенности технологии и организации производства;
- техническая оснащенность;
- специализация и концентрация производства;
- особенности производственного процесса;
- уровень механизации и автоматизации;
- географическое размещение предприятия и др.

3.2. **Натуральная и стоимостная оценка основных производственных фондов. Износ основных фондов . Амортизация**

Основные производственные фонды учитываются в натуральных и стоимостных показателях.

Натуральные показатели необходимы для установления количества и состава основных средств, расчета производственной мощности, организации ремонта и замены оборудования.

Стоимостные показатели необходимы для определения общей стоимости структуры и динамики основных средств, расчета амортизационных отчислений, себестоимости, рентабельности и т. д.

Существуют 3 метода оценки основных средств:

1. По первоначальной стоимости

Первоначальная стоимость – это сумма фактических затрат организации на приобретение, доставку и доведения до рабочего состояния основных средств.

Первоначальная стоимость – это фактическая стоимость создания основных средств. По первоначальной стоимости основные средства учитываются и оцениваются в ценах тех лет, когда они были созданы.

2. По восстановительной стоимости

Восстановительная стоимость – это стоимость воспроизводства основных средств в современных конкретных эксплуатационных условиях. Восстановительная стоимость показывает, сколько денежных средств пришлось бы затратить предприятию в данный момент времени для замены имеющихся изношенных в той или иной степени основных средств такими же, но новыми.

Восстановительная стоимость определяется путем переоценки основных средств.

Переоценка может производиться:

- по официально публикуемым индексам;
- прямым пересчетом по документально подтвержденным рыночным ценам.

3. По остаточной стоимости

Остаточная стоимость – это стоимость, еще не перенесенная на готовую продукцию. Остаточная стоимость определяется как разность между первоначальной (восстановительной) стоимостью и суммой, начисленной амортизацией.

Основные средства учитываются на предприятии по первоначальной стоимости, а после переоценки – по восстановительной стоимости.

В балансе предприятия основные средства отражаются по остаточной стоимости.

Кроме этого можно выделить два вида оценки основных средств:

1. Ликвидационная стоимость – это стоимость возможной реализации выбывающих, полностью изношенных основных средств.

2. Амортизируемая стоимость – это стоимость, которую необходимо перенести на готовую продукцию. В Российской экономической практике – это

первоначальная (восстановительная) стоимость, в мировой практике – разность между первоначальной и ликвидационной стоимостью.

В процессе эксплуатации основные средства подвергаются износу, который может быть вызван воздействием как материальных, так и нематериальных факторов.

С точки зрения экономики, **износ** – это потеря стоимости основных средств.

Виды износа:

1. Физический износ – это потеря стоимости в результате изменения физических, механических и тому подобных свойств основных средств.

2. Моральный износ делится на:

– моральный износ I-го рода – это удешевление новых средств труда и потеря стоимости у действующих средств труда;

– моральный износ II-го рода – это потеря стоимости из-за появления более производительных и технически совершенных новых средств труда.

3. Социальный износ – это потеря стоимости в результате того, что новые основные средства обеспечивают более высокий уровень социальных требований (комфортность, безопасность, эргономичность).

4. Экологический износ – это потеря стоимости в результате ужесточения стандартов в области охраны окружающей среды.

Кроме этого, можно выделить частичный и полный износ.

Частичный наступает вследствие неравномерного износа отдельных элементов основных средств и возмещается путем ремонта.

Полный износ соответствует полному обесцениванию основных средств, когда их дальнейшее использование убыточно или невозможно. В этом случае основные средства ликвидируются и замещаются новыми.

Амортизация – это процесс переноса стоимости основных средств на готовую продукцию и возмещение этой стоимости в процессе реализации продукции.

Амортизационные отчисления – это денежное выражение размера амортизации, которое должно соответствовать степени износа основных средств. Амортизационные отчисления включаются в себестоимость продукции.

Начисление амортизации может производиться одним из четырех следующих методов:

1) линейный метод (способ равномерного, пропорционального списания стоимости основных средств);

2) способ уменьшения остатка;

3) способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования (кумулятивный способ);

4) способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

3.3. Производственная мощность предприятия

Производственная мощность предприятия (ПМ) – максимально возможный годовой (суточный, сменный) выпуск продукции (или объем переработки сырья) в номенклатуре и ассортименте при условии наиболее полного использования оборудования и производственных площадей, применения прогрессивной технологии и организации производства.

Под **производственной мощностью** предприятия понимается максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте планового года, при полном использовании производственного оборудования с учетом намечаемых мероприятий по внедрению передовой технологии производства и научной организации труда. Производственная мощность определяется в тех же единицах, в каких измеряется объем производства продукции. Для измерения ПМ используются натуральные и условно-натуральные измерители (тонны, штуки, метры, тысячи условных банок и т. д.).

Широкая номенклатура приводится к одному или нескольким видам однородной продукции.

Увеличение производственной мощности возможно за счет:

- 1) ввода в действие новых и расширения действующих цехов;
- 2) реконструкции;
- 3) технического перевооружения производства;
- 4) организационно-технических мероприятий, из них:

- увеличение часов работы оборудования;
- изменение номенклатуры продукции или уменьшение трудоемкости;
- использование технологического оборудования на условиях лизинга с возвратом в сроки, установленные лизинговым соглашением.

Выбытие мощности происходит по следующим причинам:

- износ оборудования;
- уменьшение часов работы оборудования;
- изменение номенклатуры или увеличение трудоемкости продукции;
- окончание срока лизинга оборудования.

На величину производственной мощности оказывают влияние следующие факторы:

1. Технические факторы:

- количественный состав основных фондов и их структура;
- качественный состав основных фондов;
- степень механизации и автоматизации технологических процессов;
- качество исходного сырья.

2. Организационные факторы:

- степень специализации, концентрации, кооперирования производства;
- уровень организации производства, труда и управления.

3. Экономические факторы:

- формы оплаты труда и стимулирования работников.

4. Социальные факторы:

- квалификационный уровень работников, их профессионализм;
- общеобразовательный уровень подготовки.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих производственных цехов, участков или агрегатов, то есть по мощности ведущих производств.

Расчет производственной мощности завода ведется по всем его подразделениям в следующей последовательности:

- по агрегатам и группам технологического оборудования;
- по производственным участкам;
- по основным цехам и заводу в целом.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, участков, агрегатов. **К ведущим** относятся цеха, участки, агрегаты, в которых выполняются основные, наиболее трудоемкие технологические процессы и операции по изготовлению изделий или полуфабрикатов. Перечень ведущих цехов, участков и агрегатов в основном производстве, а также оптимальные уровни загрузки публикуются в отраслевых рекомендациях по расчету производственной мощности.

Под «узким местом» понимается несоответствие производственной мощности отдельных цехов, участков, агрегатов возможности ведущего оборудования. Наличие «узких мест» на промежуточных стадиях производственного процесса не должно учитываться в расчетах производственной мощности предприятия.

Для расчета производственной мощности необходимо иметь следующие исходные данные:

- плановый фонд рабочего времени одного станка;
- количество машин;
- производительность оборудования;
- трудоемкость производственной программы;
- достигнутый процент выполнения норм выработки.

3.4. Понятие, структура и состав оборотных средств предприятия

Оборотные средства – это постоянно находящиеся в движении совокупность оборотных производственных фондов и фондов обращения. Это означает, что оборотные средства призваны обслуживать как сферу производства, так и сферу обращения.

Оборотные производственные фонды – это предметы труда, которые полностью потребляются в течение одного производственного цикла и полностью переносят свою стоимость на готовую продукцию.

Фонды обращения призваны обслуживать процесс реализации продукции и включают:

- готовую продукцию;
- денежные средства;
- средства в расчетах.

По своей экономической природе оборотные средства представляют собой денежные средства, вложенные (авансированные) в оборотные производственные фонды и фонды обращения.

Основное назначение оборотных средств – это обеспечение непрерывности и ритмичности производства.

По назначению в производственном процессе (по элементам) оборотные средства делятся на:

1) материально-производственные запасы:

- сырье, основные материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия;
- вспомогательные материалы;
- топливо;
- тара;
- запасные части.

2) находящиеся в процессе производства средства:

- незавершенное производство;
- расходы будущих периодов – это расходы, произведенные сейчас, но относящиеся к будущим периодам (заранее уплаченная арендная плата);

3) готовая продукция:

- готовая продукция на складе предприятия;
- готовая продукция отгруженная;

4) денежные средства и средства в расчетах:

- дебиторская задолженность;
- краткосрочные финансовые вложения;
- денежные средства.

Структура оборотных средств характеризуется удельным весом отдельных элементов оборотных средств в общей совокупности и выражается в процентах.

3.5. Нормирование расхода материалов. Факторы экономии материалов. Показатели использования материальных ресурсов

Норма (лат. norma – руководящее начало, правило, образец) – узаконенное установление, порядок, признанный быть обязательным.

Нормирование представляет собой процесс установления нормы. **Нормирование расхода МР** – это регламентация использования предметов труда. Данный процесс предполагает глубокое знание экономической сущности, роли и значения различных видов норм и нормативов в планировании производства и его материально-технического обеспечения.

Нормирование использования МР предполагает:

- разработку норм их потребления в производстве при выпуске продукции;
- корректировку действующих норм;
- утверждение и доведение норм до производственных участков и бригад.

Нормирование расхода МР включает:

- изучение влияния условий производства, определяющих расход МР на единицу выпускаемой продукции, с целью оптимального выбора материалов, внедрения прогрессивной технологии, выбора наиболее рациональной организации производства;

– определение расхода МР, необходимого для выполнения определенной работы, исходя из сложившегося организационного и технического уровня производства;

– обеспечение максимальной экономии МР (при обязательном соблюдении требуемого качества продукции и работ) за счет использования современного оборудования и инструмента.

Норматив – относительный показатель, характеризующий установленную степень использования ресурсов или характеристику продукции.

Норма расхода – общественно необходимое количество сырья, материалов, топлива, энергии на производство единицы продукции (работы).

Нормы расхода, отражающие общественно необходимые затраты ресурсов, называют прогрессивными.

Объект нормирования – вид продукции (работы) на производство которой определяется норма расхода.

Единица продукции – отдельный экземпляр штучной продукции или определенное количество продукции в единицах измерения массы, объема, площади, стоимости и т. д.

Классификация норм расхода

1) По степени детализации объекта нормирования различают:

- индивидуальные;
- групповые.

2) По степени укрупнения сырья и материалов различают:

- специфицированные;
- сводные.

3) По периоду действия нормы расхода сырья и материалов в промышленности различают: годовые, полугодовые, квартальные, недельные нормы расхода МР.

Основные методы нормирования материальных ресурсов:

- Расчетно-аналитический метод разработки индивидуальных норм расхода сырья и материалов предусматривает поэлементное определение расходов МР, входящих в состав нормы, по данным проектной, конструкторской, технологической и другой технической документации.

- Опытный метод разработки индивидуальных норм расхода сырья и материалов основан на непосредственных замерах расхода МР и объемов произведенной продукции в лабораторных или производственных условиях.

- Отчетно-статистический метод заключается в определении среднестатистической величины фактического расхода материальных ресурсов на производство единицы продукции (работы) на базе отчетных данных за прошлые годы. Для расчета обычно используются данные бухгалтерского и складского учета.

- Комбинированный.

Значение экономии материальных ресурсов:

1. Эффективное использование МР, снижение норм их расхода обеспечивает возможность дополнительного выпуска продукции.

2. Уменьшение расхода основных и вспомогательных материалов на единицу выпускаемой продукции позволяет также снизить расход электроэнергии, инструмента и вспомогательных материалов (используемых при обслуживании и эксплуатации оборудования) на единицу выпускаемой продукции.

3. Через себестоимость продукции снижение норм расхода МР положительно влияет на показатели производственно-хозяйственной деятельности промышленных предприятий (прибыль от реализации продукции, рентабельность производства).

3.6. Количественная и качественная характеристика трудовых ресурсов. Состав и структура трудовых ресурсов предприятия

Кадры или трудовые ресурсы предприятия — это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав.

Трудовые ресурсы предприятия являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Работники промышленно-производственного персонала подразделяются на 2 основные группы: рабочие и служащие.

К *рабочим* относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др.

В свою очередь, рабочие обычно подразделяются на основных и вспомогательных.

В группе *служащих* обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятия и их структурных подразделений, а также их заместители по следующим должностям: директора, начальники, управляющие, заведующие на предприятии, в структурных единицах и подразделениях; главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик, главный технолог, главный экономист и др.).

К специалистам относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности.

К собственно служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).

Количественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

Списочная численность работников предприятия — это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников.

Явочная численность – это количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей.

Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца.

Движение работников списочного состава характеризуется изменением списочной численности работников, вследствие приема на работу и выбытия по различным причинам, показателями оборота кадров и показателем постоянства кадров.

Интенсивность оборота кадров характеризуется коэффициентом оборота кадров по приему, коэффициентом оборота кадров по выбытию и коэффициентом текучести кадров.

Коэффициент оборота кадров по приему определяется отношением числа принятых работников за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Коэффициент оборота кадров по выбытию представляет собой отношение выбывших (уволенных) за отчетный период по всем причинам к среднесписочной численности работников за тот же период.

Коэффициент текучести кадров определяется делением численности работников предприятия, выбывших или уволенных за данный период времени, на среднесписочную численность работников за тот же период.

Качественная характеристика трудовых ресурсов (персонала) предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для выполнения целей предприятия и производимых ими работ.

Качественные характеристики персонала предприятия и качество труда оценить значительно сложнее.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Профессионально-квалификационная структура кадров складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и практических навыков, а под специальностью – вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков.

Специальность определяет вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии. Например, экономисты (профессия) подразделяются на плановиков, маркетологов, финансистов, трудовиков (специальность) и т. д. Про-

фессия токаря подразделяется по специальностям: токарь-карусельщик, токарь-расточник и т. д.

Тарифные разряды и категории – это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

На промышленных предприятиях России действуют единые восемнадцати- и шестнадцатиразрядные сетки для различных категорий работающих, по первым 8 разрядам из которых тарифицируются рабочие.

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании – документе, ежегодно утверждаемом руководителем предприятия и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада.

3.7. Производительность труда, ее виды и методы измерения.

Определение численности работников

Производительность труда – это его эффективность, результативность. Для измерения производительности труда используются два показателя: выработка и трудоемкость.

Выработка – это количество продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесрочного работника в год (квартал, месяц). Это наиболее распространенный и универсальный показатель труда. Для его измерения используют натуральные, условно-натуральные и стоимостные (денежные) единицы измерения.

В зависимости от единицы измерения рабочего времени различают показатели выработки:

- на один отработанный человеко-час (часовая выработка);
- на один отработанный человеко-день (дневная выработка);
- на одного среднесписочного рабочего в год, квартал или месяц (годовая, квартальная или месячная выработка) или на одного работающего за те же периоды времени.

Выработка (В) рассчитывается как отношение объема выпущенной продукции к среднесписочной численности работников или рабочих, а также отношением объема выпущенной продукции к затратам рабочего времени на производство данной продукции.

При расчете часовой выработки в состав отработанных человеко-часов не включаются внутрисменные простои, поэтому она наиболее точно характеризует уровень производительности живого труда. При расчете дневной выработки в состав отработанных человеко-дней не включаются целодневные простои и невыходы.

В зависимости от способа выражения объема продукции различают три основных **метода измерения выработки**:

1. Натуральный. Уровень производительности труда исчисляется как отношение объема продукции в физических единицах измерения к среднесписочной численности ППП. Натуральные показатели при определении выработ-

ки применяются на предприятиях таких отраслей, как газовая, угольная, нефтяная, лесная, электроэнергетика, а условно-натуральные – в текстильной, цементной, металлургической промышленности, в производстве минеральных удобрений.

2. Трудовой. При этом методе объем продукции исчисляется в нормо-часах.

3. Стоимостный. Уровень производительности труда определяется путем деления объема продукции в денежном выражении на среднесписочную численность ППП. При этом применяются показатели валовой, товарной, реализуемой и чистой продукции.

Трудоемкость характеризует затраты рабочего времени на производство единицы продукции или работы. Единицы трудоемкости – нормо-часы. Показатель трудоемкости имеет ряд преимуществ перед показателем выработки. Он устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами.

Труд, затраченный на производство продукции, может быть выражен в человеко-часах, человеко-днях или среднесписочной численностью работающих.

В зависимости от состава затрат, включаемых в трудоемкость продукции, различают следующие ее виды:

- а) технологическая трудоемкость (затраты труда основных рабочих);
- б) трудоемкость обслуживания производства (затраты труда вспомогательных рабочих);
- в) производственная трудоемкость (затраты труда основных и вспомогательных рабочих);
- г) трудоемкость управления производством (затраты труда руководителей, специалистов и служащих);
- д) полная трудоемкость (затраты труда всего промышленно-производственного персонала).

Определение потребности в персонале ведется отдельно по группам ППП и непромышленного персонала. Исходными данными для определения численности являются:

- производственная программа;
- нормы времени, выработки и обслуживания;
- номинальный (реальный) бюджет рабочего времени за год;
- мероприятия по сокращению затрат труда и т.д.

Основными методами расчета количественной потребности в персонале являются:

1. Расчеты по трудоемкости производственной программы.
2. По нормам выработки.
3. По нормам обслуживания.

4. По рабочим местам. Этим методом обычно определяется численность вспомогательных работников, для которых не могут быть установлены ни объемы работ, ни нормы обслуживания (например, крановщики, стропальщики).

Численность обслуживающего персонала может быть определена и по укрупненным нормам обслуживания. Например, численность уборщиков можно определить по количеству квадратных метров площади помещений, гардеробщиков – по количеству обслуживаемых людей.

Численность служащих может быть определена исходя из анализа среднеотраслевых данных, а при их отсутствии – по разработанным нормативам. Численность руководителей можно определить с учетом норм управляемости и ряда других факторов.

Численность руководителей, специалистов и служащих рассчитывается по каждой функции методом прямого нормирования или методом корреляционной зависимости.

Численность непромышленного персонала не зависит от численности промышленно-производственного персонала и определяется отдельно по каждому виду деятельности с учетом особенностей (детские учреждения, жилищно-коммунальное хозяйство, подсобное сельское хозяйство и т. п.).

Факторы повышения производительности труда можно классифицировать по трем направлениям:

1. Факторы, создающие условия для роста производительности труда: уровень развития науки, повышение квалификации работников, укрепление трудовой дисциплины, сокращение текучести кадров и др.).

2. Факторы, способствующие росту производительности труда: материальное и моральное стимулирование, совершенствование оплаты труда, внедрение научно и технически обоснованных норм труда, внедрение прогрессивной технологии и др.

3. Факторы, непосредственно определяющие уровень производительности труда на предприятии: механизация и автоматизация производственных процессов, улучшение качества труда, ликвидация простоев, устранение брака, совершенствование управления и организации труда.

3.8. Заработная плата и принципы ее организации. Элементы тарифной системы и ее роль в организации заработной платы

Заработная плата – это основная часть средств, направляемых на потребление, представляющая собой долю дохода (добавленной, вновь созданной стоимости), зависящую от конечных результатов работы коллектива и распределяющуюся между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого.

В экономической теории существует две основных концепции определения природы заработной платы:

а) заработная плата есть цена труда. Ее величина и динамика формируются под воздействием рыночных факторов и, в первую очередь, спроса и предложения;

б) заработная плата – это денежное выражение стоимости товара «рабочая сила» или «превращенная форма стоимости товара рабочая сила». Ее величина определяется условиями производства и рыночными факторами – спросом

и предложением, под влиянием которых происходит отклонение заработной платы от стоимости рабочей силы.

Стоимость рабочей силы имеет качественную и количественную стороны.

Качественная характеристика стоимости рабочей силы заключается в том, что она выражает определенные производственные отношения, а именно продажу рабочим своей рабочей силы и покупку ее с целью увеличения прибыли.

С количественной стороны стоимость рабочей силы определяется стоимостью жизненных средств, необходимых для того, чтобы произвести, развить, сохранить и увековечить рабочую силу.

Различают понятия номинальной и реальной заработной платы.

Номинальная заработная плата – это начисленная и полученная работником заработная плата за его труд в определенный период. Систематический рост заработной платы при условии стабильности цен на предметы потребления и услуги обеспечивает дальнейшее повышение уровня жизни трудящегося.

Реальная заработная плата – это покупательная способность номинальной заработной платы, то есть количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату.

Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства – производстве, распределении, обмене и потреблении:

- воспроизводственная функция;
- стимулирующая функция;
- измерительно-распределительная функция;
- ресурсно-разместительная функция;
- функция формирования платежеспособного спроса населения.

Основная задача организации зарплаты состоит в том, чтобы поставить оплату труда в зависимость от его коллектива и качества трудового вклада каждого работника и тем самым повысить стимулирующую функцию вклада каждого.

Организация оплаты труда предполагает:

- определение форм и систем оплаты труда работников предприятия;
- разработку критериев и определение размеров доплат за отдельные достижения работников и специалистов предприятия;
- разработку системы должностных окладов служащих и специалистов;
- обоснование показателей и системы премирования сотрудников.

Принципы организации оплаты труда:

- принцип оплаты по затратам и результатам;
- принцип повышения уровня оплаты труда на основе роста эффективности производства;
- принцип опережения роста производительности общественного труда по сравнению с ростом заработной платы;
- принцип материальной заинтересованности в повышении эффективности труда.

Порядок исчисления заработной платы работникам всех категорий регламентируют различные формы и системы заработной платы.

Формы и системы заработной платы – это способ установления зависимости между количеством и качеством труда, то есть между мерой труда и его оплатой.

Тарифная система – это совокупность нормативов, при помощи которых осуществляется дифференциация и регулирование уровня заработной платы различных групп и категорий работников в зависимости от его сложности. К числу основных нормативов, включаемых в тарифную систему и являющихся, таким образом, ее основными элементами, относятся:

- тарифные сетки;
- тарифные ставки;
- тарифные коэффициенты;
- тарифно-квалификационный справочник.

Тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих содержат перечни работ, их характеристики и разграничение этих работ по сложности на разряды. Они служат для определения тарифно-квалификационными комиссиями квалификационного разряда рабочего. Чем выше разряд, тем выше оплата, которая определяется по тарифной сетке.

Тарифная ставка – это фиксированный размер оплаты труда работника данного разряда в единицу времени (в час, день, месяц) за выполнение нормы труда. Тарифная ставка является неразрывной частью тарифной сетки.

Тарифные сетки по оплате труда – это инструмент дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности (квалификации). Они представляют шкалу соотношений в оплате труда различных групп работников, включают количество разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов.

3.9. Сдельная форма заработной платы и ее система.

Условия применения сдельной формы оплаты труда

Сдельная оплата труда применяется на предприятиях, где основной целью производства является увеличение выпуска продукции, и прежде всего на тех участках и видах работ, на которых можно обеспечить учет количественных показателей выработки продукции или работ, правильно отражающих затраты труда работников, возможность увеличения выработки или объема работ против установленной нормы в существующих технических и организационных условиях производства; увеличение выработки продукции, объема работ за счет интенсификации труда рабочих; соблюдение технологических режимов и требований безопасности; рациональное расходование сырья, материалов, энергии; улучшение качества продукции (работ).

Сдельная форма оплаты труда подразделяется на системы: прямую сдельную, сдельно-премиальную, аккордную, косвенную сдельную и сдельно-прогрессивную.

Сдельная расценка – это величина оплаты за то количество труда, которое необходимо для выполнения единицы работы.

По *прямой сдельной системе* заработная плата начисляется исходя из объема выполненной работы с использованием твердых сдельных расценок, установленных с учетом квалификации работника.

При данной системе оплаты труда работник зачастую материально не заинтересован в достижении высоких общих показателей деятельности коллектива в целом, повышении качественных результатов работы.

Наибольшее распространение имеет *сдельно-премиальная система заработной платы*, позволяющая в большей степени реализовать стимулирующую функцию, поскольку кроме тарифной заработной платы предусматривает премию за выполнение установленных показателей премирования. Такими показателями могут быть: рост производительности труда, экономия материальных ресурсов, улучшение качества продукции и так далее.

Премия – часть заработной платы, поскольку она распределяется пропорционально непосредственно затраченному труду.

При аккордной системе оплаты труда размер оплаты устанавливается не за каждую производственную операцию в отдельности, а за весь комплекс работ, взятых в целом. Он определяется на основе действующих норм выработки и расценок, а при их отсутствии – исходя из норм и расценок на аналогичные работы.

Косвенная сдельная оплата труда заключается в том, что заработок работника ставится в зависимость не от его личной выработки, а от результатов труда других работников. Такая система оплаты применяется для вспомогательных рабочих, учет выработки которых затруднен, но от результатов труда которых зависит выработка основных рабочих сдельщиков.

При *сдельно-прогрессивной системе* в пределах установленной нормы труд оплачивается по основным одинарным расценкам, а сверх предела – по повышенным сдельным расценкам. Степень увеличения сдельных расценок в зависимости от уровня перевыполнения установленной исходной нормы может определяться по специальной шкале, основными показателями которой являются число ступеней изменения сдельных расценок и степень их возрастания. При этой системе необходим точный учет фактически отработанного времени, исключающий искусственное его уменьшение, влекущее за собой безосновательное повышение расценок.

По способу начисления заработной платы сдельная оплата труда подразделяется на индивидуальную и коллективную подрядную.

При *индивидуальной оплате труда* размер заработка рабочего зависит от количества изготовленных им годных изделий в единицу времени, умноженного на установленные и сдельные расценки за единицу этих изделий.

При *коллективно-подрядной форме оплаты труда* коллективный сдельный заработок рассчитывается на основе общих результатов труда рабочих (бригады) по коллективным сдельным расценкам и распределяется между членами бригады в соответствии с присвоенными рабочим тарифными разрядами и фактически отработанным временем.

Суть этой формы оплаты труда в том, что заключается договор, по которому одна сторона обязуется выполнить определенную работу (подрядчик), а другая сторона (заказчик) обязуется оплатить эту работу после ее окончания.

Условия применения сдельной оплаты труда: существуют количественные показатели работы, которые непосредственно зависят от конкретного работника; имеется возможность точного учета объема выполняемых работ; существуют возможности у рабочих конкретного участка увеличить выработку или объем выполняемых работ; существует необходимость на конкретном производственном участке стимулировать рабочих в дальнейшем увеличении выработки продукции; имеется возможность технического нормирования труда.

3.10. Повременная форма заработной платы.

Методы начисления повременной заработной платы

Повременная форма оплаты труда применяется для оплаты руководителей, специалистов и служащих, а также рабочих в отраслях промышленности на тех производственных участках, где индивидуальная выработка не зависит от рабочего, а определяется самим технологическим процессом; невозможно или экономически нецелесообразно устанавливать конкретные нормы выработки; важнее стимулировать высокое качество выпускаемой продукции; а не рост выработки. Эффективность ее применения должна обуславливаться наиболее правильным использованием норм обслуживания и нормативов численности, а также рабочих, в соответствии с их квалификацией и учетом отработанного времени.

Повременная форма подразделяется на системы: простую повременную и повременную премиальную.

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

Простая повременная система формирует заработок работника согласно его тарифной ставке и фактически отработанному времени.

По способу начисления заработной платы простая система предусматривает месячную, недельную и почасовую оплату.

При месячной оплате труда заработок работника определяется исходя из твердых месячных ставок, числа рабочих дней, предусмотренных графиков работы за данный месяц и количества фактически отработанных дней.

При дневной оплате труда размер заработка рабочего рассчитывается на основе дневной тарифной ставки рабочего и количества фактически отработанного времени.

При почасовой оплате труда расчет заработной платы производится исходя из часовой тарифной ставки рабочего и количества фактически отработанных им часов за расчетный период.

Применение *повременной-премиальной системы* возможно лишь при условии правильного выбора показателей премирования. Кроме того, необходимо экономическое обоснование разработанных премиальных положений,

иначе использование выбранной системы оплаты труда может быть убыточным для предприятия. Показатели премирования разрабатываются с учетом специфики работ или рабочих и должны четко учитываться. К таким показателям могут относиться: качество выпускаемой продукции, качество работы. В премиальном положении оказывается источник премирования: экономия от снижения себестоимости, сокращение расходов материальных ресурсов, дополнительная выручка от реализации более качественной, ставшей более конкурентоспособной продукции.

3.11. Понятие и виды себестоимости продукции.

Содержание калькуляции себестоимости единицы продукции, сводная калькуляция и сметы затрат на производство продукции. Их объемное отличие

Себестоимость продукции (работ, услуг) – это выраженные в денежной форме текущие затраты предприятия на производство и сбыт продукции (работ, услуг).

Себестоимость продукции является важнейшим качественным показателем, который показывает, во что обходится предприятию производство и сбыт продукции. Чем ниже себестоимость, тем выше прибыль и, соответственно, рентабельность производства.

Исчисление себестоимости продукции предприятию необходимо для:

- оценки выполнения плана по данному показателю и его динамики;
- определения рентабельности производства и отдельных видов продукции;
- осуществления внутрипроизводственного хозрасчета;
- выявления резервов снижения себестоимости продукции;
- определения цен на продукцию;
- расчета экономической эффективности внедрения новой техники, технологии, организационно-технических мероприятий;
- обоснования решения о производстве новых видов продукции и снятия с производства устаревших изделий и т. д.

Себестоимость продукции включает различные виды затрат, зависящих и не зависящих от работы предприятия, вытекающих из характера данного производства и не связанных с ним непосредственно.

Исчисление себестоимости может варьироваться под воздействием следующих факторов:

- 1) в зависимости от степени готовности продукции и ее реализации различают себестоимость валовой, товарной, отгруженной и реализованной продукции;
- 2) в зависимости от количества продукции – себестоимость единицы продукции, всего объема выпущенной продукции;
- 3) в зависимости от полноты включения текущих расходов в себестоимость объекта калькулирования – полную фактическую себестоимость и сокращенную (усеченную) себестоимость;

4) в зависимости от оперативности формирования себестоимости – фактическую, нормативную, плановую;

5) в зависимости от центра учета затрат выделяют:

а) *цеховую себестоимость* – представляет собой затраты цеха, связанные с производством продукции;

б) *производственную себестоимость* – помимо затрат цехов включает общехозяйственные расходы;

в) *полную себестоимость* – отражает все расходы на производство и реализацию, складывается из производственной себестоимости и коммерческих расходов.

Калькулирование себестоимости продукции (работ, услуг) – это исчисление величины затрат, приходящихся на единицу (выпуск) продукции. Ведомость, в которой производится расчет на единицу продукции, называется калькуляцией.

Номенклатуру статей каждое предприятие может устанавливать для себя самостоятельно с учетом своих специфических потребностей. Их примерный перечень установлен отраслевыми инструкциями по учету и калькулированию себестоимости продукции.

Метод калькулирования предполагает систему производственного учета, при которой определяются фактическая себестоимость продукции, а также издержки на единицу продукции.

Под методом учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции обычно понимают совокупность приемов организации документирования и отражения производственных затрат, обеспечивающих определение фактической себестоимости продукции и необходимую информацию для контроля за этим процессом.

Выбор метода калькулирования себестоимости продукции связан с технологией производства, его организацией, особенностями выпускаемой продукции.

Классификация методов калькулирования

1. *По объектам учета затрат* обычно выделяют два основных метода калькуляции затрат:

– **Позаказный метод.** При позаказной калькуляции объектом калькулирования является отдельный заказ, отдельная работа, которая выполняется в соответствии с особыми требованиями заказчика, и срок исполнения каждого заказа относительно небольшой. Этот метод применяется там, где каждая единица затрат отличается от любой другой единицы затрат.

– **Попроцессный метод.** Попроцессный (попередельный) метод используется для установления средней себестоимости партии одинаковых единиц затрат за период времени.

Этот метод применяется в тех случаях, когда практически невозможно установить расходы, связанные с отдельными единицами затрат (как это происходит при использовании метода позаказной калькуляции), из-за непрерывного характера процесса производства.

2. По оперативности контроля существуют методы учета затрат в процессе производства продукции (к ним относится нормативный метод учета затрат) и методы учета и калькулирования прошлых затрат (простой метод).

Простой метод. Применяется на предприятиях, вырабатывающих однородную продукцию, не имеющих полуфабрикатов и незавершенного производства. При этом все производственные расходы за отчетный период составляют себестоимость выработанной продукции. Себестоимость единицы продукции исчисляется путем деления суммы всех расходов на количество единиц продукции.

Нормативный метод. Применяется там, где имеет место повторение операций при производстве. Нормативную себестоимость рассчитывают по цехам и предприятию в целом, при оценке брака и остатков незавершенного производства. По каждому кварталу и году проверяют соответствие плановой и нормативной себестоимости, анализируют и в их методику вносят необходимые коррективы в целях повышения обоснованности плановых расчетов.

3.12. Группировка затрат по статьям и элементам и ее применение. Классификация затрат на производство и реализацию продукции. Состав затрат

В наиболее общем виде номенклатура **статей калькуляции** выглядит следующим образом:

1. «Сырье и основные материалы».
2. «Полуфабрикаты собственного производства».
3. «Возвратные отходы» (вычитаются).
4. «Вспомогательные материалы».
5. «Топливо и энергия на технологические цели».
6. «Расходы на оплату труда производственных рабочих».
7. «Отчисления на социальные нужды».
8. «Расходы на подготовку и освоение производства».
9. «Расходы по эксплуатации производственных машин и оборудования».
10. «Цеховые (общепроизводственные) расходы».
11. «Общехозяйственные расходы».
12. «Потери от брака».
13. «Прочие производственные расходы».
14. «Коммерческие расходы».

Итог первых десяти статей позволяет получить *цеховую себестоимость*, итог первых тринадцати статей образует *производственную себестоимость*, а итог всех четырнадцати статей – *полную себестоимость* продукции.

В состав **общепроизводственных** расходов включаются:

- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО);
- цеховые расходы на управление.

В свою очередь РСЭО включают: амортизацию оборудования и транспортных средств (внутризаводского транспорта); издержки на эксплуатацию

оборудования в виде смазочных, обтирочных, охлаждающих и других материалов; заработную плату рабочих, обслуживающих оборудование, и отчисления на социальные нужды; расходы всех видов энергии, пара, сжатого воздуха, услуг вспомогательных производств; расходы на ремонт оборудования, техосмотры; расходы на внутризаводское перемещение материалов, полуфабрикатов.

Цеховые расходы на управление состоят из следующих расходов: зарплата аппарата управления цехов с отчислениями на социальные нужды; затраты на амортизацию зданий, сооружений, инвентаря, содержание и ремонт зданий, сооружений; обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности; на одежду и спецобувь и другие аналогичные затраты.

Общехозяйственные расходы связаны с функциями управления в рамках всего предприятия. В состав этих расходов включается несколько групп:

- административно-управленческие (зарплата работников аппарата управления предприятием, отчисления на социальные нужды, материально-техническое и транспортное обслуживание их деятельности, затраты на командировки; содержание пожарной, военизированной, сторожевой охраны);

- общехозяйственные (амортизация ОС и НМА общезаводского характера; ремонт зданий, сооружений; содержание и обслуживание технических средств управления, например, вычислительных центров, узлов связи; освещение, отопление; оплата консультационных, информационных и аудиторских услуг, оплата услуг банка);

- подготовка и переподготовка кадров, расходы по набору рабочей силы;

- природоохранные (текущие затраты, связанные с содержанием очистных сооружений, на уничтожение экологически опасных отходов, экологические платежи);

- налоги и обязательные платежи (по страхованию имущества, транспортный налог, земельный налог).

Группировка затрат на производство и реализацию продукции по **экономическим элементам**.

В экономике предприятия принято выделять следующие экономические элементы:

1. Материальные затраты (за вычетом возвратных отходов): затраты на сырье, на запасные части для ремонта, комплектующие изделия, затраты на топливо и энергию со стороны, услуги сторонних организаций производственного характера;

2. Затраты на оплату труда, включая выплаты работникам организации в денежной и натуральной форме; стимулирующие доплаты и надбавки; компенсирующие выплаты; премии и единовременные поощрительные выплаты, а также затраты, связанные с содержанием работника, предусмотренные контрактом.

3. Отчисления на социальные нужды (в пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонд медицинского страхования).

4. Амортизация основных средств.

5. Прочие затраты.

Классификация по экономическим элементам одинакова для всех предприятий независимо от их размера и отраслевой принадлежности.

Выделение экономических элементов необходимо для установления плановых и фактических затрат по предприятию в целом, а также для определения фонда оплаты труда, объема закупаемых материальных ресурсов, размера амортизации и т. д.

В основу классификации положен принцип экономической однородности затрат, независимо от места их возникновения и направления.

Подразделение затрат по элементам позволяет определить все затраты на производство и реализацию продукции и отразить их в смете затрат на производство.

3.13. Калькуляция затрат на производство единицы продукции

Определение себестоимости единицы каждого вида продукции осуществляется путем составления калькуляции. Разработка калькуляции необходима для того, чтобы определить себестоимость единицы изделия. При этом затраты собираются на единицу продукции по статьям калькуляции.

Статью калькуляции, которая включает расходы, входящие в состав нескольких экономических элементов, называют **комплексной** (см. табл. 1).

Таблица 1

Характеристика статей калькуляции себестоимости продукции

Статьи калькуляции	Характеристика статьи
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Сырье и основные материалы	Прямая, переменная, основная
2. Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги кооперированных предприятий	Прямая, переменная, основная
3. Возвратные отходы (вычитаются)	Прямая, переменная, основная
4. Топливо и энергия на технологические цели	Прямая, переменная, основная
5. Основная заработная плата производственных рабочих	Прямая, переменная, основная
6. Дополнительная заработная плата производственных рабочих	Прямая, переменная основная
7. Отчисления от заработной платы производственных рабочих	Прямая, переменная, основная
8. Расходы на подготовку и освоение производства	Комплексная, основная, прямая, постоянная
9. Общепроизводственные расходы (включают расходы на содержание и эксплуатацию оборудования (РСЭО) и цеховые расходы)	Комплексная. Накладная. Как правило, косвенная. Частично постоянная, частично переменная

1	2
Итого цеховая себестоимость	
10. Общехозяйственные расходы	Комплексная, косвенная, постоянная, накладная. Включает общезаводские управленческие затраты
11. Потери от брака	Переменная
Итого производственная себестоимость	
12. Коммерческие расходы	Комплексная, накладная. Как правило, косвенная. Частично постоянная, частично переменная
Итого полная себестоимость	

Основные методы калькулирования себестоимости продукции: прямого счета, нормативный, расчетно-аналитический, параметрический.

Исчисление затрат на производство продукции может осуществляться только по переменным калькуляционным статьям. Планирование и учет себестоимости продукции в части переменных затрат называется директ-костинг.

Прямые расходы при калькулировании себестоимости продукции можно рассчитать по данным первичных документов.

Для определения косвенных расходов в себестоимости единицы продукции необходимо выбрать базу распределения и рассчитать ставку распределения.

Ставка распределения показывает, сколько рублей косвенных расходов приходится на рубль базы распределения.

В зависимости от выбранной базы распределения выделяют следующие методы распределения косвенных расходов:

- пропорционально основной заработной плате производственных рабочих;
- пропорционально приведенным машино-часам (для РСЭО);
- пропорционально выручке;
- пропорционально производственной себестоимости (для коммерческих расходов);
- пропорционально прямым затратам и т. п.

Метод определения косвенных расходов в себестоимости единицы продукции выбирается предприятием самостоятельно и отражается в учетной политике. При выборе базы распределения необходимо анализировать зависимость косвенных расходов от различных факторов. Например, логично, что расходы, связанные с ремонтом и эксплуатацией оборудования, зависят от времени работы оборудования. Поэтому в качестве базы распределения данных расходов может выступать количество отработанных приведенных машино-часов.

Метод распределения пропорционально основной заработной плате основных производственных рабочих наиболее распространен. Он заключается в том, что общепроизводственные и общехозяйственные расходы распределяются между различными видами продукции пропорционально заработной плате рабочих.

3.14. Сущность и виды прибыли

Экономическая сущность прибыли является одной из сложных и дискуссионных проблем в современной экономической науке.

Как экономическая категория **прибыль** – это чистый доход предприятия, созданный в процессе предпринимательской деятельности, являющийся основным источником самофинансирования его дальнейшего развития. Другими словами, **прибыль** – это превышение доходов над расходами. Обратное положение называется **убытком**.

Прибыль = Выручка от реализации продукции – Расходы на производство и реализацию продукции

Экономическое содержание прибыли проявляется в выполняемых ею функциях, среди которых можно выделить следующие:

- Прибыль характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности организации, то есть прибыль является показателем эффективности деятельности организации.

- Стимулирующая функция прибыли проявляется в том, что прибыль выступает основным внутренним источником формирования финансовых ресурсов организации, обеспечивающих ее развитие, а также источником выплаты дивидендов ее акционерам и владельцам.

- Прибыль является источником формирования доходов бюджетов. Таким образом, прибыль является источником формирования финансовых ресурсов предприятия и государства, источником расширенного воспроизводства не только в рамках предприятия, но и в масштабе всего общества, фактором экономического и социального развития государства в целом.

Главная **цель** управления – прибыль – максимизация благосостояния собственников в текущем периоде и в перспективе.

В хозяйственной практике прибылью считается превышение общей суммы доходов от реализации и прочих доходов в действующих ценах (без НДС и акцизов) над общей суммой расходов по обычным видам деятельности и прочих расходов.

Основные показатели финансовых результатов представлены в форме № 2 «Отчет о прибылях и убытках».

Виды прибыли:

Валовая прибыль – это разность между выручкой (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (выручкой от реализации без учета налога на добавленную стоимость, акцизов и других косвенных налогов и сборов) и себестоимостью проданных товаров, работ и услуг. Валовая прибыль является показателем эффективности собственно производства (строительства, торговли).

Прибыль (убыток) от продаж – это валовая прибыль, уменьшенная на сумму коммерческих и управленческих расходов. Тем самым прибыль от продаж есть показатель эффективности основной деятельности предприятия, то есть деятельности, связанной с производством и реализацией продукции, выполнением работ, оказанием услуг.

Прибыль (убыток) до налогообложения (бухгалтерская прибыль) – это прибыль от продаж, увеличенная на суммы прочих доходов (проценты к получению, доходы от участия в других организациях, доходы от продажи основных средств и т. п.), за вычетом прочих расходов (проценты к уплате, штрафы, неустойки, расходы на создание резервов и т. п.). Показатель прибыли (убытка) до налогообложения – это показатель эффективности всей хозяйственной деятельности организации.

Чистая прибыль (убыток) отчетного периода – это прибыль (убыток) до налогообложения, уменьшенная (увеличенная) на величину отложенных налоговых обязательств, текущего налога на прибыль и увеличенная (уменьшенная) на сумму отложенных налоговых активов за отчетный период.

3.15. Рентабельность и ее виды

Рентабельность – показатель, представляющий собой отношение прибыли к сумме затрат на производство, денежным вложениям в организацию коммерческих операций или сумме имущества фирмы, используемого для организации своей деятельности.

Рентабельность – это степень доходности, выгодности, прибыльности бизнеса. Она измеряется с помощью целой системы относительных показателей, характеризующих эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной), выгодность производства отдельных видов продукции и услуг.

Результаты деятельности предприятия можно охарактеризовать с помощью показателя экономической эффективности.

Экономический эффект – это абсолютный показатель, который рассчитывается как разность между доходами и расходами, обусловившими этот доход. К таким показателям относятся показатели прибыли, а также показатели экономии ресурсов.

Однако показатели экономического эффекта не дают представления о степени доходности предприятия.

Экономическая эффективность – это относительный показатель, который соизмеряет полученный эффект с затратами, которые обусловили этот эффект или с ресурсами, которые были использованы для достижения этого эффекта. Измеряется в процентах или долях единицы

Для оценки экономической эффективности используются показатели рентабельности, которые можно сгруппировать по трем основным направлениям:

$$1) \text{ Рентабельность активов: } ROA = \frac{\text{Соответствующие виды прибыли}}{\text{Соответствующие виды активов}}.$$

$$2) \text{ Рентабельность продаж: } ROS = \frac{\text{Соответствующие виды прибыли}}{\text{Выручка от продаж}}.$$

$$3) \text{ Рентабельность капитала: } ROI = \frac{\text{Соответствующие виды прибыли}}{\text{Виды капитала}}.$$

4. МАРКЕТИНГ

- 4.1. Понятие маркетинга, принципы, функции и виды.
- 4.2. Процесс управления маркетингом, его составляющие.
- 4.3. Методы изучения запросов потребителей: наблюдение, опрос, метод экспериментов, панель.
- 4.4. Факторы покупательского поведения потребителей.
- 4.5. Принципы сегментирования рынка. Критерии выбора целевого сегмента.
- 4.6. Стратегия целевого маркетинга. Позиционирование товара на рынке.
- 4.7. Концепция жизненного цикла товара, политика маркетинга на разных этапах жизненного цикла товара.
- 4.8. Ценовые стратегии в маркетинге.
- 4.9. Концепция нового товара, её разработка и реализация.
- 4.10. Товарная реклама, её виды, цели и назначение.
- 4.11. Интенсивный и селективный методы реализации товаров.
- 4.12. Каналы распределения и товародвижения, структура канала. Вертикальные маркетинговые системы.
- 4.13. Комплекс маркетинга (оперативный маркетинг) и его составляющие.
- 4.14. Структура службы маркетинга на предприятии. Основные принципы формирования.
- 4.15. Понятие стратегии маркетинга. Сетка развития товара и рынка (метод И. Ансоффа).

4.1. Понятие маркетинга, принципы, функции и виды

Маркетинг представляет собой вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Основными понятиями маркетинга являются: нужда, потребность, запросы, товар, сделка, обмен, рынок.

Принципы маркетинга: ориентация на потребителя; гибкость и адаптивность; концентрация усилий; нацеленность на перспективу; сочетание адаптивности с воздействием на потребителя; программно-целевой подход.

Функции маркетинга: аналитические – изучение рынка, потребителей, товарной структуры, конкурентов и т. п.; производственные – организация производства новых товаров, разработка и внедрение новых технологий, организация материально-технического снабжения, обеспечение высокого качества и конкурентоспособности продукции; сбытовые – организация каналов сбыта, системы формирования спроса и стимулирования сбыта, системы транспортировки и хранения, проведение ценовой политики, реклама; управленческие – организация стратегического и оперативного планирования, информационное обеспечение маркетинга, организация системы коммуникаций, контроль маркетинга.

С точки зрения общественной значимости можно сформулировать четыре альтернативные **цели маркетинга**: максимизация потребления, максимизация

степени удовлетворения потребителей, максимизация выбора потребителей, максимизация качества жизни.

Виды маркетинга: конверсионный – спрос негативный, необходимо его создавать; стимулирующий – спрос отсутствующий, необходимо его создавать; развивающийся – спрос имеется, надо сделать его реальным; ремаркетинг – спрос снижается, необходимо его восстановить; демаркетинг – спрос чрезмерен, необходимо его снизить; синхромаркетинг – спрос колеблется, необходимо его стабилизировать; поддерживающий маркетинг – спрос соответствует возможностям, его следует стабилизировать; противодействующий маркетинг – сформировался иррациональный спрос, его следует свести к нулю.

4.2. Процесс управления маркетингом, его составляющие

Процесс управления маркетингом состоит из следующих этапов: анализ рыночных возможностей, отбор целевых рынков, разработка комплекса маркетинга, претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.

Анализ рыночных возможностей включает в себя выявление новых рынков, которое очень удобно проводить с помощью сетки развития товара и рынка. Использование матрицы позволяет фирме выбрать конкретное решение относительно товаров и рынков. Такими решениями могут быть: более глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, разработка товара, диверсификация. Выбранный вариант подлежит оценке маркетинговых возможностей фирмы с точки зрения соответствия целям и ресурсам компании.

Отбор целевых рынков состоит из четырех этапов: замеры и прогнозирование спроса, сегментирование рынка, отбор целевых сегментов рынка и позиционирование товара на рынке.

Комплекс маркетинга – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Многочисленные возможности можно объединить в четыре основные группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования.

Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий требует наличия вспомогательных систем управления маркетингом. В частности, фирма должна иметь системы маркетинговой информации, планирования маркетинга, организации службы маркетинга и маркетингового контроля. Кроме того, фирма может заняться исследованием эффективности маркетинга, чтобы выяснить, как можно повысить результативность различных маркетинговых мероприятий.

4.3. Методы изучения запросов потребителей: наблюдение, опрос, метод экспериментов, панель

Для сбора первичной информации используются три главных метода: наблюдение, опрос, эксперимент.

Метод наблюдения – самый простой и сравнительно легко осуществимый. С помощью этого метода наблюдатель фиксирует происходящие процессы, не вступая в контакт с наблюдаемым объектом. Наблюдения применяют, посещая места, где можно видеть и слышать реакцию различных групп потребителей на предлагаемые товары, например, магазины, выставки, ярмарки и т. д. В процессе наблюдения могут применяться технические средства (камера-глаз, тахистоскоп, измеритель зрачка и др.).

Метод опроса (интервьюирование и оценка мнения с помощью технических средств) реализуется с использованием личных контактов, по почте и по телефону, а также с применением различных механических электронных регистрирующих устройств.

Метод экспериментов – осуществление какого-либо процесса с замером полученных результатов на основе предварительного «создания ситуации». Он используется при изучении причинно-следственных связей. Обычно связан с сопоставлением двух каких-либо территорий или групп потребителей со сходными характеристиками, кроме тех, которые должны дать информацию о влиянии какого-то интересующего специалистов фактора.

Панель – это выборочная совокупность потребителей, предназначенная для систематических наблюдений по заранее разрабатываемым программам. Панельный опрос представляет собой специфическую форму выборочных опросов: одна и та же группа потребителей опрашивается неоднократно в течение определенного времени. Цель таких опросов – выявление тенденций в поведении потребителей.

4.4. Факторы покупательского поведения потребителей

Поведение конечных потребителей находится под постоянным влиянием экономических, социальных, демографических, природно-климатических и лично-психологических факторов.

К **экономическим факторам** относятся: величина и распределение национального дохода; денежные доходы населения и их распределение по группам потребителей; объем и состав товарного предложения; уровень и соотношение розничных цен на товары; степень достигнутой обеспеченности населения отдельными продуктами потребления; уровень торгового обслуживания и др.

Социальные факторы – это распределительная политика, социальная структура общества, культура потребления, мода, эстетические вкусы и т. п.

Демографические факторы включают: численность населения и его состав; численность и состав семей; соотношение между городскими и сельскими жителями; процессы миграции населения и др.

Природно-климатические и национально-исторические факторы – это географические и экономические условия, традиции, обычаи, условия быта.

Особое значение для изучения потребителя имеет группа **личностно-психологических факторов**: стиль жизни, общественный статус, убеждения и установки.

Стиль жизни представляет собой определенный тип поведения личности или группы людей, фиксирующий устойчиво воспроизводимые черты, манеры, привычки, вкусы, склонности.

Общественный статус отражает интегрированный показатель положения социальной группы и её представителей в обществе, в системе социальных связей и отношений.

Убеждения и установки – осознанная потребность личности, побуждающая её действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями.

Опыт маркетинговой деятельности показывает, что ориентация на полезность продукции требует глубокого знания мотивов потребителей, а именно: выгоды, удобства, признания, содействия и соучастия, самореализация.

4.5. Принципы сегментирования рынка.

Критерии выбора целевого сегмента

Процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и/или поведении называется **сегментированием рынка**.

Группы потребителей могут формироваться по географическим принципам, демографическим, социографическим и поведенческим.

Географическая сегментация – деление рынка на различные географические единицы: страны, регионы, области, города и т. д.

Демографическая сегментация – деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей, как: возраст, пол, семейное положение, жизненный цикл семьи, религия, национальность и раса.

Социографическая сегментация предполагает деление потребителей по уровню доходов, роду занятий, уровню образования.

Психографическая сегментация – деление рынка на различные группы в зависимости от социального класса, жизненного стиля или личностных характеристик потребителей.

Поведенческая сегментация предполагает деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей, как: уровень знаний, отношения, характер использования продукта или реакции на него.

Критериями выбора целевого сегмента являются:

- количественные параметры сегмента (его ёмкость, число потенциальных потребителей и др.);
- доступность сегмента для предприятий (каналы сбыта, условия хранения, транспортировки и т. д.);
- существенность сегмента (устойчивость сегмента по основным объединяющим признакам);

- прибыльность;
- совместимость сегмента с рынком основных конкурентов;
- защищенность целевого сегмента от конкуренции;
- возможность эффективной работы на выбранном сегменте рынка.

4.6. Стратегия целевого маркетинга. Позиционирование товара на рынке

Стратегия целевого маркетинга связана с выбором одного или нескольких сегментов рынка, на который компании направляют свои маркетинговые усилия.

У руководства предприятия есть один из пяти возможных путей выхода на рынок:

1. Концентрация на единственном сегменте.
2. Ориентация на покупательскую потребность.
3. Ориентация на группу потребителей.
4. Обслуживание нескольких не связанных между собой сегментов.
5. Охват всего рынка.

Основой выбора сегмента в качестве целевого рынка является его привлекательность, определяемая рядом требований. Наиболее важными представляются: достаточная ёмкость сегмента, перспектива дальнейшего развития спроса и наличие конкурентных преимуществ.

Установив целевой рынок, фирма должна определить свои позиции на нем.

Позиционирование товара на рынке – это обеспечение товару не вызывающего сомнений, четко отличного от других, желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

Позиционирование предполагает выбор критериев и показателей, построение карты восприятия и оценку значимой позиции.

Возможны различные критерии позиционирования, выделяющие те или иные выгоды для потребителей: потребительские признаки товара; расширение круга потенциальных покупателей данного товара; повышение престижности и эмоциональной ценности товара; учет слабых сторон конкурентов.

Карта восприятия – это способ предоставления процесса позиционирования с использованием нескольких оценочных показателей. Она характеризует предпочтительные комбинации выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного товара.

4.7. Концепция жизненного цикла товара, политика маркетинга на разных этапах жизненного цикла товара

Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ) может быть сформулирована следующим образом: каждый товар находится на рынке ограниченное время. Он, как и все живое, рождается, живет и умирает. Жизненный цикл то-

вара на рынке можно представить в форме кривой, разделенной на пять определенных этапов: внедрение, рост, зрелость, насыщение и спад.

1. *Этап выведения на рынок* – период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок, прибылей на этом этапе еще нет. Целью всех маркетинговых мероприятий является создание рынка нового товара. Деятельность маркетинговых служб направлена на выявление спроса, рекламу, повышение качества товара, установление цены, создание сервиса, имиджа товара и фирмы.

2. *Этап роста* – период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибылей. Цель маркетинга – максимизация охвата рынка, создание сильного образа марки, расширение и углубление ассортимента. Здесь существенно влияют такие элементы маркетинга: реклама, изучение реакции покупателей, снижение цены, расширение сервиса.

3. *Этап зрелости* – период замедления темпов. Цель маркетинга – увеличение доли рынка и создание конкурентного преимущества, поиск новых рыночных ниш и сегментов.

4. *Этап насыщения* характеризуется прекращением роста продаж. Задача маркетинга – удержание сбыта на достигнутом уровне. Приоритетными элементами маркетинга на этом этапе следует считать: стимулирование сбыта, модернизацию параметров товара, совершенствование послепродажного обслуживания.

5. *Этап упадка* – период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибылей. Цель маркетинга – определение дальнейшей стратегии (либо остаться на рынке и поддерживать существующий спрос, либо прекратить выпуск товара, либо уйти с данным товаром на другие рынки).

4.8. Ценовые стратегии в маркетинге

Ценовая стратегия – обобщающая модель действий по установлению и изменению цен, набор правил для принятия решений, обеспечивающих реализацию ценовой политики.

Для классификации ценовых стратегий можно использовать несколько критериев:

1. По уровню цен на новые товары: стратегия снятия сливок, стратегия цены проникновения, стратегия среднерыночных цен.

2. По степени изменения цены: стратегия стабильных цен, стратегия скользящей падающей цены или исчерпания, стратегия роста проникающей цены.

3. По отношению к конкурентам: стратегия преимущественной цены, стратегия следования за конкурентом

4. По принципу товарной и покупательской дифференциации: стратегия дифференциации цен на взаимосвязанные товары, стратегия ценовых линий, стратегия ценовой дискриминации.

Стратегия «Снятия сливок» – кратковременное конъюнктурное завышение цен. Маркетинговая цель – максимизация прибыли. Преимущество стратегии: позволяет в короткий срок возместить маркетинговые расходы и высво-

бодить капитал. Недостаток стратегии: высокая цена привлекает конкурентов, не давая времени фирме закрепиться на рынке.

Стратегия «Цены проникновения» – значительное занижение цен на товар. Маркетинговая цель – захват массового рынка. Преимущество стратегии: снижает привлекательность рынка для конкурентов. Недостаток стратегии: проблема дальнейшего повышения цены при сохранении размеров захваченного рынка.

Стратегия среднерыночных цен – выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене. Маркетинговая цель – использование существующего положения. Преимущество стратегии: относительно спокойная конкурентная ситуация. Недостаток стратегии: трудная идентификация товара.

4.9. Концепция нового товара, её разработка и реализация

Под концепцией нового товара понимается научно обоснованное и опирающееся на практику маркетинговой деятельности развернутое представление не только непосредственно о товаре, его потребительских характеристиках, жизненном цикле, рыночном потенциале, но и о внешних по отношению к нему факторах и условиях, во многом предопределяющих рыночный успех и неудачу нового товара, его реальное место в товарном ассортименте, прибыль предприятия. Это, во-первых, производственные факторы и, во-вторых, факторы со стороны потребителей и рынка в целом.

Концепция товара исходит из того, что новый товар должен отвечать потребностям, которые формируются к моменту выхода товара на рынок. Важно соблюдать два концептуальных условия: прогнозировать и активно формировать новые потребности; сокращать срок между выдвижением идеи и выходом товара на рынок. Главное внимание в концепции уделяется не производственным вопросам (хотя они очень важны), а прогнозированию спроса.

После принятия идеи нового товара следует определить вероятность конструкторского и технологического успеха; предлагаемые расходы на опытно-экспериментальные работы; требуемые затраты на организацию нового производства или обновление старого; сроки завершения этапов работы; возможные трудности технического, финансового, кадрового характера; прогноз рынка; характер возможной конкуренции; сегменты, ниши рынка, нуждающиеся в товаре; прогнозируемую цену и вероятные факторы воздействия на нее; возможные появления конкурирующего товара (срок, характер товара). Все идеи (новые товары) сравниваются между собой с учетом перечисленных характеристик. Товар «привязывается» к конкретному рынку.

Под товары, концепции которых представляют наибольший интерес, открывается финансирование на их разработку – так начинается этап реального создания продуктов.

4.10. Товарная реклама, её виды, цели и назначение

Реклама – это любая оплачиваемая форма неличного представления и продвижения идей, товаров и услуг, прежде всего через средства массовой информации от имени известного инициатора.

Цели рекламы: представление нового продукта; выход на новый рынок, расширение знаний потребителей о целях и способах возможного использования продукта; создание благоприятного впечатления о фирменной марке и самом товаре; активизация спроса; информация об изменениях условий, интересных для потребителей и т. д.

Исходя из целей продвижения, определяемых этапами жизненного цикла товара, степенью готовности основной массы потребителей к покупке, выделяют следующие **виды рекламы**:

– *информативная реклама* представляет потребителю информацию о товаре, предприятии и их характеристиках, достоинствах, нововведениях.

– *увещательная реклама* убеждает потребителя купить именно данный конкретный товар, а не товары конкурентов; это наиболее агрессивный вид рекламы. Разновидностью увещательной рекламы является сравнительная реклама – сравнивается рекламируемый товар с товарами конкурентов.

– *напоминающая реклама* призвана напоминать потенциальным потребителям о существовании определенного товара, предприятия на рынке и о его характеристиках.

Рекламу можно рассматривать как средство коммуникации, которая пытается перевести качество товаров на язык нужд и запросов потребителей. Это очень сложный процесс. Поэтому при проведении рекламной кампании решается прежде всего вопрос: какое средство информации использовать? Выбор средства зависит от характеристик тех людей, к которым обращаются, уровня их доходов и т. д.

Требования к рекламе: достоверность информации, доступность изложения материала, соответствие этическим и нравственным нормам.

4.11. Интенсивный и селективный методы реализации товаров

Выпуская товар (услугу) на рынок, предприятие всегда решает вопрос, сколько требуется посредников, чтобы обеспечить требуемый уровень охвата рынка и построить эффективную сбытовую сеть. В маркетинге разработаны три подхода к решению этой проблемы: интенсивное распределение, эксклюзивное распределение, селективное распределение.

Интенсивное распределение – производитель стремится обеспечить наличие своих товаров в максимально большом количестве любых торговых точек, чтобы обеспечить максимальный охват рынка. Такая стратегия чаще всего применяется при распространении товаров повседневного спроса – продуктов питания, мыла, табачных изделий и т. п.

Эксклюзивное распределение – выбор ограниченного числа посредников, которые непосредственно работают с товарами производителя. Эта стратегия используется тогда, когда производителю необходимо установить контроль над деятельностью продавцов и уровнем сервиса, который они оказывают. Этому посреднику предоставляется исключительное право на торговлю товаром в данном регионе. Посредник обязуется не продавать конкурирующие марки той же товарной категории. Фирма «Пьер Карден» распространяет свои

предметы одежды в тщательно отобранных специализированных магазинах и с обученным соответственно персоналом.

Селективное (выборочное) распределение – представляет собой нечто среднее между интенсивным и эксклюзивным распределением. Здесь также используется ограниченное число посредников, но больше, чем в эксклюзивном. Селективное распределение позволяет производителю добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при организации интенсивного распределения. Данную стратегию целесообразно применять тогда, когда товары требуют специального обслуживания, обеспечения запасными частями, создания ремонтных мастерских.

4.12. Каналы распределения и товародвижения, структура канала. Вертикальные маркетинговые системы

Каналы распределения – совокупность фирм или предпринимателей, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу при движении его от производителя к потребителю.

Товародвижение – это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их происхождения к местам использования.

Структура канала. Каналы распределения различаются по числу составляющих их уровней: канал нулевого уровня, называемый также каналом прямого маркетинга, состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям; одноуровневый канал включает в себя одного посредника; двухуровневый канал включает в себя двух посредников. На потребительских рынках – оптовые и розничные торговцы, на рынках товаров промышленного назначения – промышленный дистрибьютор и дилеры; трехуровневый канал включает в себя трех посредников.

В последнее время появились вертикальные маркетинговые системы, бросающие вызов традиционным каналам распределения.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) состоит из производителя, одного или нескольких оптовых торговцев, одного или нескольких розничных торговцев, действующих как единая система. Возможны следующие ВМС: корпоративные ВМС, когда последовательные этапы производства и распределения находятся в ведении одной компании; договорные ВМС, состоящие из независимых фирм, связанных договорными отношениями для совместного достижения более высоких результатов коммерческой деятельности, чем можно было бы иметь в одиночку; управляемые ВМС, координирующие последовательные этапы производства и распределения не из-за общей принадлежности одному владельцу, а благодаря размерам и мощи одного из ее участников.

4.13. Комплекс маркетинга (оперативный маркетинг) и его составляющие

Комплекс маркетинга – набор допускающих контроль переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка.

В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Многочисленные возможности можно объединить в четыре основные группы: товар, цена, методы распространения и стимулирования.

Товар – это набор «изделий и услуг», которые фирма предлагает целевому рынку. Так, новое болеутоляющее средство может оказаться «товаром» в виде 50 белых таблеток в белой бутылочке с колпачком, который не смогут открыть дети, с трехлетним сроком хранения, марочным названием «Авелин» и гарантией возврата денег в случае неудовлетворенности покупателя.

Цена – денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара. Фирма предлагает розничные и оптовые цены, льготные цены и скидки, продажу в кредит. Назначенная фирмой цена должна соответствовать воспринимаемой ценности предложения, иначе покупатели будут приобретать товары конкурентов.

Методы распространения – всевозможная деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей. Так, фирма подбирает оптовых и розничных торговцев, убеждает их обращать на товар больше внимания и заботиться о его хорошей выкладке, следит за поддержанием его запасов и обеспечивает эффективную транспортировку и складирование.

Методы стимулирования – всевозможная деятельность фирмы с целью распространить сведения о достоинствах товара и убедить потребителей покупать его. Фирма оплачивает рекламу, нанимает продавцов, продвигает товар с помощью специальных мероприятий, организует его пропаганду.

4.14. Структура службы маркетинга на предприятии. Основные принципы формирования

Организационная структура службы маркетинга – это совокупность служб, отделов подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Выделяют следующие принципы формирования подразделений маркетинга: функциональная организация, географическая организация, продуктовая организация, рыночная организация и различные комбинации перечисленных принципов.

Самой распространенной схемой является функциональная организация службы маркетинга. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными функциями маркетинговой деятельности. Они подчиняются директору по маркетингу, который координирует их работу. Основное достоинство функциональной организации – простота управления.

В компаниях, торгующих по всей территории страны, подчиненность продавцов нередко организована по географическому принципу. В отдел маркетинга фирмы входит управляющий общенациональной службой сбыта. Он

руководит управляющими региональными службами сбыта, в подчинении которых находятся местные торговые агенты.

Фирмы, имеющие широкую товарную номенклатуру и разнообразие марок товаров, используют организацию по товарному производству. Всем товарным производством руководит управляющий по товарной номенклатуре, которому подчиняются несколько управляющих по группам товаров, которым, в свою очередь, подчиняются менеджеры по товару, ответственные за производство и реализацию конкретного товара.

Использование организации по рыночному принципу желательно в тех случаях, когда покупательские привычки или товарные предпочтения на разных рынках различны. Основное достоинство этой системы заключается в том, что фирма строит свою работу применительно к нуждам потребителей, составляющих конкретные сегменты рынка.

4.15. Понятие стратегии маркетинга.

Сетка развития товара и рынка (метод И. Ансоффа)

Стратегия маркетинга – рациональное, логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает конкретные стратегии, которые можно выбрать с помощью сетки развития товара и рынка (метод И. Ансоффа) (см. рис. 6).

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Более глубокое проникновение на рынок	3. Разработка товара
Новые рынки	2. Расширение границ рынка	4. Диверсификация

Рис. 6. Сетка развития товара и рынка

Стратегия – более глубокое внедрение на рынок. Цель – добиться роста продаж ныне существующей целевой группе покупателей без внесения каких-либо изменений в сам товар. Маркетинговые мероприятия – снижение цены товара, увеличение расходов на рекламу, распространение товара через большее число магазинов, обеспечение ему более заметной выкладки на магазинных полках и т. п.

Расширение границ рынка. Цель – поиск новых рынков для существующего товара, адаптация существующих продуктов для новых рынков. Стратегические подходы к расширению границ рынка: изучение демографических и географических рынков, обзор рынков организаций.

Разработка товара. Цель – предложение новых товаров имеющимся клиентам на существующих рынках. Стратегические подходы к разработке товара: модификация товара – предложение товара либо в новой расфасовке, либо с новыми компонентами, либо в новой упаковке. А также разработка новых товаров, которыми могут заинтересоваться существующие клиенты.

Диверсификация. Цель – предложение новых товаров на новых рынках. Стратегические подходы к диверсификации – новые направления деятельности компании. Формы диверсификации: горизонтальная, вертикальная, концентрическая, конгломератная.

5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

5.1. Понятие стратегии и стратегического управления. Основные задачи стратегического управления.

5.2. Причины возникновения стратегического менеджмента. Уровни стратегического управления.

5.3. Школы стратегического менеджмента.

5.4. Этапы развития корпоративного планирования.

5.5. Характеристика процесса стратегического управления.

5.6. Методы анализа среды предприятия.

5.7. Теория конкурентного преимущества М. Портера. Матрица конкуренции М. Портера.

5.8. Цели и основные этапы портфельного анализа.

5.9. Матричный метод разработки портфельных стратегий (модифицированная матрица БКГ).

5.10. Матричный метод разработки портфельных стратегий (матрица McKinsey – General Electric).

5.11. Характеристика процесса разработки стратегии организации.

5.12. Характеристика стратегий компаний лидеров отрасли.

5.13. Характеристика стратегий компаний – последователей лидера рынка.

5.14. Характеристика стратегий компаний, избегающих конкуренции.

5.15. Стратегии международной деятельности фирмы.

5.1. Понятие стратегии и стратегического управления.

Основные задачи стратегического управления

Стратегия – процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии.

Стратегия – процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям.

Стратегическое управление – это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям.

Стратегическое управление – это подсистема менеджмента организации, которая осуществляет комплекс работ по стратегическому анализу, разви-

тию, реализации и контроллингу стратегии организации, обеспечивая её конкурентоспособность.

Цель: обеспечение стратегической конкурентоспособности организации в условиях турбулентной внешней среды.

Достижение названной цели возможно в результате решения следующих **задач:**

- формирование стратегического видения и миссии организации;
- определение корпоративных и функциональных целей;
- разработка корпоративных и функциональных стратегий для достижения определённых выше целей;
- внедрение и реализация стратегии;
- оценка реализации стратегии, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий.

Стратегическое управление представляет собой концепцию функционирования, развития и выживания организации в условиях нестабильной и изменчивой внешней среды, основанную на применении современных методов управления. Концепция стратегического управления базируется на следующих **положениях:**

- организация – сложная социально-экономическая система, имеющая ряд индивидуальных, присущих только ей особенностей;
- организация – открытая система, подверженная влиянию множества факторов внешней среды. Поэтому эффективность и устойчивость функционирования, конкурентоспособность компании определяются ее адаптивными возможностями;
- любая организация стремится к достижению своих целей, улучшению и удержанию своих конкурентных позиций;
- каждая организация является уникальной, следовательно, и задача обеспечения конкурентоспособности в условиях нестабильной среды должна решаться с учетом ее уникальных особенностей.

Использование концепции стратегического управления целесообразно в следующих ситуациях:

- появление новых и более сложных задач, обусловленных динамичностью и неопределенностью внешней среды;
- необходимость адекватной реакции на быструю смену задач в нестабильной окружающей среде;
- «высокая» цена ошибок в случае принятия неправильных решений;
- отсутствие формализованных схем и процедур решения новых задач.

5.2. Причины возникновения стратегического менеджмента.

Уровни стратегического управления

Возникновение стратегического менеджмента в России вызвано объективными причинами, вытекающими из изменений характера среды деятельности предприятий. Это обусловлено действием целого ряда факторов.

Первая группа факторов обусловлена общемировыми тенденциями развития рыночной экономики. К ним можно отнести: интернационализацию и глобализацию бизнеса; появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники; развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации; широкую доступность современных технологий; изменение роли человеческих ресурсов; возрастание конкурентной борьбы за ресурсы; ускорение изменений в окружающей среде.

Вторая группа факторов проистекает из тех преобразований в системе управления экономикой в России, которые произошли в процессе перехода к рыночной модели хозяйствования, массовой приватизации предприятий практически всех отраслей. В результате весь вышестоящий пласт управленческих структур, который был занят сбором информации, выработкой долгосрочной стратегии и направлений развития отдельных отраслей и производств, был ликвидирован.

Третья группа факторов связана с возникновением огромного количества хозяйственных структур различных форм собственности, когда в сферу предпринимательства пришла масса неподготовленных к профессиональной управленческой деятельности работников, что предопределило необходимость ускоренного усвоения последними теории и практики стратегического менеджмента.

Четвертая группа факторов, которая носит также сугубо российский характер, обусловлена общей социально-экономической ситуацией, сложившейся в переходный период от плановой экономики к рыночной. Данная ситуация характеризуется обвальным спадом производства, болезненной структурной перестройкой экономики, массовыми неплатежами, инфляцией, нарастающей безработицей и другими негативными явлениями. Все это крайне осложняет деятельность хозяйственных организаций, сопровождается нарастающей волной банкротств и т. п. Естественно, происходящее в экономике страны предопределяет необходимость повышенного внимания к проблемам стратегического управления, что, в свою очередь, должно обеспечить выживаемость предприятий в экстремальных условиях.

Организация стратегического управления напрямую зависит от масштаба, структуры и положения на рынке той или иной компании. Так, в диверсифицированной корпорации стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях.

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании, распространяется на всю компанию, охватывая все направления ее деятельности. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях деятельности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Стратегия «бизнес-единицы» определяет, каким образом следует действовать в конкурентной среде в рамках своей отрасли, чтобы добиться конкурентного преимущества.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами (заводами, отделами продаж, центрами распределения) при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Функциональная стратегия включает следующие разновидности стратегий: товарную; ценообразования; взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов; поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг; снижения транзакционных издержек; внешнеэкономической деятельности; снижения производственных издержек; инвестиционной деятельности фирмы; стимулирования персонала; предотвращения несостоятельности (банкротства).

5.3. Школы стратегического менеджмента

Школа дизайна (планирования, 60-70 гг.). Включала в себя анализ внешней среды с точки зрения возможностей и рисков, и внутренней ситуации в компании, ее сильных и слабых сторон. Формирование стратегии было представлено как сознательный и контролируемый процесс, ответственным за который являлся руководитель организации.

Школа планирования Революция 70-х годов. Стратегии есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами. Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность же за практическую сторону ложится на плечи кадровых плановиков. При завершении процесса стратегии предстают полностью готовыми, операционализированными и превращенными в бюджеты, планы и программы действий.

Школа позиционирования. Практически не уделяется внимания внутренним ресурсам фирмы и их воздействию на формирование стратегии. Используется специально подготовленный персонал.

Школа предпринимательства. Школа предпринимательства предполагает рассматривать стратегию как существующую в сознании руководителя в виде перспективы или будущего организации. Процесс формирования стратегии основывается на жизненном опыте и интуиции руководителя.

Школа обучения. Школа обучения предлагает развивать способности людей, работающих в организации, правильно понимать складывающуюся ситуацию и вырабатывать правильное решение. Это должно достигаться за счет процесса непрерывного обучения сотрудников, роль руководства заключается в поддержке нужных решений и создании условий, необходимых для обучения. Две модели формирования стратегии:

– «полевая» – предполагает, что основные идеи, из которых может быть впоследствии сформирована стратегия, могут появиться в любой части организации и даже занесены извне;

– «парниковая» – модель делает акцент на обучение организации и выработку стратегического мышления.

Школа власти. Школа власти утверждает, что процесс формирования стратегии – открытая борьба за влияние. Предполагается наличие собственных целей и интересов у всех заинтересованных в деятельности организации групп. Рассматриваются варианты достижения целей за счет внутреннего взаимодействия. Окружающая среда и ресурсы при выборе стратегии практически не принимаются во внимание.

Школа культуры. Ориентация на культуру предопределяет формирование стратегии в большей степени от внутренних ресурсов, использование накопленного опыта и отрицание стратегии, способной изменить саму культуру. По существу сохраняется текущая стратегия и производятся небольшие корректировки.

Школа внешней среды. Предлагает рассматривать все, что находится вне организации, в качестве внешней среды и строить стратегию как процесс реагирования на изменение внешней среды.

Школа конфигурации. Даная школа представляет собой попытку консолидации всех основных направлений в стратегическом управлении. Утверждает, что развитие организации включает в себя два типа процесса:

- стабильное развитие,
- постепенно накапливаются внутренние и внешние изменения и наступает кризис, в результате которого в организации происходят серьезные преобразования. После этого наступает опять стабильное развитие.

5.4. Этапы развития корпоративного планирования

Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм легче всего понять в историческом контексте. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования:

1. Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением форм финансовой отчетности и т. д., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов на разные цели. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, то есть организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х – начале 1960-х годов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись вы-

сокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширения горизонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования. Стержневая идея метода – составление прогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связи с медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продаж в предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению.

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды и жесткой конкуренции.

Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

5.5. Характеристика процесса стратегического управления

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ.

ществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического управления фирмой – один из сложнейших видов управленческой деятельности. В нем можно выделить следующие этапы:

1. Анализ окружающей среды – внутренней и внешней. Стратегическое планирование на всех его стадиях предполагает проведение анализа окружающей среды компании. Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды (экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-техническое и технологическое развитие общества, инфраструктуры и т. п.), непосредственного окружения (поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, потребители), внутренней среды компании (кадры фирмы, организация управления, производство, финансы фирмы, маркетинг, организационная культура).

2. Определение общего направления развития организации (формулировка миссии и целей организации). Миссия – это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. Миссия характеризует только «настоящее» организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях. Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

3. Формулирование альтернатив и выбор стратегии. Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования. Обычно организация выбирает стратегию из нескольких альтернативных вариантов.

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). На этапе разработки формулируются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Главной задачей данного этапа является разработка возможно большего числа альтернативных стратегий, позволяющих достичь поставленных целей. Это значительно расширяет выбор и позволяет не пропустить потенциально лучший вариант. Поэтому к работе привлекаются не только высшие руководители, но и менеджеры среднего звена. Следующий этап выработки стратегии заключается в доводке общей стратегии до уровня ее адекватности целям развития организации во всем их многообразии. Решающим моментом выбора стратегии развития является анализ и оценка альтернативных вариантов. Задача оценки заключается в выборе такой стратегии, которая обеспечивала бы максимальную эффективность деятельности фирмы в будущем для достижения ее главных целей. Происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Стратегический выбор должен быть основан на четкой концепции развития организации, а сама формулировка – однозначной и ясной. Значимость выбора определяется тем, что выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий руководства и оказывает глубокое влияние на все принимаемые им решения. При этом должны приниматься во внимание многочисленные факторы: риск, опыт прошлых стратегий, влияние владельцев акций, фактор времени и т. п.

Существует несколько методических подходов, позволяющих оценить стратегические альтернативы развития фирмы. Они могут использоваться локально или в определенной комбинации, в зависимости от поставленной задачи.

4. Реализация стратегии. Исследования показывают, что при планировании и реализации стратегии компании обычно следуют семи правилам. Эти правила позволяют им объективно оценивать любые неудачи и определять, происходят ли те от стратегии, планирования, реализации или способностей сотрудников. И эти же правила помогают им заранее обнаруживать проблемы, что позволяет вовсе избегать неудач. Эти правила могут показаться простыми, и даже очевидными, но если всем им точно следовать, они могут трансформировать и качество стратегии компании, и ее способность гарантировать результаты.

Правило 1. Ставьте простые и конкретные задачи.

Правило 2. Критикуйте и прорабатывайте допущения, а не прогнозы.

Правило 3. Используйте жесткую структуру, говорите на простом языке.

Правило 4. Как можно раньше обсуждайте распределение и использование ресурсов.

Правило 5. Четко определяйте приоритеты.

Правило 6. Постоянно отслеживайте результаты.

Правило 7. Развивайте и награждайте способности к реализации стратегии.

5. Контроль за реализацией стратегии. И. Ансофф в своей книге «Стратегическое управление» формулирует следующие принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом.

2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течение жизненного цикла нового товара. До тех пор, пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

5.6. Методы анализа среды предприятия

Таблица 2

Вид метода	Описание метода
1	2
SWOT-анализ	Аббревиатура составлена из первых букв английских слов: Strengths – силы, Weakness – слабость, Opportunities – возможности, Threats – угрозы. Определение сильных и слабых сторон фирмы (анализ внутренней среды), возможностей и угроз (анализ внешней среды). Определение альтернатив развития путем построения матрицы

Метод GAP	Этот метод разработан в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления фирмой, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний
-----------	---

Окончание таблицы 2

1	2
Метод LOTS	Философия LOTS исходит из того, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должны стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия
Метод PIMS	Ключевая теоретическая посылка проекта PIMS, подтвержденная проведенными эмпирическими исследованиями, гласит, что эффективность функционирования любой хозяйственной организации, независимо от ее отраслевой принадлежности, размера, специфики выпускаемой продукции, географического положения, определяется общими для всех производств факторами. В результате анализа данных о функционировании предприятий, содержащихся в базе, были определены 37 таких факторов, которые в совокупности на 80% объясняют различия в показателях эффективности хозяйственных организаций
Метод изучения профиля объекта	Профилем называется сумма характеристик объекта анализа, благодаря которым он известен целевой группе потребителей. Корпоративный профиль – это образ компании или ее продукция в глазах целевой группы. Потребитель или любая другая (отраслевая, муниципальная, общественная и т. д.) организация может по утвержденной методике проанализировать и оценить любую фирму, в любой области деятельности и т. д. «Профиль» является средством или инструментом визуального анализа объекта. Для повышения объективности оценки рекомендуется ранжировать характеристики и интегрировать их

5.7. Теория конкурентного преимущества М. Портера.

Матрица конкуренции М. Портера

Во многом именно вопросу эффективного использования факторов производства посвящена теория конкурентных преимуществ американского профессора Майкла Портера. В своей книге «Международная конкуренция» (1990) он на основании анализа более 100 отраслей и подотраслей из 10 стран приходит к выводу, что международные конкурентные преимущества действующих в этих отраслях и подотраслях национальных фирм зависят от того, в какой мак-

росреде осуществляется их деятельность в собственной стране. Макросреда определяется не только факторами производства, но и характером спроса на внутреннем рынке (он может помочь фирме достичь зрелости перед выходом на внешний рынок), развитостью родственных и смежных отраслей, уровнем менеджмента и конкуренции в стране, а также экономической политикой правительства и даже случайными событиями (войной, неожиданными изобретениями и т. д.). Сочетание этих шести главных параметров (особенно первых четырех, которых Портер называет детерминантами) определяет конкурентные преимущества фирм, подотраслей и стран на мировом рынке.

Факторы конкурентоспособности национальной экономики

Центральное место в концепции М. Портера занимает идея «национального ромба», раскрывающего четыре главных свойства («детерминанты») экономики, формирующих конкурентную макросферу, в которой действуют фирмы изучаемой страны

«Национальный ромб» выявляет систему детерминантов, которые, находясь во взаимодействии, создают благоприятную или неблагоприятную среду для реализации возможных конкурентных преимуществ страны.

Определим эти детерминанты.

Параметры факторов (факторов производства) представляют собой материальные (вещественные) и нематериальные условия, необходимые для формирования конкурентного преимущества страны в целом и ее ведущих экспортно-ориентированных отраслей.

В обеспечении национального конкурентного преимущества немаловажную роль играет также стратегия фирм, их структура и соперничество между ними. Если конкурентная среда или соперничество между фирмами отсутствуют, если стратегия фирмы не ориентирована на деятельность в условиях соперничества, то у таких фирм на внешнем рынке конкурентного преимущества обычно не возникает.

Параметры спроса – это, прежде всего, емкость спроса, динамика его развития, дифференциация по видам продукта, требовательность покупателей к качеству товаров и услуг. Именно на внутреннем рынке в условиях развитого спроса получают апробацию новые изделия до выхода их на мировой рынок.

Далее, наличие в национальной экономике высокоразвитых родственных и поддерживающих отраслей, обеспечивающих фирмы в экспортноориентированных отраслях необходимыми материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями и другими материальными средствами и информацией, является необходимым условием создания и поддержания конкурентных преимуществ в мировой экономике для фирм соответствующих отраслей.

В общую систему детерминантов конкурентных преимуществ М. Портер включает и роль случайных событий, которые могут либо усилить, либо ослабить сложившиеся конкурентные преимущества страны. К наиболее важным событиям такого рода можно отнести новые изобретения, крупные технологические сдвиги (прорывы), резкие изменения цен на ресурсы (например, «нефтяной шок»), значительные изменения на мировых финансовых рынках (как это имело место в 1997-1998 гг.) или в валютных курсах, всплески мирового или

местного спроса, политические решения правительств, войны и другие непредвиденные обстоятельства.

Наконец, роль правительства в формировании национальных конкурентных преимуществ состоит в оказании значительного влияния на все основные детерминанты «национального ромба». Причем это влияние может быть как положительным, так и отрицательным. На параметры факторов производства и спроса правительство воздействует своей экономической политикой, включая, естественно, внешнеэкономическую.

В частности, правительство во многих странах оказывает содействие развитию родственных и сопряженных отраслей, взаимодействующих с ведущими экспортоориентированными отраслями.

При разработке конкурентных преимуществ используют матрицу Майкла Портера (см. рис. 7).

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТО	
		Низкие издержки	Дифференциация
СФЕРА КОНКУРЕНЦИИ	Широкая Цель	1. Лидерство по издержкам	2. Дифференциация
	Узкая цель	3А. Фокус на издержках	3В. Фокус на дифференциации

Рис. 7. Три основные стратегии (М. Портер)

1. Лидерство по издержкам – продукты схожи, предприятие пытается снизить цену.

2. Стратегия дифференциации какому-то из качеств продукта (упаковка, габариты, послепродажное обслуживание, экологичность и пр.) придается отличие (разумеется, в лучшую сторону) от продуктов конкурентов. В рамках этой конкурентной стратегии продукт ориентирован на всех потребителей.

3. Стратегия концентрации – ориентация на изолированные сегменты рынка (на удовлетворение специфической потребности). Считается, что специализироваться надо на качестве (фокус-дифференциация).

5.8. Цели и основные этапы портфельного анализа

Портфель предприятия – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфельный анализ – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с це-

лью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты.

Основным приемом портфельного анализа является построение двухмерных матриц, с помощью которых бизнес-единицы или продукты могут сравниваться друг с другом по таким критериям, как темпы роста продаж, относительная конкурентная позиция, стадия жизненного цикла, доля рынка, привлекательность отрасли и др. Следует отметить, что хотя в матрицах разных консультационных фирм используются различные наборы переменных, но это все равно двухмерные матрицы, у которых по одной оси фиксируются значения внутренних факторов, а по другой – внешних.

Портфельный анализ предназначен для решения следующих **проблем**:

- согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений предприятия;
- распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями;
- анализ портфельного баланса;
- установление исполнительных задач;
- проведение реструктуризации предприятия (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса).

Процесс портфельного анализа идет по одной схеме:

1. Все виды деятельности предприятия (ассортимент продукции) разбиваются на стратегические единицы бизнеса. Задача идентификации или выделения бизнес-единиц достаточно сложна, особенно для крупных корпораций. Считается, что бизнес-единица должна:

- обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения предприятия;
- иметь своих потребителей и конкурентов;
- руководство бизнес-единицы должно контролировать ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению.

5.9. Матричный метод разработки портфельных стратегий (модифицированная матрица БКГ)

Исследования показали, что высокоприбыльный портфель предприятия может быть несбалансированным с точки зрения внутрифирменного перераспределения денежных потоков и, наоборот, прекрасно сбалансированный портфель может оказаться низкоприбыльным или даже убыточным. Бостонская

консультационная группа модифицировала свою матрицу, используя два критерия:

- размеры конкурентных преимуществ, которые определяют структуру конкуренции в отрасли (фрагментарная или концентрированная конкуренция);
- число способов реализации конкурентных преимуществ – равно числу стратегических подходов, используемых в отрасли.

Отметим, что размеры конкурентных преимуществ определяются возможностью использования эффекта масштаба, а число способов реализации конкурентных преимуществ определяет эффект дифференциации продукции: эффект тем сильнее, чем больше способов реализации конкурентных преимуществ.

В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на четыре вида. Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы (см. рис. 8).

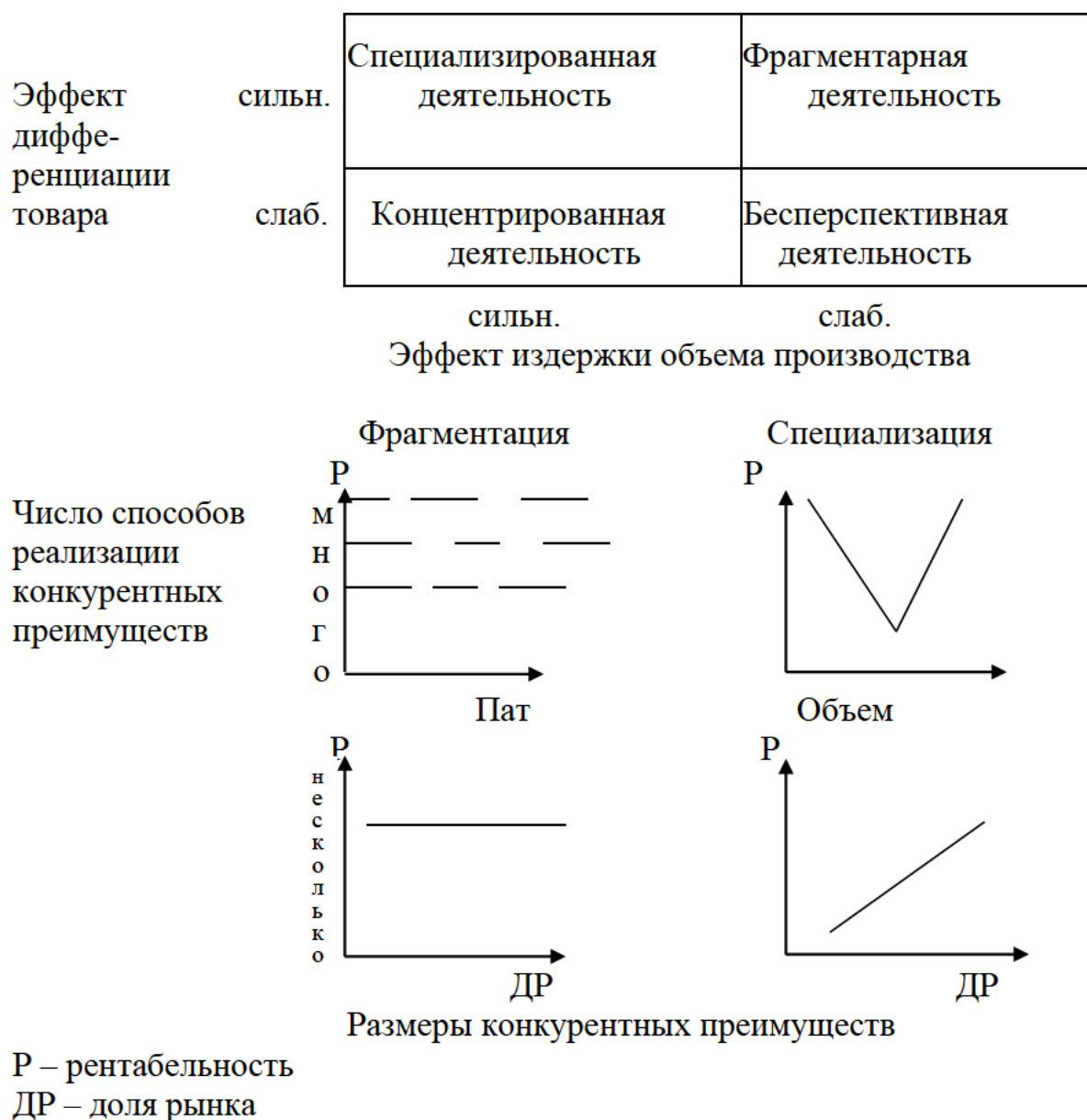


Рис. 8. Модифицированная матрица БКГ

Объем (концентрированная деятельность). У предприятия существует несколько потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ, однако дифференциация продукции недостаточно стабильна и рентабельна. Для таких производств оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке (концентрации производства). Для них существует тесная положительная связь между долей рынка и прибылью (это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров). Опытная кривая будет прямо влиять на конкуренцию фирм в таких отраслях. Другой возможный стратегический выбор предприятий данной группы – курс на специализацию, то есть переход в другую группу.

Пат (бесперспективная конкурентная деятельность). У предприятия существует несколько путей конкуренции, но они не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ, то есть нельзя применить ни эффект масштаба производства (опытная кривая), ни эффект дифференциации продукции. Все производители (независимо от их размера) довольствуются низкой прибылью. Цена является ключевой характеристикой для покупателей. В этих условиях важно осуществлять строгий контроль над издержками и вести поиск внешних источников финансирования. Вся отрасль может оказаться в тяжелом положении (например, черная металлургия, угольная промышленность), единственным выходом из которого может стать изменение характера деятельности. Например, черная металлургия стремится перейти к специализированным производствам, используя новые технологии.

Фрагментация. К этой категории относятся те виды деятельности, для которых не существует однозначных связей между долей рынка и прибылью (например, услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями). У них может быть много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т. д.). Различия между фирмами заключаются в том, какие конкретно пути реализации конкурентных преимуществ из множества доступных альтернатив они выбирают. Фрагментация присуща двум типам деятельности:

- производства, которые только начинают налаживаться, где рынок существует лишь потенциально и его необходимо создавать (биотехнологии, использование эффекта сверхпроводимости);

- производства, работающие «по заказу» (инжиниринг, консалтинг, строительство), а также имеющие «кустарный» характер (реставрационные работы).

Специализация. Здесь в полной мере проявляются оба эффекта: масштаба производства и дифференциации продукции. Фирмы стараются использовать экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь, по возможности, большей дифференциации продукции на его заключительных стадиях (дизайн, аксессуары, упаковка и т. д.). Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация различных составляющих автомобиля (мотор, коробка передач и т. п.) на стадии сборки и дифференциация дизайна автомобиля, его оснащения, а также системы сбыта, маркетинга. Считается, что в специализированных отраслях фирмы имеют раз-

личные, но существенные преимущества, поэтому успех фирмы не зависит от размера.

5.10. Матричный метод разработки портфельных стратегий (матрица Джи-и-МакКинзи)

Данная матрица была разработана консультационной группой McKinsey совместно с корпорацией General Electric. Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса

Модель McKinsey включает в рассмотрение существенно больше данных, чем Бостонская матрица. Фактор роста рынка трансформировался в данной модели в многофакторное понятие «привлекательность рынка (отрасли)», а фактор доли рынка – в стратегическое положение (конкурентные позиции) бизнес-единиц. Причем специалисты McKinsey считают, что факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Поэтому при анализе каждого рынка следует вначале выделить факторы, в наибольшей степени отвечающие специфике данного рынка, а затем постараться объективно оценить их, используя три уровня: низкий, средний, высокий.

Наиболее характерные положения находятся в угловых квадрантах матрицы. Промежуточные позиции часто трудно интерпретировать, так как высокая оценка одного параметра может сочетаться с низкой оценкой другого либо имеются средние оценки по всем критериям (см. рис. 9).



Рис. 9. Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи»

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя

такие критерии, как доля рынка, контролируемая фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Основные стратегические альтернативы данной матрицы таковы:

- 1) инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- 2) инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- 3) инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- 4) деинвестировать и уйти с рынка (или из рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

5.11. Характеристика процесса разработки стратегии организации

Процедура разработки стратегии, основанной на видении, миссии и цели, заключается в определении самих указанных характеристик организации в будущем; умозрительном переносе разработчика в то состояние организации, которое соответствует этим характеристикам; проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату.

Однако после того, как сформулированы видение, миссия и цели, переходить к разработке стратегии преждевременно. Стратегия не может быть оторванной от конкретной организации и ее реального состояния. Необходимо провести значительную аналитическую работу по выявлению сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, которые открывает для нее внешняя среда; по исследованию проблемного поля и анализу действующей в организации стратегии.

Общая схема разработки стратегии изображена на рисунке 10.



Рис. 10. Общая схема разработки стратегии

При анализе стратегии организации трудно представить, что можно обнаружить публично предъявленную какую-либо стратегию. Однако можно выде-

лить факторы, характеризующие деятельность организации, чтобы затем выдвинуть гипотезу о содержании возможно действующей стратегии. При этом необходимо провести анализ как внутренних, так и внешних для организации параметров.

В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов, а также решение главных проблем организации.

Факторы, определяющие стратегию организации, представлены на рисунке 11.



Рис. 11. Факторы, определяющие стратегию организации

Схема формирования стратегии изображена на рисунке 12.



Рис.12. Схема формирования стратегии

5.12. Характеристика стратегий компаний лидеров отрасли

Конкурентные позиции лидеров отраслей обычно находятся в диапазоне от «выше средней силы» до «очень мощной». Лидеры обычно хорошо известны, прекрасно защищены и имеют проверенные и одобренные стратегии (направленные на обеспечение лидерства либо в издержках, либо благодаря индивидуализации). Главный стратегический интерес лидера состоит в удержании своих лидирующих позиций или, возможно, достижении статуса доминирующего лидера вместо просто лидера.

Три различных стратегических направления открыты перед отраслевыми лидерами и доминирующими компаниями:

1. Сохранение наступательной стратегии. Эта стратегия основывается на принципе, что лучшей обороной является нападение. Нацеленные на наступление лидеры стремятся всегда делать первые ходы для удержания конкурентного преимущества (на основе низких издержек или дифференциации) и укрепления своей репутации как лидера. Основная идея наступательной стратегии состоит в упорном стремлении к постоянному совершенствованию технологических процессов и продукции. Стремление всегда появляться первым с новой продукцией, обеспечивать лучшие эксплуатационные характеристики, самое высокое качество, наилучшее обслуживание потребителей или возможности снизить затраты на производство продукции не только помогает лидерам избежать самоуспокоенности, но и заставляет соперников оставаться на оборонительных позициях. Диапазон наступательных действий может также включать инициативы, направленные на расширение общего спроса в отрасли: поиск новых областей использования продукции, привлечение новых потребителей продукции и стимулирование большего ее потребления. Кроме того, умный лидер ищет пути, как сделать более легким и дешевым переключение потенциальных потребителей с продукции конкурентов на его собственную. До тех пор пока доля рынка лидера не достигнет такой доминирующей величины, при которой возникает опасность антимонопольных санкций (доля менее 60% обычно считается безопасной), направленность наступательной стратегии состоит в стремлении расти быстрее, чем отрасль в целом, и отвоевывать дополнительные доли рынка у конкурентов. Лидер, скорость роста которого меньше средней по отрасли, сдает свои позиции конкурентам.

2. Стратегия укрепления и обороны. Смысл этой стратегии состоит в том, чтобы максимально затруднить вход новых конкурентов и предотвратить попытки соперников отобрать часть рынка. Цель жесткой обороны – удержать долю рынка, укрепить текущую рыночную позицию и защитить то конкурентное преимущество, которым обладает компания. К конкретным оборонительным действиям относятся:

- Попытки поднять ставки в конкурентной борьбе для соперников и потенциальных конкурентов путем увеличения затрат на рекламу, повышения уровня обслуживания потребителей или расходов на научные исследования и разработки.
- Выпуск дополнительных видов продукции с характеристиками, которыми обладает или может обладать продукция конкурентов.
- Повышение степени индивидуализации обслуживания потребителей и внедрение других «излишеств», усиливающих приверженность потребителей и усложняющих или делающих более дорогим переключение потребителя на продукцию конкурентов.

- Расширение номенклатуры продукции, закрывающее возможные свободные ниши для проникновения конкурентов.
- Удержание разумных цен и сохранение привлекательного качества.
- Создание новых производственных мощностей с опережением потребностей рынка для блокирования потенциальной экспансии на рынок более мелких конкурентов.
- Заключение эксклюзивных соглашений с лучшими поставщиками и дистрибьюторами.

3. Стратегия следования за лидером. Этот стратегический подход включает использование стратегических приемов для стимулирования догоняющих конкурентов к тому, чтобы они вели себя как удовлетворенные последователи, а не как агрессивные соперники. Рыночный лидер спокойно играет в свою конкурентную игру, когда более мелкие конкуренты раскачивают лодку снижениями цен или готовятся к новым рыночным атакам, непосредственно угрожающим их же позициям. Конкретная реакция лидера может представлять собой быстрое установление таких же или даже более низких цен, чем у конкурентов, использование массированных рекламных кампаний, направленных против попыток конкурентов увеличить свою долю рынка, или предложение лучших условий главным потребителям фирм-конкурентов. Лидеры могут также усердно привлекать к себе дистрибьюторов, склоняя их к отказу от работы с продукцией конкурентов, предоставлять продавцам документальную информацию о недостатках продукции конкурентов или стараться заполнить вакансии в своей компании, сделав привлекательные предложения лучшим работникам компаний-конкурентов, ведущих себя неподобающим образом. Когда лидер последовательно отвечает на любые агрессивные действия, проводя жесткую карательную политику, он посылает ясные сигналы о том, что атаки на позиции лидера получают твердый отпор и, скорее всего, не приведут к желаемым результатам.

5.13. Характеристика стратегий компаний последователей лидера рынка

В тех отраслях, в которых большие объемы производства обеспечивают низкие удельные издержки и дают имеющим значительную долю рынка компаниям важное преимущество в затратах, у компаний с малой долей рынка имеется только две реальные альтернативы: постараться увеличить свою долю рынка (и достичь паритета в затратах с крупными конкурентами) и уйти из бизнеса (постепенно или быстро). Конкурентные стратегии большинства таких компаний предусматривают создание рыночной доли на базе: 1) снижения затрат и использования низких цен для привлечения потребителей слабых и имеющих высокие издержки конкурентов; 2) использования стратегии дифференциации на основе высокого качества, технологического превосходства, лучшего обслуживания потребителей и совершенствования продукции.

В ситуациях, когда малы эффекты масштаба и кривой освоения, а большая рыночная доля не создает преимущества в затратах, компании-преследователи обладают большей стратегической гибкостью и могут рассмотреть любой из описанных ниже шести подходов:

1. Стратегия вакантной ниши. Этот вариант стратегии концентрации включает сосредоточение внимания на таком конечном использовании продук-

ции, которое рыночные лидеры недооценили или упустили. Идеальная вакантная ниша должна иметь достаточный размер, чтобы быть прибыльной, обладать потенциалом роста, соответствовать возможностям и опыту компании и по тем или иным причинам не интересовать лидеров.

2. Стратегия специализации. Специализированные компании прикладывают свои конкурентные усилия в одном сегменте рынка: производят один вид товара, продукцию для единственного конкретного использования или для покупателей с особыми потребностями. Цель этой стратегии – создать конкурентное преимущество на основе использования уникальной продукции, опыта производства товаров особого назначения или специального обслуживания потребителей.

3. Стратегия «наша продукция лучше всех». Такой подход предусматривает использование стратегии дифференциации на основе высокого качества продукции или ее уникальных свойств. Маркетинговые усилия направляются непосредственно на потребителей, чувствительных к качеству и эксплуатационным характеристикам. Реализация этого подхода предполагает наличие тонкой работы и мастерства, престижного качества, частого обновления продукции и тесного контакта с потребителями для обеспечения обратной связи при совершенствовании продукции.

4. Стратегия следования за лидером. Компании-последователи сознательно отказываются от обязывающих стратегических действий и агрессивных попыток отобрать потребителей у лидеров. Следующие за лидерами компании предпочитают использовать такие подходы, которые не провоцировали бы лидеров на ответные действия, и часто выбирают стратегии концентрации и дифференциации, оставаясь вдали от столбовых дорог, по которым идут лидеры. Они реагируют и отвечают, но не проявляют инициативы и не атакуют, предпочитают оборону нападению и редко выходят из тех диапазонов цен, которые установили лидеры.

5. Стратегия роста за счет приобретений. Одним из способов укрепления позиции компании являются слияние или приобретение более слабых конкурентов для формирования предприятия, обладающего большими конкурентными возможностями и большей долей рынка.

6. Стратегия индивидуального имиджа. Некоторые следующие за лидерами компании используют стратегии, направленные на то, чтобы выделить свою компанию среди конкурентов. Для этого могут использоваться различные стратегические подходы: создание репутации производителя, устанавливающего низкие цены, предложение престижного качества по приемлемой цене, стремление к обслуживанию потребителей на самом высоком уровне, придание продукции уникальных свойств, лидерство в предложении новой продукции или осуществление необычной, творческой рекламной кампании.

5.14. Характеристика стратегий компаний, избегающих конкуренции

Слабо работающие или теряющие свои конкурентные позиции компании могут выбрать для себя одну из четырех основных стратегий:

- если компания обладает финансовыми ресурсами, то она может использовать **наступательную стратегию полного обновления**, направленную либо на снижение затрат, либо на развитие индивидуализации, путем вложения достаточного количества денег и трудовых ресурсов в подъем компании на одну или несколько ступенек в отраслевой иерархии и превращения ее в течение пяти или более лет в респектабельного «рыночного бойца»;

- компания может применить **стратегию укрепления и обороны**, используя вариации своей текущей стратегии и отдавая все силы борьбе за удержание на постоянном уровне продаж, рыночной доли, прибыльности и конкурентной позиции;

- она может также выбрать **стратегию немедленного ухода** и ликвидировать бизнес, продав его другой компании или просто закрыв, если покупателя не удастся найти;

- она может использовать **стратегию «подведения итогов»**, предусматривающую сокращение до минимума реинвестиций и принятие мер к максимизации краткосрочных потоков денежных средств для подготовки к организованному уходу с рынка.

Сущность первых трех стратегий очевидна, а четвертая заслуживает дополнительного обсуждения.

Стратегия «подведения итогов» представляет собой средний курс между сохранением статус-кво и немедленным уходом с рынка. Это стратегия постепенного свертывания или завершения борьбы, включающая отказ от рыночной позиции в обмен на увеличение потоков денежных средств и краткосрочную прибыльность. Главная финансовая цель – получить максимально возможный объем средств для вложения в другие деловые предприятия.

«Подведение итогов» – это разумный стратегический выбор для слабых компаний в следующих условиях:

- когда непривлекательны долгосрочные перспективы отрасли;
- когда перестройка бизнеса будет слишком дорогой или в лучшем случае малоприбыльной;

- когда рыночную долю компании становится все дороже удерживать или защищать;

- когда сокращение конкурентных усилий не вызывает немедленного или очень быстрого падения продаж;

- когда компания может использовать высвобождающиеся ресурсы в перспективных областях;

- когда бизнес не является решающим или основным в портфеле диверсифицированной компании (постепенное закрытие неосновного бизнеса стратегически предпочтительнее закрытия основного бизнеса);

– когда бизнес не обеспечивает другие важные свойства (стабильность продаж, престиж, законченную номенклатуру продукции) общего портфеля видов бизнеса компании.

Чем больше из семи приведенных выше условий характеризует ситуацию компании, тем больше доводов можно привести в пользу реализации этой стратегии.

5.15. Стратегии международной деятельности фирмы

Международная деятельность фирмы – это деятельность по экспорту и импорту товаров, капиталов, технологий, услуг, осуществление совместных с другими странами проектов, интеграционные процессы в различных сферах.

На стратегию фирмы оказывает влияние внешнеэкономическая политика государства.

В зависимости от того, ограничивает или, напротив, стимулирует государство ввоз (вывоз) товаров, выделяют *4 основных вида внешнеэкономической стратегии государства*:

1) *стратегия изоляции* – это стратегия исключения государства из мирохозяйственных связей. Она проводится исключительно из политических и идеологических соображений. Экономически эта стратегия не оправдана;

2) *стратегия протекционизма* – стратегия защиты внутреннего рынка от иностранной конкуренции. Обычно защита внутреннего рынка сочетается со стимулированием в той или иной степени экспортного производства своих изготовителей;

3) *стратегия свободной торговли (фритредерство)* – стратегия уменьшения до минимума ограничений во внешней торговле. Обычно эта стратегия проводится странами, занимающими лидирующее положение на рынке, которым нет необходимости опасаться подрыва конкурентоспособности своих товаров;

4) *стратегия наполнения дефицитного рынка* – «протекционизм наоборот». Эффективна только в случае большого дефицитного национального рынка, на котором найдется место всем.

Условия претворения той или иной стратегии могут быть жесткими (по всем товарам и рынкам) или мягкими (по отдельным видам товаров и рынков).

Типы международных стратегий:

- Предоставление лицензий иностранным фирмам на использование технологии компании или производство и сбыт ее продукции (в этом случае международный валовой доход будет равен платежам по лицензионным соглашениям).

- Поддержание национального (в одной стране) производства и экспорт товаров на иностранные рынки с использованием собственных или находящихся под иностранным контролем каналов распределения.

- Следование многонациональной стратегии, при которой разрабатываются международные стратегии для каждой страны, чтобы можно было реаги-

ровать на специфические потребности и условия рынка, существующие в каждой стране, где работает компания.

- Следование глобальной стратегии низких издержек, при которой компания стремится стать поставщиком с низкими издержками на большинстве или на всех важных мировых рынках.

- Следование глобальной стратегии дифференциации, при которой компания индивидуализирует свою продукцию по одинаковым характеристикам во всем мире для создания устойчивого глобального имиджа и прочного конкурентного положения.

- Следование глобальной стратегии концентрации, при которой действия компании направлены на обслуживание одной и той же четко определенной ниши на многих стратегически важных рынках других стран.

Анализ достоинств и недостатков многонациональной стратегии в сравнении с глобальной стратегией является несколько более сложным.

Многонациональная стратегия больше всего подходит для тех отраслей, в которых преобладает многонациональная конкуренция, а глобальная стратегия – для отраслей с глобальной конкуренцией. Глобальная стратегия компании работает, когда во всех охватываемых ею странах она реализует приблизительно одну и ту же конкурентную стратегию. Хотя и имеются незначительные различия в использовании стратегии в различных странах для приспособления к конкретным местным конкурентным условиям, фундаментальные подходы компании (снижение затрат, дифференциация или концентрация) остаются неизменными во всем мире. Кроме того, глобальная стратегия включает:

- 1) консолидацию и координацию стратегических действий компании по всему миру;

- 2) продажи в тех местах, где имеется значительный спрос на продукцию, в большинстве стран или по всему миру.

6. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- 6.1. Антикризисное управление: понятие, проблематика, основные функции.
- 6.2. Понятие кризиса, причины его возникновения и типология кризисов.
- 6.3. Причины и последствия кризисов государственного управления.
- 6.4. Этапы развития кризисов на предприятии.
- 6.5. Особенности кризисных процессов и антикризисного управления на разных стадиях жизненного цикла фирмы.
- 6.6. Неплатежеспособность предприятия: предпосылки, признаки проявления и стадии.
- 6.7. Банкротство: цели, разновидности.
- 6.8. Развитие законодательства о банкротстве в России.
- 6.9. Организация процедур банкротства юридических лиц.
- 6.10. Правовое регулирование трудовых отношений в процессе антикризисного управления.
- 6.11. Антикризисная политика в управлении персоналом.
- 6.12. Возникновение социальных конфликтов в условиях кризиса.
- 6.13. Стратегия и тактика преодоления кризиса на предприятии.
- 6.14. Современные инструменты антикризисного управления: значение и виды инструментов.
- 6.15. Комплексная диагностика состояния предприятия.

6.1. Антикризисное управление: понятие, проблематика, основные функции

В широком смысле предметом управления всегда выступает деятельность человека. Антикризисное управление имеет предмет воздействия – проблемы и предполагаемые и реальные факторы кризиса, то есть все проявления неумеренного совокупного обострения противоречий, вызывающих опасность крайнего проявления этого обострения, наступления кризиса. Любое управление должно содержать черты антикризисного и задействовать антикризисный механизм управления по мере вступления в полосу кризисного развития организации. Игнорирование этого положения имеет значительные отрицательные последствия.

Сущность антикризисного менеджмента определяют следующие характеристики: кризисы можно предвидеть, ожидать и вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять, предварять, отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; кризисы можно смягчать; управление в условиях кризиса требует иных методов, опыта и искусства, специальных знаний; кризисами можно управлять; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать их последствия.

В зависимости от разновидности кризиса будет различаться и механизм управления им.

Но система антикризисного управления должна соответствовать следующим *характеристикам*: гибкость и адаптивность, присущие матричным системам управления; склонность к усилению неформального управления; диверсификация управления; децентрализация управления; повышение интеграции.

Особенности процессов и технологий антикризисного менеджмента можно выразить в следующем: мобильность и динамичность в использовании ресурсов, проведении изменений, реализации инновационных программ; использование программно-целевых методов разработки и реализации управленческих решений; ускорение процесса реализации антикризисных мер; повышение эффективности оценки управленческих решений и оптимизации управленческих решений.

Приоритетными средствами антикризисного управления должны являться: мотивирование, ориентированное на антикризисные меры; поддержание оптимизма и уверенности у персонала, предотвращение конфликтов; интеграции по ценностям профессионализма; развитие инициативы в решении проблем развития; корпоративность, взаимоприемлемость, поддержка инноваций.

Стиль антикризисного управления должен характеризоваться: профессиональным доверием, целеустремленностью, антибюрократичностью, исследовательским подходом, самоорганизацией, принятием ответственности.

Важным элементом системы антикризисного управления являются его **функции**.

1. Функции антикризисного управления – это виды деятельности, которые реализуют предмет антикризисного управления и определяют его результат. Они отвечают на простой вопрос: что надо делать, чтобы управлять успешно на всех стадиях кризиса. Можно выделить шесть функций: предкризисное управление; управление в условиях кризиса, управление процессами выхода из кризиса, стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости), минимизация потерь и упущенных возможностей, своевременное принятие решений.

2. Важнейшей чертой антикризисного менеджмента является интеграция неформального и формального управления.

3. Для антикризисного управления особое значение имеет перспективность, возможность выбрать и построить рациональную стратегию развития.

6.2. Понятие кризиса, причины его возникновения и типология кризисов

Кризис – это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе, угрожающее ее жизнестойкости.

Причины экономических кризисов:

1. Представители неолиберальной школы считают, что причиной экономических кризисов является недопотребление населения, вызывающее перепроизводство.

2. Сторонники психологической школы видят причины в психологии деловой активности. На стадии спада производства у значительной части предстателей бизнеса возрастают пессимистические настроения: деловая активность падает, коммерческая деятельность снижается. В результате происходит диспропорциональное, несогласованное развитие экономики.

3. Природные, климатические катаклизмы – ураганы, наводнения, землетрясения, извержения вулканов, засухи и т. д.

4. Жизненный цикл организации при определенных причинах может породить кризисы.

Причины кризисов в организации:

1) по форме проявления:

- субъективные,
- объективные;

2) по среде действия:

- внешние (политические, демографические, правовые и т. д.),
- внутренние (финансовые, производственные, маркетинговые и т. д.).

Классификация кризисов:

- По характеру:

- общие,
- локальные.

- По проблематике:

- макро-,
- мезо-,
- микрокризисы.

- По структуре отношений в социально-экономической системе, по дифференциации проблематики ее развития:

- экономические,
- социальные,
- политические,
- организационные,
- психологические,
- технологические,
- экологические,
- военные,
- природные.

- По причинам возникновения:

- природные,
- общественные,
- экологические.

- По способу возникновения:

- предсказуемые (закономерные),
- неожиданные (случайные).

- По степени выраженности:

- явные,

– латентные (скрытые).

6.3. Причины и последствия кризисов государственного управления

Государственная власть и управление как способ ее реализации – это:

- 1) право и обязанность государственных органов воздействовать на всю совокупность социально-экономических взаимоотношений в стране;
- 2) система органов государственной власти;
- 3) деятельность лиц, облеченных соответствующими властными полномочиями.

Кризис государственного управления – это особая форма политической системы общества, органов государственной власти, сопровождающаяся нестабильностью, снижением уровня управляемости социально-экономическими процессами, разбалансированностью политических институтов, обострением политических конфликтов, нарастанием противоречий в обществе.

Сущностными признаками кризиса государственного управления являются следующие: обострение экономических и социальных конфликтов; неспособность государственной власти управлять разрастающимися конфликтами, регулировать социально-экономические процессы и отношения прежними традиционными методами.

Кризис государственного управления развивается поэтапно. Первый, начальный, этап характеризуется многочисленными конфликтами в обществе. Второй этап – развитие конфликтных ситуаций в обществе до такой степени, когда они уже не могут быть разрешены путем компромиссов и отражают функциональное расстройство механизмов деятельности государственной власти, общественных институтов, несоответствие структур, форм и методов управления изменившимся социально-экономическим условиям. Третий этап – развитие и обострение кризиса, включающие распад существующих политических структур и ведущие к рассеянию, обесцениванию государственной власти, утрате властными органами своего сущностного качества – оказывать управляющее воздействие на общественные процессы. В переходный период развития общества в качестве основной конфликтной доминанты выступает всеобъемлющий социально-политический конфликт, пронизывающий все важнейшие сферы общественной жизни.

Специфика социально-политических конфликтов переходного периода заключается в том, что если в условиях общественной стабильности они носят преимущественно горизонтальный характер (борьба в рамках режима), то в переходный период – вертикальный: борьба против режима, за установление нового.

В целом **конфликт государственного управления**, или политический конфликт, – это всегда противоборство по поводу организации, осуществления или перераспределения власти. Последовательность тактических действий по управлению конфликтом может выглядеть следующим образом: институциали-

зация – установление норм и правил разрешения конфликта; легитимизация – постановка институциональной процедуры в жесткую зависимость от добровольной ответственности большинства участников конфликта соблюдать предложенные нормы и правила; структурирование противоборствующих групп; редукция конфликта, то есть его постепенное ослабление за счет перевода на другой уровень.

Составляющие элементы политического кризиса на этапе раскола общества по «вертикали»: конституционно-правовой кризис – разрыв правового пространства, ограничение или фактическое прекращение действия Конституции; правительственный кризис – потеря респектабельности и авторитета, снижение управляемости государственной системы и уменьшение государственно-административного управляющего воздействия; кризис партийной системы; идеологический кризис; внешнеполитический кризис.

Специфика кризисов в России проявляется в том, что кризисы государственного управления обычно возникают при исчерпании кредита доверия нижестоящих инстанций вышестоящим и имеют ярко выраженный эмоциональный (иррациональный) характер.

Другим крупным источником конфликтности между государственной властью и населением является отчуждение на почве разнонаправленности интересов граждан и чиновников (политических и государственно-административных должностных лиц), которые, по мнению большинства населения, руководствуются интересами не только (и не столько) рядовых граждан, сколько ведомственными, корпоративными и собственными.

Исследователи-государствоведы вычленяют не только источники, но и непосредственные факторы, причины, углубляющие недоверие граждан к органам власти. Первую группу причин условно можно назвать технологическими, когда органы государственной власти в силу тех или иных обстоятельств (отсутствие соответствующих структур и специалистов) не берутся или не могут разъяснить гражданам цели и методы конкретной политики, аргументировать (оправдать) характер и содержание своей деятельности в условиях, в которых они вынуждены работать и принимать решения.

Вторая группа причин культурно-исторического характера, в частности, пролонгация негативного отношения граждан к политико-бюрократической номенклатуре, присвоившей себе все и вся и сохранившей за собой все институты Российской Федерации.

Третья группа причин – организационного характера, связанная с неумением госаппарата в силу его низкой компетентности, непрофессионализма и других, более глубоких причин организовать практическое выполнение принимаемых государственных решений. В этой группе причин особую значимость приобретают стиль и методы работы органов госслужбы.

Четвертая группа причин – политико-идеологического характера. Преодолеть отчуждение общества и власти помогает создание программ реального подъема экономики, общественной жизнедеятельности в других сферах, объединяющих разрозненные социальные силы на достижение общезначимых и перспективных целей.

Реформа – это глубокое преобразование политических, экономических и социальных отношений, проводимое государственной властью в целях качественного обновления системы государственного управления. Реформы осуществляются как эволюционное развитие общества, с опорой на традиции, сложившиеся государственно-общественные устои, это преобразования прогрессивно-консервативного характера, когда часть «прошлого» сохраняется не ради прошлого, но ради будущего. Если реформы по своим методам и средствам приводят к прерыванию эволюционного развития, разрыву традиций, такая ускоренная модернизация может быть определена как «революция сверху».

Провал социально-экономических реформ, неспособность системы государственной власти самоорганизоваться и выполнить общественные функции приводят к той критической точке, из которой структурно-функциональный кризис перерастает в дисфункциональный, общесистемный. Это опасный вид кризиса, избежать которого возможно только в условиях антикризисного управления.

6.4. Этапы развития кризисов на предприятии

Динамику кризиса как негативного процесса можно оценивать количественно в виде отклонения от исторических норм и регламентов, стандартных параметров в сфере маркетинга, производства, финансов, кадров и т. д. Одновременно происходит качественное разрушение предложения ценности, отношений доверия между участниками-предприятиями, угрожающее существованию компании. Развитие кризиса легче обнаружить по количественным (финансовым) показателям:

– *первая стадия* – кризис реализации выработанной стратегии. Здесь можно обнаружить замедление роста или падение таких рыночных показателей, как объем продаж в натуральном или стоимостном выражении, падение цен на продукцию; уменьшение конкурентоспособности; снижение качества современных маркетинговых активов: знания рынка, торговой силы брендов, лояльности потребителей, стратегического партнерства в товародвижении;

– *вторая стадия* – появление и периодическое воспроизводство убыточности. На первой стадии в результате ухудшения проблем реализации продукции падает прибыль и рентабельность. Снизу на эти показатели давят затраты. Снижаются показатели оборачиваемости текущих активов. После перехода точки безубыточности появляется текущий убыток, а затем он хронически воспроизводится. Бедный и устаревающий ассортимент продукции является следствием отсутствия инноваций, интеллектуальной собственности, неэффективных затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Предприятие перестает выплачивать дивиденды, снижаются резервные фонды предприятия;

– *третья стадия* – финансовая неустойчивость. С прогрессирующим падением продаж и выручки от реализации продукции резко сокращаются наличные средства. Часто руководство пытается скрыть этот факт за счет раздувания

дебиторской задолженности, качество которой неуклонно падает. Растет просроченная и безнадежная дебиторская задолженность. Это сопровождается заговариванием складов готовой продукцией. Показатели деловой активности продолжают ухудшаться. Капитальные вложения в ремонт, воспроизводство и расширение фондов отсутствуют. Сокращаются кадры. Растет конфликтность;

– *четвертая стадия* – кризис ликвидности. Предприятие перестает платить по своим долгам. Просрочка превышает три месяца. Наступает массовое недоверие кредиторов, что может быть отражено публично в СМИ. Кредиторы обращаются в арбитражный суд с исками о возврате долгов;

– *пятая стадия* – проведение арбитражным управляющим процедур банкротства. В результате этих процедур банкротства предприятие может быть ликвидировано или оздоровлено.

6.5. Особенности кризисных процессов и антикризисного управления на разных стадиях жизненного цикла фирмы

Рассмотрим опасность и вероятность возникновения кризисов на примерах фирм – эксплерентов, пациентов, виолентов и коммутантов. Конечно же, это применимо и к стадиям по биологическому образцу: рождение, детство и т. д.

Первый переходный период фирмы-эксплорента – зарождение потенциала развития. Возникновение потенциала развития рождает опасность кризиса. Кризис характеризует ключевое противоречие развития. Но не всегда эта опасность разрушительного кризиса. Это может быть кризис обновления, кризис ускорения, кризис поиска. Кризисы при появлении эксплерентов, как правило, незначительно влияют на общую рыночную ситуацию в отдельной стране или отдельном регионе. Но если количество эксплерентов, попадающих в кризисную ситуацию, начинает превышать кризисную массу, могут возникнуть отрицательные, так называемые системные (эмерджентные и синергические), эффекты, оказывающие уже существенное влияние на жизнедеятельность отдельного региона, социальную напряженность в нем.

Второй переходный период – становление. Для пациентов проблемы возможности кризиса изменяются радикальным образом. Начинают проявляться и прогрессировать проблемы организационного и человеческого потенциала. Особенность развития пациентов заключается в том, что они крайне агрессивны в своих действиях и не обращают внимания на внешнюю среду. Это связано с тем, что пациентам необходимо «захватить» определенную нишу рынка и доказать свою состоятельность. Эти фирмы, с точки зрения решения вопросов предотвращения кризисов, наиболее трудно управляемы.

Третий переходный период называется утверждением. Виоленты являются наиболее крупными, оказывающими значительное влияние на рыночную ситуацию. И для них существует опасность кризиса. Она заключается в обостренной конкурентной борьбе, организационной сложности, характерной для крупных фирм, социально-психологических моментах, инновационной успокоенности менеджеров. Кризис виолента, то есть банкротство или распад,

могут привести к тяжелейшим, причем не только экономическим, последствиям как в регионе расположения фирмы, так и в масштабах мировых экономических отношений. Поэтому необходимо регулирование развития этих фирм как на региональном, так и на государственном уровнях. Они особенно нуждаются в антикризисном управлении, которое должно учитывать и национальные интересы, и мировые тенденции развития экономики.

Четвертый переходный период называется периодом падения. Он характеризуется снижением большинства важных показателей жизнедеятельности фирмы. Вообще падение основных показателей – это уже не опасность, а признаки кризиса, но темпы падения могут показывать, следует ли это оценивать как наступление необратимого кризиса или это следующий этап развития, следующий круг жизни фирмы.

Пятый переходный период называется исходом. Это период окончательного разрушения фирмы, ее ликвидации тем или иным путем.

Каждый из переходных периодов так же, как и этапы (стадии), имеет свои временные границы и качественные особенности. Первые определяются эффективностью управления, точнее, системой антикризисного управления, вторые – закономерной последовательностью возникновения новых свойств в развитии фирмы. Переходный период отражает последовательные изменения в определенном направлении от этапа к этапу. Но не всякие изменения отражают переходный период. Существуют изменения, которые характеризуют простую неустойчивость, колебания показателей под воздействием природных или социальных условий, перипетии конкурентной борьбы, ситуации рынка и пр.

Поэтому в практике антикризисного управления очень важно уметь распознавать характер изменений в управляемых и неуправляемых процессах, отделять изменения переходного периода от изменений нормального функционирования фирмы.

6.6. Неплатежеспособность предприятия: предпосылки, признаки проявления и стадии

В российском механизме банкротства оценка и признание неплатежеспособности является процедурой предварительной, почти автоматической.

Предприятие, осуществляющее производственную и коммерческую деятельность, вступает в отношения с налоговыми органами, банками, другими предприятиями – поставщиками и потребителями. В процессе этих отношений у предприятия возникают обязательства, которые могут привести к тому, что предприятие станет должником и будет обязано в определенный срок совершить платеж, поставить товар, исполнить услугу в пользу другого лица, по отношению к которому возникло обязательство и которое является для предприятия кредитором.

Обязательства предприятия классифицируются на внешние и внутренние.

Внешние обязательства предприятия могут быть подразделены на следующие группы:

- 1) обязательства перед фискальной системой;

2) обязательства перед финансово-кредитной системой;

3) обязательства перед кредиторами за поставленные ими товары, выполненные работы или услуги.

К **внутренним** обязательствам предприятия относятся обязательства перед работниками предприятия, акционерами – по оплате труда, выплате премии, дивидендов и т. д.

Механизм проявления феномена неплатежеспособности

Обязательства предприятия, возникающие в процессе финансово-хозяйственной деятельности, имеют определенные сроки исполнения.

Нарушение сроков исполнения обязательств свидетельствует или о дефиците возможностей для погашения долгов, или о необязательности как о стиле взаимодействия со своими партнерами, когда предприятие располагает ресурсами для выполнения обязательств.

Предприятие, которое из режима своевременного исполнения обязательств переходит в кризисную зону ненадежного исполнения, исполнения со сбоем, просрочками, становится как партнер неплатежеспособным, наносящим ущерб своим кредиторам.

Устойчивая, хроническая неплатежеспособность предприятия, с финансовой точки зрения, означает поглощение ресурсов или средств кредиторов (денежных средств, товаров, услуг) и формирование недоимки по налогам, другим обязательным платежам, что блокирует формирование доходной части государственного бюджета.

Неплатежеспособное предприятие, продолжающее участвовать в хозяйственном обороте, является носителем финансового ущерба кредиторам, оказывает на них депрессирующее влияние путем изъятия их ресурсов.

В конечном итоге кредиторы, пытаясь теми или иными методами, в том числе и судебными, истребовать исполнения обязательств, оказываются перед выбором: или выставить требования о ликвидации предприятия-должника и продажи его имущества с целью полного или частичного удовлетворения обязательств, или установить предприятию некий конкретный срок на преодоление финансового кризиса.

Следовательно, при нарушении сроков исполнения обязательств возникает необходимость в оценке такой ситуации. Анализ финансового состояния предприятия и оценка его платежеспособности должны дать ответы на следующие вопросы:

- имеет ли предприятие ресурсы для погашения текущих обязательств (выручка от реализации продукции);

- способно ли предприятие удовлетворить всех кредиторов в установленные сроки (высоколиквидные активы – легко мобилизируются в денежные средства);

- каковы причины ненадежного исполнения обязательств, носят они эпизодический, временный характер или являются индикатором финансового кризиса на предприятии;

- недостаток собственных оборотных средств;

- наличие убытков.

Таким образом, **неплатежеспособность** – невозможность предприятия погасить свои обязательства – проявляется в нарушении финансовых потоков, обеспечивающих производство и реализацию продукции.

Стадии неплатежеспособности предприятия

Выделяют три основные стадии неплатежеспособности предприятия:

– **скрытая неплатежеспособность.** Эта стадия неплатежеспособности не затрагивает показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Они могут находиться в допустимых пределах и иметь оценку «отлично» или «хорошо», тогда как показатели деловой активности предприятия имеют тенденцию к ухудшению и приближению к недопустимым границам «коридора нормативных значений» для предприятий той отрасли, в которой работает рассматриваемое предприятие (показатели деловой активности имеют свои нормативные значения по каждой отрасли промышленности);

– **стадия финансовой неустойчивости.** Данная стадия неплатежеспособности предприятия характеризуется резким ухудшением показателей финансовой устойчивости предприятия. Их значения будут колебаться у самых границ допустимых значений и оцениваться как «хорошее», иметь постепенную тенденцию к снижению и приближению к оценке «удовлетворительно» с одновременным ухудшением показателей деловой активности и рентабельности предприятия;

– **стадия явного банкротства** предприятия. Предприятие не может своевременно оплачивать свои долги, и банкротство становится юридически очевидным. Банкротство проявляется в несогласованности денежных потоков, ухудшении показателей финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности, а также показателей ликвидности (платежеспособности) предприятия, которые выходят за рамки допустимых значений. Предприятие попадает в поле деятельности антикризисных управляющих, которые либо ликвидируют его, применяя к нему конкурсное производство, либо пытаются осуществить его финансовое оздоровление.

6.7. Банкротство: цели, разновидности

Банкротство (несостоятельность) – признанная уполномоченным государственным органом неспособность должника (гражданина либо организации) удовлетворить в полном объеме требования кредиторов и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных государственных платежей. Процедура признания должника банкротом может быть инициирована кредитором, уполномоченным государственным органом либо самим должником.

Целью банкротства как процедуры может являться восстановление платежеспособности должника, реструктуризация задолженности либо удовлетворение требований кредиторов за счет имущества должника с его последующей ликвидацией (в случае если должник – юридическое лицо). В некоторых государствах (Российская Федерация к ним не относится) банкротом может быть признано не только юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, но и физическое лицо.

Виды банкротства:

1. *Обычный должник* – временная неплатежеспособность, которая вызвана отсутствием или недостаточностью денежных средств для расчетов с кредиторами на момент наступления сроков платежей из-за того, что должник, будучи кредитором, в других правоотношениях не получает удовлетворения своим требованиям.

2. *Несостоятельный должник* – присуща хроническая неплатежеспособность, то есть он не может погасить срочные обязательства по причине недостатка имущества в активах:

– фиктивное банкротство – заведомо ложное объявление руководителями, собственниками или ИП о своей несостоятельности с целью введения кредиторов в заблуждение для получения отсрочки, рассрочки платежей, скидки с долгов, неуплаты налогов;

– преднамеренное банкротство – умышленное создание или увеличение неплатежеспособности предприятия, совершенное руководителем, собственником или ИП в личных целях или интересах иных лиц, причинившее ущерб путем заключения заведомо невыгодных сделок; принятие на себя чужих долгов в качестве поручителя, уничтожение части имущества и т. д. В этом случае руководитель должника может быть привлечен к уголовной ответственности или дисквалифицирован;

– неосторожная несостоятельность – вызывается некомпетентными управленческими решениями и неэффективной работой персонала, то есть должник не предполагает о приближении банкротства предприятия.

6.8. Развитие законодательства о банкротстве в России

В развитии законодательства о банкротстве в России можно выделить 3 этапа:

1. *Дореволюционный*. Впервые «банкротский устав» был принят в 1740 г., который подлежал корректировке в 1905 г. – «устав судопроизводства торгового».

Все случаи несостоятельности делились на категории:

– несчастная несостоятельность – при стихийных бедствиях;

– неосторожная несостоятельность – при некомпетентности;

– подложная несостоятельность.

2. *Советский*. Нормы о банкротстве содержались в гражданском и гражданско-процессуальном кодексе в 1927 и 1929 по 1930 гг.

Но в 1930-1992 гг. процедуры банкротства в стране не осуществлялась.

3. *Современный этап*.

– В июне 1992 г. издан указ президента «О мерах по поддержке и оздоровлению несостоятельных государственных предприятий (банкротах) и применении к ним специальных процедур».

А в ноябре 1992 г. был принят закон «О несостоятельности (банкротстве) предприятий». Данный закон распространялся только на юридические лица. Для признания должника банкротом должны быть установлены факты:

- превышение обязательств над имуществом должника;
- неспособность должника, в связи с отсутствием средств, обеспечить требования кредиторов.

Формальными признаками банкротства были:

Коэфф. тек. ликв. < 2 , коэфф. обесп. обор акт. собств. средств $< 0,6$.

По закону предусматривались досудебная санация и 4 процедуры банкротства: наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение.

В законе отсутствовало разграничение на различные категории должников по видам деятельности.

– **закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 8.01.98 г.**

Различают по закону торговую и неторговую несостоятельность.

Процедуры банкротства могут быть применены в отношении всех коммерческих организаций, кроме казенных предприятий. А из некоммерческих могут быть признаны банкротами только потребительские кооперативы и фонды.

Для признания юридического лица банкротом необходимо наличие у него задолженности по денежным обязательствам и обязательным платежам, которая должна быть исполнена в течении трех месяцев и не менее чем 100 МРОТ.

Впервые в законе прописан механизм банкротства градообразующих, сельскохозяйственных, страховых и финансовых организаций и физических лиц.

– **26.10.02.** принят закон «О несостоятельности (банкротстве)»

Характерные признаки закона:

– действие закона распространяется на все юридические лица, кроме казенных предприятий, политических партий, учреждений, религиозных организаций;

– нормы банкротства, связанные с несостоятельностью граждан, могут применяться только после внесения поправок в ГК;

– юридическое лицо считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанности по обязательным платежам, если данные обязанности (обязательства) не исполнены им в течение трех месяцев с даты, когда они должны быть исполнены, и сумма требований кредитора не менее, чем 100 тыс. руб.

– правом на обращение в Арбитражный суд с заявлением о признании должника банкротом, обладают: должник, уполномоченные органы, конкурсные кредиторы. Право на обращение в арбитражный суд возникает по истечении 30 дней с даты направления исполнительных документов в службу судебных приставов и копии должнику;

– обозначены требования к арбитражному управляющему;

– саморегулируемая организация арбитражных управляющих – это некоммерческая организация, создаваемая для юридической и методической помощи антикризисным управляющим. В ее составе не должно быть менее 100 членов, которые бы участвовали в не менее 100 процедурах банкротства. Организация создается на основе добровольных взносов арбитражных управляющих не менее 50 тыс. руб. на одного члена;

– к должнику – юридическому лицу – могут применяться следующие процедуры банкротства: наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение (может быть на любом из предыдущих этапах);

– впервые описан механизм банкротства естественных монополий и стратегически значимых организаций и конкретизированы процедуры банкротства градообразующих, сельскохозяйственных и страховых организаций;

– банкротство кредитных организаций регулируется самостоятельным законом.

6.9. Организация процедур банкротства юридических лиц

Наблюдение – процедура банкротства, применяемая к должнику с целью оценки имущества должника и определения вида банкротства на срок не более 7 месяцев.

В ходе процедуры используются условные и безусловные запреты.

Функции временного управляющего:

- определение признаков и вида банкротства;
- обеспечение сохранности имущества должника;
- анализ и оценка имущественного и финансового состояния организации;
- выявление требований кредиторов и составление реестра требований;
- созыв и проведение первого собрания кредиторов.

Финансовое оздоровление – процедура банкротства, применяемая к должнику с целью восстановления платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с утвержденным графиком на срок не более двух лет.

В ходе процедуры используются условные и безусловные запреты.

Данная процедура предполагает предоставление обеспечения третьими лицами должнику в форме залога, банковской или муниципальной гарантии, а также поручительство.

Функции административного управляющего:

- контроль за своевременным исполнением должником текущих требований;
- контроль за погашением долгов в соответствии с установленным графиком;
- контроль за своевременностью и полнотой перечисления денежных средств, предназначенных для погашения требований кредиторов.

Внешнее управление – процедура банкротства, применяемая к должнику с целью восстановления платежеспособности на срок не более 18 месяцев.

Обязанности внешнего управляющего:

- составление плана внешнего управления (перепрофилирование производства, продажа части имущества должника, размещение дополнительных обыкновенных акций и т. д.)
- инвентаризация имущества;
- ведение бухгалтерского, статистического и финансового учета;
- оценка финансового состояния;
- ведение реестра требований кредиторов.

Конкурсное производство – процедура банкротства, применяемая к должнику, признанному банкротом в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов на срок не более одного года.

Обязанности конкурсного управляющего:

- инвентаризация имущества и приглашение независимого оценщика для определения его стоимости;
- уведомление работников о предстоящем увольнении в связи с ликвидацией, не позднее 1 месяца с даты введения процедуры;
- осуществление взыскания задолженности перед должником;
- открытие одного расчетного счета для проведения операций.

Мировое соглашение, заключаемое в рамках арбитражного процесса по делу о банкротстве, – это соглашение (договор) между должником и его конкурсными кредиторами об урегулировании между ними отношений долга путем реструктуризации долгов (отсрочки (рассрочки) выплаты по долгам, скидки с долгов и т. п.).

6.10. Правовое регулирование трудовых отношений в процессе антикризисного управления

Трудовые отношения в неплатежеспособных организациях регулируются трудовым кодексом Российской Федерации и их особенности зависят от вида процедуры реорганизации или ликвидации.

В ходе наблюдения и финансового оздоровления органы управления должника не вправе принимать решения о реорганизации или о ликвидации юридического лица, следовательно, работники не могут быть уволены в соответствии с реорганизацией или ликвидацией предприятия.

В ходе внешнего управления может быть принято решение о сокращении штата (численности). В этом случае работодатель обязан в письменной форме сообщить работникам и в профсоюзную организацию о данных мероприятиях не позднее чем за 2 месяца до их начала, а если предполагается массовое сокращение, то не позднее, чем за 3 месяца до их начала.

Критерии массового сокращения:

- 50 и более человек – в течение 30 календарных дней;
- 200 и более человек – в течение 60 календарных дней;
- 500 и более человек – в течение 90 календарных дней.

При сокращении персонала преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой квалификацией и производительностью труда. При равной квалификации и производительности труда предпочтение отдается следующим категориям персонала:

- семейным, при наличии двух или более иждивенцев;
- лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком;
- лицам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание;

– инвалида Великой Отечественной войны и боевых действий по защите отечества;

– работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от производства.

При проведении мероприятий по сокращению численности работников работодатель обязан предложить имеющуюся работу в данной организации, но соответствующую квалификации работника. Работодатель с письменного согласия работника имеет право расторгнуть с ним трудовой договор без предупреждения об увольнении за 2 мес. с выплатой дополнительной компенсации в размере двухмесячного среднего заработка.

В ходе конкурсного производства увольнение работников осуществляется в связи с ликвидацией организации. Конкурсный управляющий обязан предупредить работников не позднее чем за 2 месяца об увольнении под расписку, а профсоюзный орган или службу занятости не позднее чем за 3 месяца до начала процедуры увольнения.

При расторжении трудового договора в связи с ликвидацией организации либо сокращением штата работнику выплачивается выходное пособие в размере среднемесячного заработка и за ним сохраняется среднемесячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев.

6.11. Антикризисная политика в управлении персоналом

Система антикризисного управления (АУ) персоналом представляет собой совокупность подсистем общего и линейного руководств, а также подсистем, специализирующихся на выполнении кадровых функций.

Основные направления работы с персоналом в условиях кризиса:

1. Высвобождение персонала, которое может осуществляться посредством:

– прекращения найма;
– перемещения работников, но при наличии профпригодности и согласия работника;

– сокращения продолжительности рабочего дня, рабочей недели, сокращения сверхурочных работ, прекращения выдачи заказов другим организациям, если они могут быть выполнены собственными силами;

– организации досрочного выхода на пенсию, не ранее чем за 2 года до официального выхода;

– денежных компенсаций работникам, покидающим организацию по собственной инициативе;

– увольнения отдельных работников.

2. Переквалификация персонала организации, если имеет место диверсификация производства.

3. Омоложение персонала, путем привлечения молодых специалистов, сокращения отдельных категорий сотрудников, и организация досрочного вы-

хода на пенсию тех сотрудников, которые не соответствуют системе новых требований и не могут освоить новые методы работы.

4. Анализ мотивационных установок и регулирование уровня оплаты труда за счет сокращения численности персонала или сокращение базового уровня оплаты.

5. Налаживание обратных коммуникаций с персоналом, с целью улучшения социально-психологического климата в коллективе.

6. Создание команд на различных уровнях управления, а также команд-специалистов с учетом следующих требований:

- оптимальная численность членов команды;
- кооперативная мотивация деятельности членов команды;
- разделение профессиональных функций;
- профмобильность членов команды.

Типы кадровой политики в условиях кризиса:

1. Пассивная политика.
2. Реактивная.
3. Превентивная.
4. Активная.

6.12. Возникновение социальных конфликтов в условиях кризиса

Коллективный трудовой спор (КТС) – неурегулированные разногласия между работниками и работодателем по поводу установления и изменения условий труда, включая заработную плату, а также заключения, изменения и выполнения коллективного договора.

Началом коллективного трудового спора считается день сообщения решения работодателем об отклонении всех или части требований работников, несообщение решения или составление протокола разногласий в ходе переговоров.

Работники формулируют требования в письменной форме, а работодатель обязан сообщить свое решение в течение трех рабочих дней с момента их получения.

Для разрешения КТС применяются следующие **процедуры**:

– *примирительная комиссия* – формируется из представителей работников и работодателя и в течение 5 рабочих дней, с момента ее создания, должна рассмотреть суть спора и предложить способы его разрешения;

– *с участием посредника* – посредник приглашается из службы по урегулированию КТС. Он обязан в течение 7 рабочих дней провести анализ ситуации и организовать условия для подписания документа, регулирующего порядок выплаты заработной платы или оформить протокол разногласий;

– *трудовой арбитраж* – включает трех человек из службы по урегулированию трудовых споров, которые совместно с представителями сторон рассматривают суть спора, информируют местную администрацию о социальных последствиях конфликта и разрабатывают рекомендации по его разрешению в течение 5 рабочих дней.

В случае уклонения работодателя от участия в трудовом арбитраже или невыполнения его рекомендаций, работники могут приступить к проведению забастовки.

Забастовка – временный добровольный отказ работников от исполнения трудовых обязанностей в целях разрешения КТС.

Решение о забастовке принимается на собрании, на котором должно присутствовать не менее 2/3 от общего числа работников.

После 5 календарных дней работы примирительной комиссии работники могут провести часовую забастовку.

Забастовка является незаконной:

- в период введения военного или чрезвычайного положения, в органах и организациях вооруженных сил, аварийно-спасательных, противопожарных, в правоохранительных организациях и др., на станциях скорой помощи;

- в организациях энергообеспечения, тепло- и водоснабжения, в организациях авиа-, железнодорожного и водного транспорта, в организациях связи и больницах.

6.13. Стратегия и тактика преодоления кризиса на предприятии

Преодоление кризисных ситуаций зачастую требует принятия важных решений стратегического характера. Чаще всего они связаны с долговременной перспективой развития организации, с пересмотром ее миссии, целей, структуры, основных направлений деятельности, взаимоотношений со стейкхолдерами, внутриорганизационной политики, методов управления человеческими ресурсами и со многими другими аспектами, определяющими сущность стратегического планирования и менеджмента организации. Стратегические решения принимаются в организациях и в период отсутствия каких-либо признаков кризиса, однако выбор антикризисной стратегии – существенно более сложная задача, чем выбор стратегии стабильно функционирующего предприятия. Трудности в принятии таких решений связаны с необходимостью действовать быстро, в условиях неопределенности и риска, недостатка информации, зачастую при нехватке ресурсов. Исходя из этого антикризисному менеджеру необходимо четко представлять, каков возможный спектр стратегических антикризисных решений и какие из этих решений будут оптимальными в конкретных условиях.

Формирование экономических стратегий антикризисного управления производится в несколько этапов:

- анализ внешних факторов с целью выявления причин кризиса;
- анализ состояния предприятия, находящегося в кризисной ситуации;
- пересмотр миссии и системы целей предприятия.

Антикризисное управление в первую очередь связано с регулированием потоков денежных средств и затрат, формирующих кредиторскую задолженность. В связи с этим можно выделить следующие **главные направления управления финансовыми потоками**:

1. Обеспечение достаточности денежных средств.

Существуют различные методы определения суммы средств, поступающих на предприятие в плановом периоде: уточненный (аналитический); укрупненный; экспресс-метод.

2. Процедуры экономии текущих затрат предприятия.

Важнейшей задачей финансового оздоровления является минимизация текущих затрат. Данные меры направлены на сокращение потоков обязательств и дефицита денежных средств.

3. Реструктуризация кредиторской задолженности предприятия:

– регулирование кредитных отношений. Различается три формы кредита: денежный, товарный и коммерческий;

– управление дебиторской задолженностью. Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. При этом для кризисных предприятий важна не столько сама предположительность оборота дебиторской задолженности, сколько то, чтобы она не оказалась длительнее оборота кредиторской задолженности.

Существует множество факторов, определяющих тип стратегии выхода из кризиса, которая должна быть реализована. Их можно подразделить на факторы внешнего окружения и внутренние факторы.

Выделяют **следующие группы стратегий**:

1. Стратегии поворота:

- изменение ценообразования;
- переориентация;
- разработка нового товара;
- рационализация ассортимента товаров;
- сосредоточение на продажах и рекламе.

2. Антикризисные стратегии выхода:

- изъятие инвестиций;
- выкуп управляющими;
- финансирование выкупа.

6.14. Современные инструменты антикризисного управления: значение и виды инструментов

Инструменты антикризисного управления – это система мероприятий, инициатив, кампаний, программ краткосрочного воздействия на предприятие в разных сферах деятельности с целью осуществления и разработки антикризисной стратегии. Антикризисные (арбитражные) управляющие должны разработать аналитику для выбора и интеграции различных инструментов с целью достижения стратегических целей, поддержания ключевых компетенций, эксплуатации слабости конкурентов и ценности потребителей, других участников предприятия.

Основными тенденциями и сдвигами в применении управленческих инструментов в последние годы в мире является следующее:

1. Усиление роли маркетинговых инструментов в направлении «клиентоцентричности» предприятий, особенно управление отношениями с потреби-

лями (CRM), сегментация потребителей, управление лояльностью и массовая кастомизация.

2. Инвестиции в инновации (ключевые компетенции, стратегии внедрения на новые рынки и стратегии роста, управление интеллектуальной собственностью, стратегическое планирование, создание стратегических партнерств с участниками предприятия) более важны предприятию для достижения бескризисного развития, чем сокращение текущих расходов.

3. Для роста текущей прибыли как источника внутреннего финансирования продолжают преимущественно уменьшать расходы. Это сегодня достигается в первую очередь за счет аутсорсинга, управления цепочкой предложения, офшора.

4. Бизнес-интеллект и информационные технологии продолжают создавать значительные конкурентные преимущества компаниям, например CRM, управление знаниями, тотальным качеством, управление цепочкой предложения, радиочастотная идентификация.

5. В целом более крупные предприятия используют большее число инструментов, чем мелкие фирмы.

Выделяют более 20 инструментов антикризисного управления, рассмотрим основные (см. табл. 3).

Таблица 3

Инструменты антикризисного управления

Наименование	Сфера	Определение
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Управление видами деятельности (УВД) – Activity-Based Management	П + Ф(учет) + М	Мониторинг затрат по видам деятельности и дальнейшая привязка их к определенным продуктам и потребителям с целью более точного распределения затрат и принятия управленческих решений
Система сбалансированных показателей (ССП) – Balanced Scorecard	П + М + Ф + К + О	ССП является определителем деятельности компании с позиций достижения запланированного результата. С помощью СПП можно раскрыть миссию и видение компании через всеобъемлющий набор целей и измерителей, которые могут быть количественно и качественно охарактеризованы
Сравнительный анализ (бенчмаркинг, Б) – Benchmarking	П + М + Ф + К + О	Как инструмент анализа деятельности компании выявляет наилучшие достижения практики конкурентов и использует их в сферах деятельности компании (внешний анализ), а внутрифирменный анализ с выявлением лучших подразделений и стратегических бизнес-единиц также направлен на внутренние улучшения. Целью Б является поиск превосходящей

		деятельности и понимание ее процессов и практики. Компания внедряет и инкорпорирует их в свои операции не за счет имитации, а за счет инноваций
--	--	---

Окончание таблицы 3

1	2	3
Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) – Business Process Reengineering	П+М	Радикальный редизайн стержневых бизнес-процессов с целью достижения существенных улучшений в производительности, качестве и временном цикле производства
Ключевые компетенции (КК) – Core Competencies	П + М + Ф + К + О	Определенные и развитые фирмой способности технологии, с помощью которых создается ценность для потребителей и других участников фирмы
Управление отношениями с потребителями (CRM) – Customer Relationship Management (CRM)	М	Информационная система сбора и обработки баз данных по потребителям для оптимизации услуг в области маркетинга для увеличения ценности потребителям
Анализ экономической добавленной стоимости (ЭДС) Economic Value – Added (EVA) Analysis	Ф	Аналитический инструмент для оценки способности компании получать по стоимости больше, чем стоимость используемого капитала. Свидетельство качества управления компанией в интересах акционерной собственности и стоимости.
Управление знаниями (УЗ) – Knowledge Management	П + М + Ф + К + О	Совокупность систем и процессов для создания и использования интеллектуальной собственности компании
Офшор (О) – Off-shoring	О	Перенос части бизнес-операций в другие страны
Аутсорсинг (А) – Outsourcing	О	Использование третьих лиц для выполнения неключевых видов деятельности

О – организация, Ф – финансы, М – маркетинг, П – производство, К - кадры

6.15. Комплексная диагностика состояния предприятия

Банкротство необходимо диагностировать, чтобы прогнозировать его наступление.

Прежде всего необходимо изучить предпосылки банкротства, которые представляют собой совокупность внутренних и внешних факторов.

К *внутренним факторам* можно отнести следующие:

1. Снижение эффективности использования ресурсов и материалов предприятия, его производственной мощности. Отсюда высокая себестоимость продукции.

2. Дефицит оборотных средств предприятия из-за нерациональной политики управления и деятельности предприятия.

3. Низкий уровень сбыта продукции по причине неэффективной деятельности маркетинговых служб предприятия.

4. Привлечение заемных средств на невыгодных условиях.

Внешние факторы:

1. Экономические: кризисное состояние экономики, общий спад производства, инфляция, неустойчивость и нестабильное положение в финансовой системе, повышение цен на материалы и ресурсы, усиление международной конкуренции, неплатежеспособность и банкротство партнеров;

2. Политические: политическая нестабильность, утрата части рынков сбыта, изменение условий экспорта и импорта, антимонопольной политики, предпринимательской деятельности.

В настоящее время для диагностики банкротства предприятий применяется ограниченный круг параметров:

а) коэффициент текущей ликвидности, Ктк;

б) коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом, Коск;

в) коэффициент восстановления платежеспособности, Квп;

г) коэффициент утраты платежеспособности, Куп.

Если предприятие признается банкротом, а структура его баланса – неудовлетворительной, то перед передачей экспертного заключения в арбитражный суд запрашивается дополнительная информация и проводится исследование производственно-финансовой деятельности предприятия с целью выявления альтернативы:

1) проведение реорганизационных мероприятий для восстановления платежеспособности предприятия;

2) проведение ликвидационных мероприятий в соответствии с действующим законодательством.

Диагностика банкротства подразумевает под собой в первую очередь определение объекта анализа. Этапы диагностики кризиса:

– Первый этап – установление объекта анализа.

– Второй этап – определение системы параметров.

– Третий этап – определение ответственных лиц.

– Четвертый этап – исследование среды бизнеса.

– Пятый этап – обоснование выводов.

– Шестой этап – разработка плана и выбор стратегии.

Диагностика осуществляется различными методами – аналитическими, экспертными, линейного и динамического программирования.

7. ФИНАНСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Финансовый механизм управления предприятием и его элементы.

7.2. Финансовые взаимоотношения предприятий с бюджетом, внебюджетными фондами, банками и страховыми организациями.

7.3. Финансовые ресурсы и собственный капитал организации.

7.4. Доходы и расходы предприятий, их классификация.

7.5. Система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия.

7.6. Методы планирования и прогнозирования основных финансовых показателей. Рентабельность, как основной показатель эффективности деятельности предприятия.

7.7. Понятие и виды финансового планирования на предприятии. Бюджетирование, как основа финансовой политики предприятия. Система бюджетов.

7.8. Формы расчетов на предприятии и их регулирование.

7.9. Содержание инвестиционной деятельности предприятия. Формирование и управление портфельными инвестициями.

7.10. Особенности финансов предприятий различных организационно-правовых форм и отраслей экономики.

7.11. Экономическое содержание основного капитала. Источники формирования и воспроизводства.

7.12. Экономическое содержание и эффективность использования оборотного капитала. Ускорение оборачиваемости как основа повышения эффективности деятельности предприятия.

7.13. Роль амортизации в источниках финансирования деятельности предприятия. Методы ее начисления.

7.14. Оперативное финансовое планирование и платежный календарь.

7.15. Методы оценки финансового состояния предприятия.

7.1. Финансовый механизм управления предприятием и его элементы

Финансовый механизм предприятия – это система управления финансами предприятия в целях достижения максимальной прибыли.

Стратегические цели управления финансами организации:

- 1) максимизация прибыли;
- 2) достижение финансовой устойчивости и финансовой независимости организации;
- 3) обеспечение необходимого уровня ликвидности;

- 4) сбалансированность движения материальных и денежных потоков;
- 5) формирование необходимого объема финансовых ресурсов и их эффективное использование.

В структуру финансового механизма управления предприятием входят следующие 5 систем.

1. Система регулирования финансовой деятельности включает:

- Государственное нормативно-правовое регулирование финансовой деятельности предприятия.
- Рыночный механизм регулирования финансовой деятельности предприятия (котировки на финансовом рынке отдельных финансовых инструментов, доступность кредитных ресурсов в национальной и иностранной валютах, средняя норма доходности капитала и т. д.)
- Внутренний механизм регулирования отдельных аспектов финансовой деятельности предприятия (разработка финансовой политики предприятия).

2. Система внешней поддержки финансовой деятельности предприятия включает:

- Государственное и другие внешние формы финансирования предприятия.
- Кредитование предприятия.
- Лизинг (оперативный лизинг, финансовый лизинг, возвратный лизинг).
- Страхование.
- Прочие формы внешней поддержки финансовой деятельности предприятия. К ним можно отнести ее лицензирование, государственную экспертизу инвестиционных проектов, селенг и т. п.

3. Система финансовых рычагов включает следующие основные формы воздействия на процесс принятия и реализации управленческих решений в области финансовой деятельности: цену, процент, прибыль, амортизационные отчисления, чистый денежный поток, дивиденды, пени, штрафы, неустойки, прочие экономические рычаги.

4. Система финансовых методов состоит из следующих основных способов и приемов, с помощью которых обосновываются и контролируются конкретные управленческие решения в различных сферах финансовой деятельности предприятия:

- метод технико-экономических расчетов;
- балансовый метод;
- экономико-статистические методы;
- экономико-математические методы;
- экспертные методы (методы экспертных оценок);
- методы дисконтирования стоимости;
- методы наращения стоимости (компаундинга);
- методы диверсификации;
- методы амортизации активов;
- методы хеджирования;
- другие финансовые методы.

5. Система финансовых инструментов состоит из следующих контрактных обязательств, обеспечивающих механизм реализации отдельных

управленческих решений предприятия и фиксирующих его финансовые отношения с другими экономическими объектами:

- платежные инструменты (платежные поручения, чеки, аккредитивы и т. п.);
- кредитные инструменты (договоры о кредитовании, векселя и т.п.);
- депозитные инструменты (депозитные договоры, депозитные сертификаты и т. п.);
- инструменты инвестирования (акции, инвестиционные сертификаты и т. п.);
- инструменты страхования (страховой договор, страховой полис и т.п.);
- прочие виды финансовых инструментов.

7.2. Финансовые взаимоотношения предприятий с бюджетом, внебюджетными фондами, банками и страховыми организациями

Финансы занимают особое место в экономических отношениях. Их специфика проявляется в том, что они всегда выступают в денежной форме, имеют распределительный характер и отражают формирование и использование различных видов доходов и накоплений субъектов хозяйственной деятельности сферы материального производства, государства и участников непроизводственной сферы.

Финансы предприятия – экономические отношения, возникающие в процессе формирования, распределения и использования фондов денежных средств предприятия.

Финансовые отношения организаций включают:

- отношения с другими хозяйствующими субъектами по факту осуществления поставок соответствующих видов материально-технических ресурсов, реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг;
- отношения между учредителями юридического лица в момент его создания;
- отношения с бюджетом по поводу уплаты налогов и других платежей и сборов;
- отношения с банковской системой в связи с осуществлением расчетов по банковским услугам, при получении и погашении кредитов, покупке и продаже валюты и ценных бумаг, оказании других услуг;
- отношения субъекта с его структурными подразделениями по поводу распределения полученных доходов;
- отношения с работниками хозяйствующих субъектов при выплате им заработной платы, процентов по ценным бумагам, по факту исполнения финансовых санкций к лицам, причинившим материальный ущерб;
- отношения с вышестоящими организациями внутри финансово-промышленных групп и т. д.;
- отношения организаций со страховыми организациями по поводу формирования средств страхового фонда и выплаты страхового возмещения при наступлении страховых случаев;

- отношения с товарными, фондовыми, сырьевыми биржами по поводу проведения операций с материальными и финансовыми активами;
- отношения с инвестиционными институтами при реализации соответствующих программ;
- отношения с акционерами, не являющимися членами трудового коллектива;
- отношения с контролирующими организациями.

Каждая из групп имеет свои особенности, но все они носят двусторонний характер.

Финансовые отношения предприятия с бюджетом строятся в виде налоговых платежей в бюджеты разных уровней.

Сущность налоговой политики заключается в выборе экономически обоснованного варианта уплаты налогов и отчислений в бюджет, в другие централизованные фонды государства при альтернативных вариантах хозяйственной деятельности.

Формирование налоговой политики основано на выполнении двух принципов: 1) соблюдении действующего налогового законодательства; 2) минимизации базы налогообложения.

Внебюджетные фонды – специфическая форма перераспределения и использования финансовых ресурсов страны для финансирования конкретных социальных и экономических потребностей общегосударственного либо регионального значения. Они выступают одним из звеньев общегосударственных финансов. Финансовые отношения предприятий с внебюджетными фондами заключаются в отчислении платежей в Пенсионный Фонд, Фонд обязательного медицинского страхования и т. д.

Финансовые отношения предприятий с банками строятся в отношении как хранения денежных средств в банках, организации безналичных расчетов, так и получения и погашения краткосрочных и долгосрочных кредитов. Организация безналичных расчетов оказывает непосредственное влияние на финансовое положение предприятий. Кредит является источником формирования оборотных средств, расширения производства, его ритмичности, улучшения качества продукции, способствует устранению временных финансовых трудностей предприятий.

Банки в настоящее время оказывают предприятиям ряд так называемых нетрадиционных услуг: лизинг, факторинг, форфейтинг, траст.

Отношения со страховым звеном финансовой системы состоят из перечислений средств на социальное и медицинское страхование, а также страхование имущества предприятия.

7.3. Финансовые ресурсы и собственный капитал организации

Основой организации финансов предприятий всех форм собственности является обеспечение предприятия финансовыми ресурсами в размерах, необходимых для осуществления деятельности компании.

Финансовые ресурсы организации (предприятия) – это совокупность источников денежных средств, аккумулируемых организацией в целях осуществления всех видов деятельности.

По источникам формирования финансовые ресурсы делим на 3 группы:

- внутренние (собственные и приравненные к ним средства);
- привлеченные;
- заемные (поступления денежных средств от финансово-банковской системы).

К **внутренним финансовым ресурсам** относятся собственные и приравненные к ним средства:

- 1) поступления от учредителей при формировании уставного капитала;
- 2) прибыль;

3) амортизационные отчисления – представляют собой денежное выражение стоимости износа основных производственных фондов и нематериальных активов. Они имеют двойственный характер, так как включаются в себестоимость продукции и в составе выручки от реализации продукции возвращаются на расчетный счет предприятия, становясь внутренним источником финансирования как простого, так и расширенного воспроизводства;

4) устойчивые пассивы (устойчивая кредиторская задолженность) – переходящая минимальная задолженность по заработной плате и отчислениям в бюджет и во внебюджетные фонды.

Собственный капитал организации (предприятия) характеризует общую стоимость средств организации, принадлежащих ей на праве собственности и гарантирующих интересы ее кредиторов.

Исходя из природы и экономического содержания собственного капитала можно выделить следующие его функции:

- оперативная – связана с поддержанием непрерывности деятельности организации;
- защитная (абсорбирующая) – направлена на защиту капитала кредиторов и возмещение убытков организации;
- распределительная – связана с участием в распределении полученной прибыли;
- регулирующая – определяет возможности и масштабы привлечения заемных источников финансирования, а также участия отдельных субъектов в управлении организацией.

В составе собственного капитала могут быть выделены две основные составляющие: инвестированный и накопленный капитал.

Инвестированный капитал – это капитал, вложенный собственниками. Инвестированный капитал представлен в балансе российских организаций в виде уставного капитала и в виде эмиссионного дохода в составе добавочного капитала.

Накопленный капитал – это капитал, созданный сверх того, что было первоначально авансировано собственниками. Он находит свое отражение в

виде статей, формируемых за счет чистой прибыли (резервный капитал, нераспределенная прибыль).

В составе собственного капитала выделяют: уставный капитал, добавочный капитал, нераспределенная прибыль, прочие резервы (резерв по сомнительным долгам, резерв под обесценивание финансовых вложений, резервы предстоящих расходов).

К **привлеченным финансовым ресурсам** относятся:

- 1) дополнительные паевые и иные взносы учредителей в уставный капитал;
- 2) дополнительная эмиссия и размещение акций
- 3) финансовые ресурсы, поступившие в порядке перераспределения: страховое возмещение; дивиденды и проценты по ценным бумагам сторонних эмитентов; бюджетные ассигнования и т.п.

К **заемным финансовым ресурсам** относятся:

- 1) кредиты банков;
- 2) займы, предоставленные другими организациями;
- 3) коммерческий кредит;
- 4) средства от выпуска и размещения облигаций;
- 5) лизинг;
- 6) бюджетные ассигнования, предоставляемые на возвратной основе и др.

Финансовые ресурсы используются предприятием в процессе производственной и инвестиционной деятельности. Они находятся в постоянном движении и пребывают в денежной форме лишь в виде остатков денежных средств на расчетном счете в банке и в кассе предприятия.

7.4. Доходы и расходы предприятий, их классификация

Доходами организации признается увеличение экономических выгод в результате поступления активов и (или) погашения обязательств, приводящее к увеличению капитала этой организации, за исключением вкладов участников (собственников имущества).

Не признаются доходами организации поступления от других юридических и физических лиц:

- суммы налога на добавленную стоимость, акцизов, экспортных пошлин и иных аналогичных обязательных платежей;
- поступления по договорам комиссии, агентским и иным аналогичным договорам в пользу комитента, принципала и т. п.;
- суммы, полученные в порядке предварительной оплаты продукции, товаров, работ, услуг;
- авансы в счет оплаты продукции, товаров, работ, услуг;
- суммы полученных задатков;
- суммы полученных залогов, если договором предусмотрена передача заложенного имущества залогодержателю;
- суммы, полученные в погашение кредита, займа, предоставленного заемщику.

Следовательно, под **доходами организации** следует понимать часть поступлений денежных средств и иного имущества, которая:

- поступает на безвозвратной основе;
- становится собственностью организации;
- не связана с увеличением имущества за счет вкладов участников или собственников предприятия;
- включается в финансовую отчетность предприятия «Отчет о прибылях и убытках» и подлежит включению в налогооблагаемую прибыль.

Доходы организации в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности подразделяются на:

1. **Доходы от обычных видов деятельности** – выручка от продажи продукции и товаров, а также поступления, связанные с выполнением работ и оказанием услуг.

2. **Прочие доходы**, в том числе:

- поступления, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации (когда это не является предметом деятельности организации);
- поступления, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленных образцов и других видов интеллектуальной собственности;
- поступления, связанные с участием в уставных капиталах других организаций (включая проценты и иные доходы по ценным бумагам);
- прибыль, полученная организацией в результате совместной деятельности (по договору простого товарищества);
- поступления от продажи основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), продукции, товаров;
- проценты, полученные организацией за предоставление в пользование денежных средств, а также проценты за пользование банком денежными средствами, находящимися на счете организации в этом банке;
- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;
- активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения (принимаются к учету по рыночной стоимости на дату принятия к бухгалтерскому учету);
- прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
- суммы кредиторской и дебиторской задолженности, по которым истек срок исковой давности;
- курсовые разницы;
- поступления, возникающие как следствие чрезвычайных обстоятельств: страховые возмещения, стоимость материальных ценностей, остающихся от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему использованию активов, и т. п.

Издержки – совокупность затрат на приобретение вводимых факторов производства. Различают явные издержки (платежи за фактически приобретаемые ресурсы) и неявные издержки (упущенная выгода, издержки нереализованных возможностей).

Затраты характеризуют в денежном выражении объем ресурсов, использованных в определенных целях в данном отчетном периоде. По существу, затраты – это явные издержки предприятия, возникшие в процессе производства товаров и оказания услуг в целях получения прибыли, отнесенные к данному отчетному периоду.

Расходами организации признается уменьшение экономических выгод в результате выбытия активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, приводящее к уменьшению капитала этой организации, за исключением уменьшения вкладов по решению участников.

Расходы предприятия в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности организации подразделяются на:

1. **Расходы по обычным видам деятельности** – расходы, связанные с изготовлением продукции и продажей продукции, приобретением и продажей товаров (выполнением работ, оказанием услуг).

2. **Прочие расходы:**

- расходы, связанные с предоставлением за плату во временное пользование (временное владение и пользование) активов организации;

- расходы, связанные с предоставлением за плату прав, возникающих из патентов на изобретения, промышленных образцов и других видов интеллектуальной собственности;

- расходы, связанные с участием в уставных капиталах других организаций;

- расходы, связанные с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и иных активов, отличных от денежных средств (кроме иностранной валюты), товаров, продукции;

- проценты, уплачиваемые организацией за предоставление ей в пользование денежных средств (кредитов, займов);

- расходы, связанные с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями;

- отчисления в резервы, создаваемые в соответствии с правилами бухгалтерского учета (резервы по сомнительным долгам, под обесценение вложений в ценные бумаги и др.);

- штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров;

- убытки прошлых лет, признанные в отчетном году;

- суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности (3 года), других долгов, нереальных для взыскания;

- курсовые разницы;

- сумма уценки активов;

- перечисление средств (взносов, выплат и т. д.), связанных с благотворительной деятельностью, расходы на осуществление спортивных мероприятий, отдыха, развлечений, мероприятий культурно-просветительского характера и иных аналогичных мероприятий;

- расходы, возникающие как последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности (стихийного бедствия, пожара, аварии и т. п.).

Таким образом, расходами признаются только те затраты, которые участвуют в формировании прибыли определенного периода, а оставшаяся часть за-

трат капитализируется в активах предприятия в виде готовой продукции, незавершенного производства, незавершенных объектов капитального строительства, нематериальных активов и т. п.

7.5. Система показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия

Показатели, характеризующие финансовое состояние, можно условно разделить на группы, отражающие различные стороны финансового состояния предприятия. К ним относятся коэффициенты ликвидности; показатели структуры капитала (коэффициенты финансовой устойчивости); коэффициенты рентабельности; коэффициенты деловой активности.

Степень платежеспособности предприятия обычно оценивается при помощи финансовых **коэффициентов ликвидности** (см. табл. 4).

Таблица 4

Расчет относительных показателей для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия

Наименование показателя	Значение	Методика расчета
1. Коэффициент текущей ликвидности (от 1 до 2,5)	Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счет оборотных активов; следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее. Значение показателя может варьировать по отраслям и видам деятельности, а его разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства
2. Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности (от 0,5 до 0,8)	Анализируя динамику этого коэффициента, необходимо обращать внимание на факторы, обусловившие его изменение. Так, если рост коэффициента быстрой ликвидности связан с ростом неоправданной дебиторской задолженности, это не характеризует деятельность предприятия с положительной стороны	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность до 12 мес.) / Краткосрочные обязательства
3. Коэффициент	Показывает, какая часть краткосроч-	(Денежные средства +

абсолютной ликвидности (от 0,15 до 0,2-0,5)	ных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно	Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства
---	---	--

Финансовую устойчивость и автономность отражает структура баланса (соотношение между отдельными разделами актива и пассива), которая характеризуется несколькими показателями.

1. Коэффициент автономии характеризует зависимость предприятия от внешних займов. Чем ниже значение коэффициента, тем больше займов у компании, тем выше риск неплатежеспособности. Низкое значение коэффициента отражает также потенциальную опасность возникновения у предприятия дефицита денежных средств:

$$\text{коэффициент автономии} = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{валюта баланса}}$$

Считается нормальным, если значение показателя коэффициента автономии больше 0,5, то есть финансирование деятельности предприятия осуществляется не менее, чем на 50% из собственных источников.

2. Долю заемных средств определяют по формуле:

$$\frac{\text{доля заемных средств}}{\text{валюта баланса}} = \frac{\text{суммарные заемные средства}}{\text{валюта баланса}}$$

Данное отношение показывает, сколько заемных средств привлекало предприятие на 1 руб. собственных средств, вложенных в активы.

3. Коэффициент инвестирования – соотношение заемных и собственных средств – является еще одной формой представления коэффициента финансовой независимости:

$$\text{коэффициент инвестирования} = \frac{\text{суммарные заемные средства}}{\text{собственный капитал}}$$

Рекомендуемые значения: 0,25-1.

Коэффициенты рентабельности. Кроме уже рассмотренных коэффициентов рентабельности, при анализе финансового состояния рассчитывают и другие модификации, характеризующие различные стороны деятельности предприятия.

1. Коэффициент рентабельности продаж. Демонстрирует долю чистой прибыли в объеме продаж предприятия:

$$\text{рентабельность продаж} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{объем продаж}}$$

2. Коэффициент рентабельности собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия. Обычно этот показатель сравнивают с возможным альтернативным вложением средств в другие ценные бумаги. Рентабельность собственного капитала показывает, сколько денежных единиц чистой прибыли заработала каждая единица, вложенная собственниками компании:

$$\frac{\text{рентабельность собственного капитала}}{\text{}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал}}$$

3. Коэффициент рентабельности оборотных активов. Демонстрирует возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам компании. Чем выше значение этого коэффициента, тем более эффективно используются оборотные средства:

$$\frac{\text{рентабельность оборотных активов}}{\text{}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{оборотные активы}}$$

4. Коэффициент рентабельности внеоборотных активов демонстрирует способность предприятия обеспечивать достаточный объем прибыли по отношению к основным средствам компании. Чем выше значение данного коэффициента, тем более эффективно используются основные средства:

$$\frac{\text{рентабельность внеоборотных активов}}{\text{}} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{внеоборотные активы}}$$

5. Коэффициент рентабельности инвестиций показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли. Этот показатель является одним из наиболее важных индикаторов конкурентоспособности:

$$\text{рентабельность инвестиций} = \frac{\text{чистая прибыль}}{\text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства}}$$

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства. Среди этих коэффициентов рассматриваются такие показатели как фондоотдача, когда речь идет о внеоборотных активах, оборачиваемость оборотных средств, а также оборачиваемость всего капитала.

7.6. Методы планирования и прогнозирования основных финансовых показателей. Рентабельность как основной показатель эффективности деятельности предприятия

Как экономическая категория **прибыль** – это чистый доход предприятия, созданный в процессе предпринимательской деятельности, являющийся основным источником самофинансирования его дальнейшего развития. Другими словами, **прибыль** – это превышение доходов над расходами. Обратное положение называется **убытком**.

$$\text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Расходы}.$$

Экономическое содержание прибыли проявляется в выполняемых ею функциях, среди которых можно выделить следующие:

- Прибыль характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности организации, то есть прибыль является показателем эффективности деятельности организации.
- Стимулирующая функция прибыли проявляется в том, что прибыль выступает основным внутренним источником формирования финансовых ресур-

сов организации, обеспечивающих ее развитие, а также источником выплаты дивидендов ее акционерам и владельцам.

- Прибыль является источником формирования доходов бюджетов. Таким образом, прибыль является источником формирования финансовых ресурсов предприятия и государства, источником расширенного воспроизводства не только в рамках предприятия, но и в масштабе всего общества, фактором экономического и социального развития государства в целом.

Главная цель управления прибылью – максимизация благосостояния собственников в текущем периоде и в перспективе.

Виды прибыли:

Валовая прибыль – это разность между выручкой (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (выручкой от реализации без учета налога на добавленную стоимость, акцизов и других косвенных налогов и сборов) и себестоимостью проданных товаров, работ и услуг.

Прибыль (убыток) от продаж – это валовая прибыль, уменьшенная на сумму коммерческих и управленческих расходов.

Прибыль (убыток) до налогообложения (бухгалтерская прибыль) – это прибыль от продаж, увеличенная на суммы прочих доходов (проценты к получению, доходы от участия в других организациях, доходы от продажи основных средств и т. п.), за вычетом прочих расходов (проценты к уплате, штрафы, неустойки, расходы на создание резервов и т. п.). Показатель прибыли (убытка) до налогообложения – это показатель эффективности всей хозяйственной деятельности организации.

Чистая прибыль (убыток) отчетного периода – это прибыль (убыток) до налогообложения, уменьшенная (увеличенная) на величину отложенных налоговых обязательств, текущего налога на прибыль и увеличенная (уменьшенная) на сумму отложенных налоговых активов за отчетный период.

Показатели финансовых результатов характеризуют эффективность хозяйствования предприятия в абсолютной оценке. Они составляют основу экономического развития предприятия и укрепления его финансовых отношений со всеми участниками коммерческой деятельности. В связи с этим анализ каждого элемента прибыли имеет важное значение как для самого предприятия в целом, так и для разных групп лиц, заинтересованных в деятельности предприятия. Так, для руководства такой анализ позволяет определить перспективы развития предприятия, так как прибыль является одним из важнейших источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия включает в себя:

- 1) горизонтальный анализ – изучение изменений по каждому показателю за анализируемый период;
- 2) вертикальный анализ – анализ структуры показателей прибыли и их структурной динамики;
- 3) факторный анализ – выявление источников и факторов роста прибыли и их количественную оценку;
- 4) оценку динамики показателей рентабельности.

Рентабельность является важнейшим относительным показателем, характеризующим эффективность работы предприятия и конечные результаты его хозяйственной деятельности.

Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля вложенных в производство средств. Измеряются показатели рентабельности в относительных величинах (процентах, коэффициентах).

В практике наиболее распространены следующие группы показателей рентабельности: рентабельность продукции, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность внеоборотных активов, рентабельность оборотных активов, рентабельность собственного капитала.

Кроме того, различают плановую и фактическую рентабельность (в зависимости от того, плановые или фактические значения показателей участвуют в расчете).

Анализ рентабельности деятельности организации может быть продолжен факторным анализом, который позволяет определить резервы роста рентабельности.

7.7. Понятие и виды финансового планирования на предприятии.

Бюджетирование, как основа финансовой политики предприятия.

Система бюджетов

Финансовое планирование – процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде.

Объектом финансового планирования выступают финансовые ресурсы предприятия.

Финансовое планирование является важнейшей частью используемого на предприятиях финансового механизма.

Основные задачи финансового планирования деятельности организации:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами оперативной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- определение путей эффективного вложения капитала, степени рационального его использования;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей. Практика хозяйствования в условиях рыночной экономики

выработала определенные подходы к планированию развития отдельного предприятия в интересах ее владельцев и с учетом реальной обстановки на рынке.

Виды финансового планирования:

1. **Перспективное финансовое планирование** определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является главной формой реализации целей организации. В процессе перспективного планирования получают свое экономическое обоснование и уточнение установки, сделанные в стратегическом планировании.

2. **Оперативное финансовое планирование.** С помощью оперативных финансовых планов предприятие определяет объем финансовых ресурсов для обеспечения текущей производственно-финансовой деятельности, устанавливает последовательность и сроки осуществления отдельных финансовых операций с учетом наиболее эффективного маневрирования собственными и заемными средствами, осуществляет оперативный контроль за выполнением планов и обязательств по объему производства и реализации продукции, прибыли, платежам в бюджет, отчислениям довольствующим органам, расчетам с учреждением банка.

Оперативное финансовое планирование включает в себя составление:

- платежного календаря;
- кассового плана;
- расчета потребности в краткосрочном кредите.

3. Текущее планирование финансовой деятельности организации (бюджетирование) основывается на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Данный вид финансового планирования заключается в разработке конкретных видов текущих финансовых планов (бюджетов), которые дают возможность организации определить на предстоящий период все источники финансирования ее развития, сформировать структуру ее доходов и затрат, обеспечить ее постоянную платежеспособность, а также определить структуру активов и капитала на конец планируемого периода.

Текущий финансовый план составляется на год с разбивкой по кварталам. Рассматривается текущее планирование как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей.

В то же время процесс текущего планирования осуществляется в тесной связи с процессом планирования его операционной деятельности.

Общее назначение бюджетирования:

- задать систему координат для развития бизнеса;
- выявить сравнительную привлекательность различных направлений бизнеса, скорректировать баланс направлений и проектов;
- повысить финансовую обоснованность управленческих решений;
- способствовать росту эффективности использования ресурсов и ответственности руководителей.

Бюджетирование – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов, а с другой – технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления,

которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Бюджетирование выполняет следующие основные функции:

Функция планирования. Оценка финансового состояния предприятия основывается на данных бухгалтерской отчетности. Однако, если выявлены какие-либо проблемы, изменить что-то к лучшему бывает уже поздно. Другими словами, инструменты финансового менеджмента применимы, когда есть сведения об ожидаемом будущем, а не о прошлом финансовом состоянии предприятия.

Функция учета. Бюджетирование – основа для управленческого учета, то есть разработка системы координат для бизнеса.

Функция контроля. Контроль за повышением финансовой устойчивости и улучшением финансового состояния компании в целом и отдельных ее структурных подразделений.

Кроме того, бюджетирование помогает выбрать наиболее перспективные сферы приложения инвестиций.

При рассмотрении бюджетирования как процесса выделяют три его основных элемента:

- **Организационное обеспечение** – касается вопросов внутрифирменной организации подразделений и служб, которые несут ответственность за поддержание процесса бюджетирования, а также предусматривает определение круга лиц, отвечающих за правильное и своевременное выполнение всего процесса.

- **Процесс бюджетирования** – разбивается на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных и т. д.

- **Технология бюджетирования** – включает формирование и консолидацию бюджетов организации. Для этого разрабатывается финансовая структура, представляющая собой совокупность подразделений (центров ответственности). Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты.

В целях организации бюджетирования рекомендуется создавать сквозную систему бюджетов:

- **Операционные бюджеты.** В процессе их подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений организации. Операционные бюджеты состоят из:

- бюджета продаж;
- бюджета запасов готовой продукции;
- бюджета производства;
- бюджета прямых материальных затрат;
- бюджета прямых затрат на оплату труда;
- бюджета общепроизводственных расходов;
- бюджета коммерческих расходов;
- бюджета управленческих расходов.

Финансовые (основные) бюджеты:

- бюджет движения денежных средств;
- бюджет доходов и расходов;

– расчетный баланс.

Вспомогательные бюджеты:

– план первоначальных капитальных затрат;

– кредитный или инвестиционный бюджет.

7.8. Формы расчетов на предприятии и их регулирование

Система расчетов на предприятии включает в себя наличные и безналичные расчеты.

При наличных расчетах используются кассовые операции.

Кассовые операции – это совокупность материально-технических процедур, заключающихся в приеме, хранении и выдаче наличных денег.

Для осуществления расчетов наличными деньгами каждое предприятие должно иметь кассу и вести кассовую книгу по установленной форме. Предприятия могут иметь в своих кассах наличные деньги в пределах лимитов, установленных банками, по согласованию с руководителями предприятий. Предприятия обязаны сдавать в банк всю денежную наличность сверх установленных лимитов остатка наличных денег в кассе. Предприятия, имеющие постоянную денежную выручку, по согласованию с обслуживающими их банками могут расходовать ее на оплату труда и выплату социально-трудовых льгот, закупку сельскохозяйственной продукции, скупку тары и вещей у населения.

Предприятия имеют право хранить в своих кассах наличные деньги, сверх установленных лимитов только для оплаты труда, выплаты пособий по социальному страхованию и стипендий не свыше 3 рабочих дней, включая день получения денег в банке.

Прием наличных денег кассами предприятий производится по приходным кассовым ордерам, подписанным главным бухгалтером или лицом на это уполномоченным письменным распоряжением руководителя предприятия. Выдача наличных денег из касс предприятий производится по расходным кассовым ордерам или надлежаще оформленным другим документам (платежным ведомостям (расчетно-платежным), заявлениям на выдачу денег, счетам и др.) с наложением на этих документах штампа с реквизитами расходного кассового ордера. Документы на выдачу денег должны быть подписаны руководителем, главным бухгалтером предприятия или лицами на это уполномоченными. Оплата труда, выплата пособий по социальному страхованию и стипендий производится кассиром по платежным (расчетно-платежным) ведомостям без составления расходного кассового ордера на каждого получателя. Все поступления и выдачи наличных денег предприятия учитывают в кассовой книге.

Часть совокупного денежного оборота без использования наличных денег, осуществляемая путем перечисления платежей по банковским счетам, образует **безналичный денежный оборот**.

Основой **безналичных расчетов** являются межбанковские расчеты. Юридические лица для расчетов открывают расчетный, текущий, депозитный и валютный счета.

Сущность безналичного денежного оборота в том, что хозяйственные органы производят платежи друг другу за товарно-материальные ценности и оказанные услуги, а также по финансовым обязательствам путем перечисления причитающихся сумм со счета плательщика на счет получателя или зачета взаимной задолженности.

Таким образом, особенности безналичных расчетов заключаются в том, что в безналичных денежных расчетах принимают участие трое участников (плательщик, получатель и банк), перемещения (перечисления) денег, принадлежащих одному участнику расчетов, в пользу другого производятся путем записей по их счетам, в результате чего изменяются кредитные отношения банка с участниками таких операций, участники безналичных денежных расчетов состоят в кредитных отношениях с банком.

В основу современной системы безналичных расчетов положены иные принципы их организации, соответствующие рыночному характеру отношений между участниками воспроизводственного процесса, они закреплены в гражданском законодательстве и нормативных актах Банка России.

Первый принцип – правовой режим осуществления расчетов и платежей. Главным регулирующим органом платежной системы является Банк России, который должен обеспечивать эффективное и бесперебойное функционирование системы расчетов. Банк России устанавливает правила, сроки и стандарты осуществления расчетов и применяемые при этом документы, координирует, регулирует и лицензирует организацию расчетных систем.

Второй принцип – осуществление расчетов по банковским счетам. Наличие последних как у получателя, так и у плательщика – необходимая предпосылка расчетов. Предприятия, организации, учреждения, независимо от их организационно-правовой формы, обязаны хранить денежные средства в учреждениях банка на расчетных, текущих, бюджетных счетах. С них осуществляются платежи за материальные ценности, услуги и по финансово-банковским обязательствам. Деньги со счета на счет переводятся банком по полученным от хозорганов расчетным документам. Банк зачисляет поступающие на эти счета суммы, выполняет распоряжения предприятий об их перечислении и выдаче со счетов и осуществляет проведение других банковских операций, которые предусмотрены банковскими правилами и договорами об использовании той или иной формы безналичных расчетов.

Третий принцип – обеспеченность платежа. Последний должен быть обеспечен настоящими или будущими поступлениями средств на счет плательщика или наличием у него права на получение кредита. Различают оперативную и перспективную обеспеченность платежа. Первая определяется наличием у плательщика достаточных ликвидных средств для совершения платежа в данный момент. Она может иметь различные формы: постоянные, не снижающие остатки средств на счете предприятия, предварительное бронирование средств для предстоящего платежа (например, при расчетах по аккредитиву), право на получение кредита (например, в форме овердрафта по расчетному счету). Вторая предполагает оценку кредито- и платежеспособности плательщика и возможных будущих источников совершения платежа. Принцип обеспеченности платежа создает его гарантию, укрепляет платежную дисциплину в хозяйстве, а следовательно, платежеспособность и кредитоспособность всех участников расчетов.

Четвертый принцип – наличие акцепта (согласия) плательщика на платеж. Данный принцип означает, что списание денежных средств со счета кли-

ента производится банком только на основании распоряжения клиента. Такое распоряжение им может быть дано в различных формах:

- путем выписки расчетного документа, содержащего приказ о списании денег со счета (платежное поручение, расчетный чек, заявление на открытие аккредитива);

- в форме согласия оплатить (акцептовать) расчетный документ, предъявленный кредитором (платежное требование).

Вместе с тем законодательством предусмотрены случаи бесспорного (без согласия плательщиков) списания средств: недоимок по налогам и другим обязательным платежам на основании исполнительных листов, выданных судами, некоторых штрафов по распоряжениям взыскателей и др., а также безакцептного списания за тепловую и электрическую энергию, коммунальные и другие услуги.

Пятый принцип – срочность платежа, что означает осуществление расчетов строго в соответствии со сроками, предусмотренными в хозяйственных, кредитных, страховых договорах, инструкциях Минфина России, коллективных договорах с рабочими и служащими предприятий, организаций на выплату заработной платы или контрактных, трудовых соглашениях, договорах подряда и т. д. Экономический смысл этого принципа заключается в том, что получатель денежных средств должен знать точные сроки их зачисления на свой счет.

В зависимости от способа организации платежа различают следующие безналичные расчеты:

- расчет путем зачета взаимных требований;

- плановые расчеты, то есть перечисление денег со счета покупателя на счет продавца исходя из плановой величины стоимости поступивших товаров или оказанных услуг;

- факторинговые операции, то есть передача долговых обязательств предприятий факторинговым учреждениям;

- лизинговые операции, то есть услуги по аренде с правом последующего выкупа;

- расчеты в полной сумме, указанной в расчетном документе (глобальный платеж), и расчеты в сумме сальдо взаимных требований плательщиков и получателей;

- расчеты с гарантированным платежом, то есть с предварительным депонированием средств на отдельных счетах в банке по месту нахождения плательщика и с последующим их списанием со счета после зачисления денег на счет покупателя, и расчеты без создания специального депозита в банке по месту нахождения плательщика.

7.9. Содержание инвестиционной деятельности предприятия.

Формирование и управление портфельными инвестициями

Инвестиции рассматриваются как процесс, отражающий движение стоимости, и как экономическая категория – экономические отношения, связанные с движением стоимости, вложенной в основные фонды.

Инвестиции определяются как денежные средства, банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, в том числе на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты пред-

принимательской деятельности или других видов деятельности в целях получения прибыли (дохода) и достижения положительного социального эффекта.

Виды инвестиций:

1. *Венчурный* капитал представляет собой инвестиции в форме выпусков новых акций, произведенных в новых сферах деятельности, связанных с большим риском. Венчурный капитал инвестируется в не связанные между собой проекты в расчете на быструю окупаемость вложенных средств. Он сочетает в себе различные формы капитала: ссудного, акционерного, предпринимательского.

2. *Прямые* инвестиции представляют собой вложение в уставный капитал хозяйствующего субъекта с целью извлечения дохода и получения прав на участие в управлении данным субъектом.

3. *Портфельные* инвестиции связаны с формированием портфеля (совокупность разных инвестиционных ценностей) и представляют собой приобретение ценных бумаг и других активов.

4. *Интеллектуальные* направлены на подготовку и переподготовку специалистов на курсах, передачу опыта, лицензий и нововведений, совместные научные разработки.

5. *Реальные* – долгосрочные вложения средств в отрасли материального производства.

6. *Тезаврационные* – так называются инвестиции, осуществляемые с целью накопления сокровищ. Они включают вложения в золото, серебро, другие драгоценные металлы, драгоценные камни и изделия из них, а также в предметы коллекционного спроса.

Главной целью формирования инвестиционного портфеля является максимально возможное взаимопогашение рисков, связанных с той или иной формой вложения капитала, обеспечивая, таким образом, надежность вклада и получение наибольшего гарантированного дохода.

Для создания портфеля ценных бумаг достаточно инвестировать денежные средства в какой-либо один вид финансовых активов. Но на практике такой тип портфеля встречается довольно редко; гораздо более распространен *диверсифицированный портфель*, то есть портфель, состоящий из нескольких видов ценных бумаг.

Такой тип портфеля стал преобладающим благодаря своему свойству приносить стабильный положительный результат.

Можно выделить 3 основных свойства диверсифицированного портфеля:

1. Под диверсификацией понимается инвестирование средств в несколько видов активов.

2. Диверсифицированный портфель представляет собой комбинацию разнообразных ценных бумаг, составленную и управляемую инвестором.

3. Применение диверсифицированного портфельного подхода к инвестициям позволяет максимально снизить вероятность неполучения дохода.

Диверсификация портфеля снижает риск в инвестиционном деле, но не исключает его полностью. Последний остается в виде так называемого недиверсифицированного риска, который исходит из общего состояния экономики.

Выделяют два основных способа управления портфелями – активный и пассивный.

1) *Активное управление* характеризуется прогнозированием размера возможного дохода от инвестированных средств. Активная тактика предполагает, с одной стороны, пристальное отслеживание и приобретение высокоприбыльных ценных бумаг, а с другой – максимально быстрое избавление от низкоэффективных активов. Такой тактике соответствует метод активного управления, получивший название *свопинг*, что обозначает постоянный обмен ценных бумаг через финансовый рынок.

2) Суть *пассивного управления* состоит в создании хорошо диверсифицированных портфелей с заранее определенным уровнем риска и продолжительном удерживании портфелей в неизменном состоянии. Пассивные портфели характеризуются низким оборотом, минимальным уровнем расходов и низким уровнем специфического риска.

Особенности развития отечественной экономики позволили подойти к определению портфельных инвестиций с двух различных сторон:

- формирование инвестиционного портфеля на основе классического подхода;
- формирование инвестиционного портфеля с учетом реального состояния экономики.

Важно сравнить эти два подхода, чтобы показать их свойства и различия. Положения *классического портфельного инвестирования*:

1. Инвестор в течение определенного периода располагает ресурсами, которые должны быть наиболее оптимально инвестированы и получены вместе с прибылью в конце периода.

2. Изменение структуры портфеля в течение этого периода не предусматривается.

3. Портфель всегда дивидендный (что не исключает роста его курсовой стоимости).

4. Включенные в портфель ценные бумаги характеризуются двумя параметрами; ожидаемым доходом и стандартным отклонением, показывающим диапазон расхождения ожидаемого и реального дохода.

Отличительные черты *реального портфеля*:

Портфель курсовой, то есть доход по нему складывается из роста курсовой стоимости входящих в него бумаг.

Если в классическом портфеле возврат вложенных средств считается событием почти достоверным, то в реальном весьма вероятно их уменьшение, что и повышает значимость портфельного подхода как метода снижения риска.

Структура портфеля может меняться. При этом применяется метод долгосрочного планирования, то есть цель управления таким портфелем – получение прибыли не от ежедневных колебаний, а на основе долгосрочных тенденций.

Для промышленного предприятия инвестиционный портфель, хотя и не является самоцелью, но может принести довольно большую прибыль.

Инвестиционный портфель для промышленного предприятия является эффективным инструментом реструктурирования оборотных средств (части

оборотных средств, находящихся в форме свободных денежных активов и ценных бумаг предприятия). Это уже и есть готовый инвестиционный портфель, состоящий из акций приватизированных предприятий (рискованная часть), государственных ценных бумаг и денежных средств (резерва). В таком виде портфель является *комбинированным*, то есть сочетающим в себе элементы рискованного и традиционного консервативного портфеля.

7.10. Особенности финансов предприятий различных организационно-правовых форм и отраслей экономики

К коммерческим организациям относятся те, которые имеют в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Коммерческая деятельность официально представлена в национальной экономике юридическими лицами (предприятиями и организациями) и физическими лицами (предпринимателями без образования юридического лица). Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, создаются в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Хозяйственными товариществами признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Таблица 5

Сравнительная характеристика полных товариществ и товариществ на вере

Отличительный признак	Полное товарищество	Товарищество на вере
1	2	3
Участники (учредители)	Индивидуальные предприниматели и (или) коммерческие организации	То же, что и в полных товариществах. Вкладчиками в товариществах на вере могут быть граждане и юридические лица
Ограничения по численности учредителей	Не менее двух	Не менее двух (один полный товарищ и один вкладчик)
Учредительные документы	Учредительный договор, подписанный всеми учредителями	Учредительный договор, подписанный полными товарищами

Окончание таблицы 5

1	2	3
Наименование	Складочный капитал. Мини-	

уставного капитала и требования к его минимальному размеру	мальные требования к размеру законом не определены	
Ответственность учредителей по обязательствам	Полные товарищи солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом	Полные товарищи несут ответственность, как и в полном товариществе, коммандитисты – в пределах своего вклада
Управление	Осуществляется по общему согласию всех участников (или большинством голосов)	Управление осуществляется полными товарищами
Порядок распределения прибыли	Прибыль и убытки распределяются между участниками пропорционально их долям в складочном капитале	Для полных товарищей распределение прибылей и убытков аналогично полному товариществу. Вкладчики получают часть прибыли товарищества, причитающуюся на их долю в складочном капитале
Порядок выхода участника из товарищества	Выход возможен при подаче заявления не менее чем за 6 месяцев до фактического выхода из товарищества. При выходе участнику выплачивается стоимость части имущества товарищества, соответствующая доле участника в складочном капитале	Для полных товарищей порядок выхода аналогичен полному товариществу. Вкладчик вправе выйти из товарищества на вере по окончании финансового года, получив при этом свой вклад
Порядок ликвидации товарищества	Ликвидируется по основаниям, установленным ст. 61 ГК РФ, а также если в товариществе остается единственный участник	Ликвидируется по основаниям, установленным ст. 61 ГК РФ, а также при выбытии всех участвовавших в товариществе вкладчиков

Общество с ограниченной ответственностью (ООО) – это коммерческая организация, имеющая разделенный на доли участников уставный капитал и самостоятельно отвечающая по своим обязательствам.

Таблица 6

Сравнительная характеристика обществ с ограниченной ответственностью и обществ с дополнительной ответственностью

Отличительный признак	Общество с ограниченной ответственностью (ООО)	Общество с дополнительной ответственностью (ОДО)
Участники (учредители)	Граждане (физические лица), юридические лица, кроме государственных органов и органов местного самоуправления	
Ограничения по численности учредителей	Не более 50 чел. Общество не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица	
Учредительные документы	Учредительный договор и устав (только устав, если общество учреждается одним человеком)	
Наименование уставного капитала и требования к его минимальному размеру	Уставный капитал. Минимальный размер уставного капитала – не менее 100 МРОТ (кроме кредитных и страховых организаций), установленного на дату регистрации общества. На момент регистрации общества уставный капитал должен быть оплачен участниками не менее чем на 50 %. Оставшаяся часть уставного капитала подлежит оплате в течение первого года деятельности общества, если меньший срок не установлен учредительным договором	
Ответственность участников	Участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов	Участники общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества
Управление	Высший орган управления – общее собрание участников. Руководство текущей деятельностью осуществляет исполнительный орган: коллегиальный (дирекция, правление) и (или) единоличный (генеральный директор, директор и др.)	
Порядок распределения прибыли	Пропорционально доле участника в уставном капитале	
Порядок выхода участника из общества	Участник общества вправе выйти из него в любое время, независимо от согласия других его участников. При этом ему должна быть выплачена стоимость части имущества, соответствующая его доле в уставном капитале общества	
Порядок ликвидации	Ликвидируется по основаниям, установленным ст. 61 ГК РФ, а также в случае превышения численности участников 50 чел. и по иным основаниям	

Акционерным обществом (АО) признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число равных долей, выраженных в акциях и удостоверяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к акционерному обществу.

**Сравнительная характеристика открытого акционерного общества
и закрытого акционерного общества**

Отличительный признак	Открытое акционерное общество (ОАО)	Закрытое акционерное общество (ЗАО)
1	2	3
Участники (учредители)	Граждане (физические лица) и (или) юридические лица, кроме государственных органов и органов местного самоуправления, если иное не установлено федеральными законами	
Механизм распространения акций	Открытая подписка	Закрытая подписка
Ограничения по численности учредителей	Число акционеров не ограничено	Не более 50 чел.
Учредительные документы	Устав акционерного общества	
Наименование уставного капитала и требования к его минимальному размеру	Уставный капитал. Минимальный размер – не менее 1000 МРОТ, установленного федеральным законом на дату государственной регистрации общества	Уставный капитал. Минимальный размер – не менее 100 МРОТ, установленного федеральным законом на дату государственной регистрации общества
	50 % распределенных при учреждении общества акций должно быть оплачено в течение 3 месяцев с момента государственной регистрации общества; остальные 50 % – в течение первого года существования, если меньший срок не установлен в учредительных документах	
Ответственность акционеров	Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с его деятельностью, в пределах стоимости принадлежащих им акций	
Управление в АО	Высший орган управления – общее собрание акционеров. Общее руководство деятельностью общества осуществляет совет директоров. Руководство текущей деятельностью осуществляет исполнительный орган общества: либо единоличный (директор, генеральный директор), либо единоличный и коллегиальный (дирекция, правление)	

Окончание таблицы 7

1	2	3
---	---	---

Порядок распределения прибыли	Пропорционально числу акций	
Право выхода акционеров из общества	Не ограничено (свободная продажа и покупка акций)	Преимущественным правом приобретения акций, продаваемых акционерами, пользуются акционеры ЗАО
Порядок ликвидации	Ликвидируется по основаниям, установленным ст. 61 ГК РФ, а также в случае превышения численности участников 50 чел. (для ЗАО) и по иным основаниям	

Производственным кооперативом признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов.

Производственный кооператив образуется исключительно по решению его учредителей. Число членов кооператива не должно быть менее 5 человек. Члены производственного кооператива несут по обязательствам кооператива субсидиарную ответственность в размерах и в порядке, предусмотренных законом о производственных кооперативах и уставом кооператива.

Высший орган управления производственным кооперативом – общее собрание его членов. Каждый член кооператива, независимо от размера его паевого взноса, имеет один голос при принятии решений на общем собрании. В кооперативе с числом членов более 50 человек может быть создан наблюдательный совет, который осуществляет контроль за деятельностью исполнительных органов кооператива.

Имущество кооператива делится на пай его членов в соответствии с уставом кооператива. Право члена кооператива на пай означает возможность в случае прекращения членства или ликвидации кооператива получить стоимость пая или имущество, соответствующее его доле. Пай члена кооператива состоит из его паевого взноса и соответствующей части чистых активов. Паевым взносом члена кооператива могут быть деньги, ценные бумаги, иное имущество, в том числе и имущественные права, а также другие объекты гражданских прав, имеющие денежную оценку. Размер паевого взноса устанавливается уставом кооператива. К моменту государственной регистрации кооператива член кооператива обязан внести не менее 10% паевого взноса. Остальная часть вносится в течение года со дня государственной регистрации кооператива.

Унитарным предприятием признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Имущество государственного или муниципального унитарного предприятия находится, соответственно, в государственной или муниципальной

ной собственности и принадлежит такому предприятию на праве хозяйственного ведения (унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения) или оперативного управления (унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие)).

Финансы предприятий сельского хозяйства

Сельскохозяйственное производство по своей природе отличается от других отраслей экономики тем, что производит продукцию животного и растительного происхождения и использует в процессе труда землю в качестве главного, ничем другим не заменимого средства производства. Поэтому воспроизводство в сельском хозяйстве и функционирование финансов сельскохозяйственных предприятий обладает рядом особенностей, которые определяются природно-климатическими и естественно-биологическими условиями, технологическими факторами и социально-экономическими отношениями.

Финансы строительства

Экономическое содержание финансов в капитальном строительстве, а также функции и основные принципы их организации, подобны тем, что существуют в промышленности. Однако имеется специфика в организации финансов, обусловленная технико-экономическими особенностями данной отрасли.

В строительном производстве участвуют два субъекта – заказчик и подрядчик. В связи с этим в строительстве существуют два вида финансов: финансы подрядчика и финансы заказчика строительства.

Финансы заказчика представляют собой совокупность средств, предназначенных для финансирования затрат во вновь создаваемые, реконструируемые и обновляемые основные фонды. Источниками формирования этих средств у заказчика являются: амортизация; чистая прибыль; прибыль и экономия от снижения себестоимости строительно-монтажных работ, выполненных хозяйственным способом; мобилизация внутренних ресурсов в строительстве; долгосрочные кредиты банков; ассигнования из бюджета; прочие источники.

Продолжительность строительства объекта вызывает наличие большого объема незавершенного производства, покрываемого оборотными средствами подрядной организации, поэтому наибольший удельный вес в структуре оборотных средств занимает незавершенное производство. Выручка от сдачи выполненных работ заказчику (за готовую строительную продукцию) поступает неравномерно.

Финансы торговых организаций

Торговля является отраслью экономики, которая завершает процесс производства, так как доводит продукцию до конечного потребителя.

Специфика финансов сферы товарного обращения состоит в том, что предприятия торговли, являясь связующим звеном между производством продукции и ее потреблением, способствуют завершению кругооборота общественного продукта в товарной форме и тем самым обеспечивают его непрерывность. Поэтому от того, как осуществляются издержки обращения в зависимости от длительности реализации товаров покупателю, зависит финансовое состояние торговых организаций. Торговые организации как самостоятельные хозяйствующие субъекты рынка подразделяются на два вида: предприятия

оптовой торговли и предприятия розничной торговли, имеющие свои особенности в формировании финансовых ресурсов.

В структуре основных фондов на долю торгово-производственного назначения приходится до 80%, в структуре оборотных средств до 90% занимают товарные запасы и товары отгруженные.

Финансы предприятий транспорта

Специфика организации финансов транспорта основана на особенностях его экономики и организации производства и управления, обусловленных производственным процессом.

Эффективность транспортного процесса, его непрерывность во многом зависят от согласованности продолжительности выполнения каждого этапа во времени. При перевозках элементы транспортного процесса для каждой единицы подвижного состава постоянно повторяются. Это обстоятельство определяет циклический характер транспортного процесса. Продолжительность цикла складывается из времени, затрачиваемого на выполнение всех этапов транспортного процесса. Сокращение продолжительности этого цикла является общим из факторов роста производительности труда на транспорте и снижения стоимости перевозок.

7.11. Экономическое содержание основного капитала.

Источники формирования и воспроизводства

Основные производственные фонды в процессе функционирования изнашиваются, перенося свою стоимость на производимую продукцию.

Амортизация – перенесение по частям, по мере физического износа, стоимости основных фондов на производимый с их помощью продукт. Осуществляется для накопления денежных средств с целью последующего восстановления основных фондов.

По мере реализации продукции денежные суммы, соответствующие списанию основных фондов, накапливаются в так называемом амортизационном фонде.

По своему назначению ***амортизационный фонд предназначен:***

- 1) для возмещения основных фондов после выбытия за ветхостью и износом, то есть для строительства или приобретения новых или на полное восстановление;
- 2) для капитального ремонта, обеспечивающего в течение всего срока службы их работоспособное состояние;
- 3) для модернизации, реконструкции и технического перевооружения с целью повышения технического уровня и производительности основных фондов.

Основной капитал – та часть используемого капитала, который инвестирован во все виды внеоборотных активов. Включает четыре основных экономических составляющих.

1. ***Нематериальные активы*** – право на получение прибыли в будущем. Они не имеют физической формы и зависят от ожидаемой фирмы. Сюда отно-

сят деловую репутацию фирмы, патенты, права собственности на арендованное имущество, формулы, технологии, опытные образцы, ноу-хау и проч.

2. **Долгосрочные финансовые вложения** – затраты на долевое участие в уставном капитале и в других предприятиях, на приобретение акций и облигаций на долгосрочной основе.

3. **Незавершенные капитальные вложения** – не оформленные актами приемки-передачи основные средства, затраты на приобретение зданий, строительно-монтажные работы, инвентарь, транспортные средства, прочие капитальные работы и затраты.

4. **Основные средства** – часть имущества, используемая в качестве средств труда при производстве продукции, выполнении работ или оказания услуг либо для управленческих нужд предприятия более 12 месяцев.

Источниками воспроизводства и финансирования основного капитала являются: средства учредителей, собственные ресурсы предприятия, заемные средства предприятия, ассигнования из бюджетов, амортизация, износ нематериальных активов, прибыль, остающаяся в распоряжении организации, средства иностранных инвесторов, средства, получаемые от эмиссии ценных бумаг, денежные средства, полученные от вышестоящей организации.

Для оценки эффективности используют систему экономических показателей. Основных три:

1. **Рентабельность основного капитала** – отношение прибыли к авансированной среднегодовой стоимости основного капитала.

2. **Фондоотдача** выражает отношение стоимости продукции, изготовленной за год к среднегодовой стоимости основных фондов.

3. **Фондоемкость** – величина, обратная фондоотдаче, выражает отношение стоимости основных фондов к объему продукции.

7.12. Экономическое содержание и эффективность использования оборотного капитала. Ускорение оборачиваемости как основа повышения эффективности деятельности предприятия

В хозяйственной деятельности предприятия необходимо участие не только основных, но и оборотных средств, необходимых для своевременного выполнения всех хозяйственных операций.

Оборотный капитал предприятия – его финансовые ресурсы, инвестируемые в оборотные активы.

При этом различают оборотные фонды и фонды обращения.

Оборотные фонды – часть производственных фондов предприятия, вещественные элементы которых в процессе производства, в отличие от основных фондов, расходуются в течение данного производственного цикла, и их стоимость переносится на продукт труда целиком и сразу (при этом они теряют свою натурально-вещественную форму).

Фонды обращения – средства предприятия, закрепленные в сфере обращения.

Состоят из следующих компонентов: готовой продукции на складах; товаров в пути (отгруженная продукция); денежных средств; средств в расчетах с потребителями продукции.

Оборотные производственные фонды предприятия включают следующие элементы.

1. Производственные.
2. Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления.
3. Расходы будущих периодов.

Структура оборотных средств – соотношение между отдельными элементами оборотных средств или их составными частями.

По охвату нормированием выделяют следующие оборотные средства: нормируемые – оборотные средства в запасах товарно-материальных ценностей; ненормируемые – средства в расчетах, кассе и на счетах в банке.

Формирование собственного оборотного капитала происходит в момент создания предприятия. С этой целью формируется уставный капитал (складочный, паевой). По мере развития предприятия пополнение оборотного капитала может происходить за счет собственных источников, полученных предприятием в процессе своей деятельности, а главным образом – за счет прибыли.

Источники оборотного капитала: устойчивые пассивы – средства предприятия, которые ему не принадлежат, но постоянно находятся в его обороте; прочие собственные средства – временно свободные остатки резервного фонда, фондов специального назначения; краткосрочные кредиты банков; кредиторская задолженность.

Предприятию постоянно необходимо эффективно использовать оборотный капитал. Для этого им нужно управлять. С одной стороны, необходимо более рационально использовать имеющиеся оборотные ресурсы (речь идет прежде всего об оптимизации производственных запасов, сокращении незавершенного производства, совершенствовании производства, совершенствовании форм расчетов и др.). С другой стороны, в настоящее время предприятия имеют возможность выбирать разные варианты списания затрат на себестоимость, определения выручки от реализации продукции (работ, услуг) для целей налогообложения и др.

Главная цель управления оборотным капиталом предприятия – максимизация прибыли на вложенный капитал при обеспечении устойчивой и достаточной платежеспособности предприятия. Предприятие в случае эффективного управления своими и чужими оборотными средствами может добиться рационального экономического положения.

К объектам управления оборотным капиталом относят следующие:

1. Запасы, управление которыми означает определение потребности в них, обеспечивающей бесперебойный процесс производства и реализации.
2. Дебиторскую задолженность, управление которой предполагает:
 - определение политики предоставления кредита и инкассации для различных групп покупателей и видов продукции;

- анализ и ранжирование покупателей в зависимости от объемов закупок, истории кредитных отношений и предлагаемых условий оплаты;
- контроль расчетов с дебиторами по отсроченной или просроченной задолженности и т. д.

3. Денежные средства, управление которыми осуществляется путем прогнозирования денежного потока.

Управление оборотными средствами включает решение следующих задач:

- ведение расчета минимально достаточных средств для авансирования оборотных активов с целью бесперебойной и ритмичной работы предприятия (эта задача решается нормированием оборотных средств);
- разработка учетной политики для оптимизации налогообложения путем: выбора методов амортизации МБП, списания товарно-материальных ценностей, определения выручки от реализации и т. д.;
- осуществление ускорения оборачиваемости оборотных средств на каждой стадии оборота капитала.

Каждое предприятие имеет в составе своих активов оборотные активы. Для их финансирования предприятие использует определенные источники, которые в сумме называются оборотным капиталом. Предприятие должно стремиться к повышению эффективности использования оборотного капитала. Это необходимо в целях максимизации эффективности хозяйственной деятельности предприятия в целом. Использование оборотных средств характеризуют три коэффициента: оборачиваемости, оборачиваемости в днях и загрузки.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, сколько оборотов совершают оборотные средства за анализируемый период (квартал, полугодие, год). Определяется по формуле: $K_{об} = VP / O_{ср}$, где VP – объем реализации продукции за отчетный период; $O_{ср}$ – средний остаток оборотных средств за отчетный период.

Продолжительность одного оборота в днях показывает, за какой срок предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции: $D = T / K_{об}$ или $D = T \times O_{ср} / VP$, где T – число дней в отчетном периоде.

Коэффициент загрузки средств в обороте характеризует сумму оборотных средств, авансируемых на 1 руб. выручки от реализации продукции. Таким образом, этот показатель представляет собой оборотную фондоемкость, или затраты оборотных средств для получения 1 руб. реализованной продукции: $K_з = O_{ср} / VP \times 100$, где $K_з$ – коэффициент загрузки средств в обороте (то есть величина, обратная коэффициенту оборачиваемости), коп.; 100 – коэффициент перевода рублей в копейки.

Чем меньше $K_з$, тем эффективнее используются оборотные средства на предприятии, лучше его финансовое положение.

Высвобождение оборотных средств в результате ускорения их оборачиваемости определяется по формуле $ДО = О_о - О_{пл}$, где $ДО$ – сумма высвобождаемых оборотных средств, $О_о$ – потребность в оборотных средствах в плановом периоде (при условии отсутствия ускорения их оборачиваемости), руб.;

Опл – потребность в оборотных средствах в плановом периоде с учетом ускорения их оборачиваемости, руб.

Высвобождение оборотных средств может быть абсолютным и относительным.

Абсолютное высвобождение имеет место, если фактические остатки оборотных средств меньше норматива или остатков предшествующего периода при сохранении или превращении объема реализации за рассматриваемый период.

Относительное высвобождение оборотных средств имеет место в тех случаях, когда ускорение их оборачиваемости происходит одновременно с ростом объема выпуска продукции, причем темп роста объема производства опережает темп роста остатков оборотных средств.

В качестве показателей эффективности использования оборотного капитала могут рассматриваться показатели эффективности использования материальных ресурсов. Это связано с тем, что производственные запасы предприятия составляют, как правило, значительную долю оборотного капитала.

Пути повышения эффективности использования оборотного капитала:

- 1) нормирование оборотных средств;
- 2) снижение себестоимости продукции;
- 3) оптимизация производственных запасов;
- 4) оптимизация доставки сырья и материалов;
- 5) оптимизация хранения и доставки готовой продукции;
- 6) управление дебиторской задолженностью;
- 7) управление денежными средствами;
- 8) сокращение производственного цикла;
- 9) снижение потребности в инвентаре.

7.13. Роль амортизации в источниках финансирования деятельности предприятия. Методы ее начисления

Амортизационное отчисление – ежегодное списание части стоимости основного капитала. Амортизационные отчисления являются частью валовых издержек предприятия. Вместе с тем они выступают источником возмещения износа основных средств, образуя финансовые предпосылки для инвестирования.

Амортизационный фонд – денежный фонд, предназначенный для возмещения стоимости потребленных элементов основного капитала, которые выбывают из производственного процесса по мере своего физического и морального износа.

Норма амортизации – выраженное в процентах отношение годовой суммы амортизации к стоимости элементов основного капитала.

Согласно российским стандартам бухгалтерского учёта (ПБУ 6/01), существуют четыре основных способа начисления амортизации для бухгалтерского учёта:

Методы начисления амортизации объектов основных фондов, которые применяются в бухгалтерском учете, представлены в таблице 8.

Таблица 8

Методы начисления амортизации

Название метода	Суть метода	Формула для исчисления амортизации	Примечания
1	2	3	4
Линейный	Годовая сумма амортизации определяется делением амортизируемой стоимости на срок полезного использования объекта основных средств	$A = B_a : T$	A – годовая сумма амортизации; B_a – амортизированная стоимость объекта ОС; T – срок полезного использования объекта ОС (лет)
Уменьшение остаточной стоимости	Годовая сумма амортизации определяется как произведение остаточной стоимости объекта на начало отчетного года или первоначальной стоимости на дату начала начисления амортизации и годовой нормы амортизации. Годовая норма амортизации (в процентах) исчисляется как разница между единицей и результатом корня степени количества лет полезного использования объекта из результата от деления ликвидационной стоимости объекта на его первоначальную стоимость	$A = B_z \times (1 - (B_l : B_n)^{1/T})$	B_z – остаточная или первоначальная стоимость объекта ОС на дату начала начисления амортизации; B_l – ликвидационная стоимость объекта ОС; B_n – первоначальная стоимость объекта ОС; T – срок полезного использования объекта ОС (лет)

1	2	3	4
Способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования	Годовая сумма амортизации определяется как произведение амортизируемой стоимости и кумулятивного коэффициента. Кумулятивный коэффициент рассчитывается делением количества лет, которые остаются до конца срока полезного использования объекта основных средств, на сумму чисел лет его полезного использования	$A = (Вп - Вл) \times (Рк : Кр)$	Вп – первоначальная стоимость объекта ОС; Вл – ликвидационная стоимость объекта ОС; Рк – количество лет, которые остаются до конца срока полезного использования объекта ОС; Кр – сумма чисел лет полезного использования объекта ОС. Например, для срока полезного использования объекта в 4 года сумма чисел лет будет составлять – $1 + 2 + 3 + 4 = 10$, а кумулятивный коэффициент в первый год эксплуатации будет составлять $4/10$
Способ списания стоимости пропорционально объёму продукции (работ)	Месячная сумма амортизации определяется как произведение фактического месячного объема продукции (работ, услуг) и производственной ставки амортизации. Производственная ставка амортизации исчисляется делением амортизируемой стоимости на общий объем продукции (работ, услуг), который предприятие ожидает произвести (выполнить) с использованием объекта основных средств	$A = Ом \times (Вп - Вл) : ОС$	Ом – фактический месячный объем продукции (работ, услуг); Вп – первоначальная стоимость объекта ОС; Вл – ликвидационная стоимость объекта ОС; ОС – ожидаемый объем производства с использованием амортизированного оборудования

Для целей российского налогового учёта по налогу на прибыль могут применяться два способа начисления амортизации:

1. Линейный способ – сумма амортизации в отношении объекта амортизируемого имущества определяется исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости (в случае проведения переоценки) объекта основных средств и нормы

2. Нелинейный способ – амортизация начисляется на остаточную стоимость основного средства. Порядок расчета амортизации меняется после того, как остаточная стоимость основного средства составит 20% от его первоначальной стоимости. В этом случае остаточная стоимость амортизируемого имущества в целях начисления амортизации фиксируется как базовая стоимость, для дальнейшего определения амортизационных отчислений. Поэтому, чтобы определить ежемесячную сумму отчислений, базовую стоимость делят на количество месяцев, оставшихся до конца срока использования данного объекта основного средства.

7.14. Оперативное финансовое планирование и платежный календарь

Для контроля за выполнением плановых финансовых показателей, за поступлением и рациональным расходованием денежных средств в течение года предприятие использует оперативные финансовые планы, которые дополняют текущее планирование.

С помощью оперативных финансовых планов предприятие определяет объем финансовых ресурсов для обеспечения текущей производственно-финансовой деятельности, устанавливает последовательность и сроки осуществления отдельных финансовых операций с учетом наиболее эффективного маневрирования собственными и заемными средствами, осуществляет оперативный контроль за выполнением планов и обязательств по объему производства и реализации продукции, прибыли, платежам в бюджет, отчислениям дольствующим органам, расчетам с учреждением банка.

Оперативное финансовое планирование включает в себя составление:

- платежного календаря;
- кассового плана;
- расчета потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь является основой организации оперативной финансовой работы на предприятии. В этом документе подробно отражается оперативный денежный оборот через расчетные, текущие, валютные, ссудные и другие счета предприятия. Поступление и расходование средств планируется в конкретной последовательности по срокам, что позволяет своевременно производить расчеты, перечислять платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Платежный календарь составляется на очередной месяц с более подробной разбивкой содержащихся в нем сведений на короткие промежутки времени (как правило, на 15, 10, 5 дней). Сроки составления платежного календаря

определяются исходя из периодичности основных платежей предприятия. Наиболее целесообразно составление месячных планов с подекадной разбивкой. Платежный календарь охватывает все расходы и поступления средств предприятия как в наличной, так и в безналичной форме, включая взаимоотношения с бюджетной системой и банками.

Составление платежного календаря начинается с его расходной части, в которой отражаются все срочные обязательства предприятия по платежам. Оперативное финансовое планирование заключается в установлении такого соотношения между доходами и расходами, при котором обеспечивалось бы их равенство или даже некоторое превышение доходов и поступлений над расходами и отчислениями. Такое возможное превышение будет свидетельствовать о платежеспособности предприятия в будущем. Если возникает дефицит в платежных средствах, то следует пересмотреть очередность по платежам, скорректировать план отгрузки продукции, принять меры по ускорению расчетов и изысканию дополнительных средств.

Платежный календарь позволяет контролировать расходование средств в случае возникновения финансовых затруднений. С его помощью уточняются показатели текущего финансового плана, контролируется исполнение смет затрат, выпуск продукции и ее реализация, финансовые результаты деятельности предприятия.

Кассовый план – это план оборота наличных денег предприятия, который необходим для контроля за их поступлением и расходованием. Он разрабатывается для планирования оборота наличных денег на квартал и представляется в учреждение банка, с которым у предприятия заключен договор о расчетно-кассовом обслуживании.

Кассовый план обеспечивает своевременное получение наличных денег в банке и контроль за их использованием. При этом вводится норматив остатка наличных денег в кассе (лимиты), которые при необходимости могут пересматриваться. Наличность сверх установленных лимитов должна сдаваться в обслуживающие предприятие банки.

Кассовый план необходим предприятию для того, чтобы по возможности более точно представлять размер выплат. Правильное составление кассового плана позволяет обеспечить строгий контроль за движением денежной наличности, своевременным ее получением и целевым использованием.

Расчеты потребности в краткосрочном кредите составляются предприятием, если оно испытывает потребность в краткосрочном кредите, и представляются в банк в соответствии с его требованием, после чего заключается кредитный договор. Однако этому должен предшествовать обоснованный расчет размера кредита, а также той суммы, которую, с учетом процентов, необходимо вернуть банку. Эффективность кредитуемого мероприятия или ожидаемая выручка от реализации продукции должна обеспечить своевременный возврат кредита и исключить штрафные санкции.

7.15. Методы оценки финансового состояния предприятия

В современных условиях, когда повышается самостоятельность предприятий и организаций в принятии и реализации управленческих решений, а также степень их экономической и юридической ответственности за результаты финансово-хозяйственной деятельности, возрастает и роль финансового анализа в жизни организаций.

Финансовое состояние организации определяет конкурентоспособность организации, ее потенциал в деловом сотрудничестве, позволяет оценить, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия и его партнеров. Финансовое состояние организации отражает конечные результаты ее деятельности, характеризующиеся определенной совокупностью показателей, которые интересуют различные группы пользователей: менеджеров организации, и в первую очередь финансовых менеджеров; персонала организации; собственников предприятия, в том числе его акционеров; кредиторов и инвесторов; поставщиков и покупателей; государство в лице налоговых органов и др.

В соответствии с этим анализ делится на внутренний и внешний.

Внутренний анализ – это процесс исследования механизма формирования, размещения и использования капитала с целью поиска резервов укрепления финансового состояния, повышения доходности и наращивания собственного капитала субъекта хозяйствования.

Внешний анализ – процесс исследования финансового состояния субъекта хозяйствования с целью прогнозирования степени риска инвестирования капитала и уровня его доходности.

Основной целью анализа финансового состояния организации является объективная и обоснованная оценка ее текущего и перспективного финансового состояния.

В итоге в ходе реализации анализа мы должны получить следующие результаты:

- своевременную и объективную оценку финансового состояния организации, выявление «узких мест» в ее финансово-хозяйственной деятельности и исследование причин их образования;
- оценку возможности наступления банкротства организации;
- выявление и мобилизацию резервов улучшения финансового состояния организации и повышение эффективности всей ее хозяйственной деятельности;
- подготовку и обоснование предлагаемых управленческих решений в целях улучшения финансового состояния организации;
- выявление тенденций развития организации на основе прогнозирования ее финансового состояния.
- Для проведения финансового анализа необходимо иметь достаточное информационное обеспечение и квалифицированный персонал, способный к

разработке и реализации методик финансового анализа с использованием современных компьютерных технологий.

Основным источником аналитической информации при анализе финансового состояния организации является ее бухгалтерская (финансовая) отчетность.

Кроме форм бухгалтерской отчетности финансовый анализ использует данные управленческого учета, выборочные учетные данные, статистическую отчетность, нормативно-плановую информацию.

Практика финансового анализа выработала следующие основные методы его проведения:

1) горизонтальный анализ – анализ динамики. Представляет собой сравнение каждой позиции текущей отчетности с параметрами отчетности предыдущего периода;

2) вертикальный анализ – анализ структуры. Позволяет определить структуру итоговых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;

3) сравнительный анализ – сравнения с позициями конкурентов, с плановыми показателями, со среднеотраслевыми данными;

4) факторный анализ – анализ влияния отдельных факторов на результативный показатель;

5) коэффициентный анализ – определение взаимосвязей показателей.

Финансовый анализ включает следующие блоки:

- Оценка имущества организации и источников его формирования.
- Оценка эффективности и интенсивности использования средств.
- Анализ финансовой устойчивости.
- Анализ ликвидности и платежеспособности.
- Анализ финансовых результатов и показателей рентабельности.
- Оценка риска банкротства.

8. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- 8.1. Финансовый менеджмент как система управления. Базовые концепции.
- 8.2. Информационное обеспечение финансового менеджмента
- 8.3. Денежные потоки и методы их оценки.
- 8.4. Методы оценки финансовых активов.
- 8.5. Формирование кредитной политики предприятия.
- 8.6. Основные понятия финансовой математики.
- 8.7. Управление краткосрочной кредиторской задолженностью.
- 8.8. Основные элементы процесса управления дебиторской задолженностью на предприятии.
- 8.9. Содержание и стратегические цели долгосрочной финансовой политики.
- 8.10. Основы формирования дивидендной политики в акционерном обществе.
- 8.11. Совокупный доход акционеров в свете дивидендной политики. Основные формы выплаты дивидендов.
- 8.12. Финансовые методы увеличения капитала (лизинг, факторинг, франчайзинг, ипотека, оффшорные операции).
- 8.13. Понятие левериджа и его виды. Операционный (производственный) леверидж. Точка безубыточности.
- 8.14. Финансовый леверидж. Оценка совокупного риска.
- 8.15. Понятие капитала и его виды. Стоимость капитала. Дисконтирование (наращивание) капитала и дохода.

1. Финансовый менеджмент как система управления. Базовые концепции

Финансовый менеджмент – система принципов и методов разработки и реализации управленческих решений, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов предприятия и организацией оборота его денежных средств.

Принципы финансового менеджмента:

- 1. Интегрированность с общей системой управления предприятием.
 - 2. Комплексный характер формирования управленческих решений.
 - 3. Высокий динамизм управления.
 - 4. Вариативность подходов к разработке отдельных управленческих решений.
 - 5. Ориентированность на стратегические цели развития предприятия.
- С учетом содержания и принципов финансового менеджмента формируются его главная цель и задачи.

Главной целью финансового менеджмента является максимизация благосостояния собственников предприятия в текущем и перспективном периоде, обеспечиваемая путем максимизации его рыночной стоимости. Обеспечение формирования достаточного объема финансовых ресурсов в соответствии с задачами развития предприятия в предстоящем периоде.

В процессе реализации своей главной цели финансовый менеджмент направлен на реализацию следующих основных **задач**:

1. Обеспечение наиболее эффективного распределения и использования сформированного объема финансовых ресурсов в разрезе основных направлений деятельности предприятия.

2. Оптимизация денежного оборота.

3. Обеспечение максимизации прибыли предприятия при предусматриваемом уровне финансового риска.

4. Обеспечение минимизации уровня финансового риска при предусматриваемом уровне прибыли.

5. Обеспечение постоянного финансового равновесия предприятия в процессе его развития.

6. Обеспечение возможностей быстрого реинвестирования капитала при изменении внешних и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности.

Как и каждая управляющая система, финансовый менеджмент предполагает наличие определенного объекта управления. Таким **объектом управления** выступают финансы предприятия и его финансовая деятельность. Особенности формирования капитала и финансовых ресурсов, формы и методы распределения этих финансовых ресурсов, объемы и интенсивность денежных потоков и другие условия финансовой деятельности существенно различаются на предприятиях различных организационно-правовых форм.

Финансовый менеджмент как управляющая система характеризуется и наличием определенных **субъектов управления**. Современная практика финансового менеджмента позволяет выделить три основных группы таких субъектов:

- Собственник предприятия.

- Финансовый менеджер широкого профиля.

- Функциональный финансовый менеджер

Финансовый менеджмент реализует свою главную цель и основные задачи путем осуществления определенных функций.

Функции финансового менеджмента в разрезе отдельных групп:

В группе **функций финансового менеджмента как управляющей системы основными являются**:

1. Разработка финансовой стратегии предприятия.

2. Создание организационных структур, обеспечивающих принятие и реализацию управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности предприятия.

3. Формирование эффективных информационных систем, обеспечивающих обоснование альтернативных вариантов управленческих решений.

4. Осуществление анализа различных аспектов финансовой деятельности предприятия.

5. Осуществление планирования финансовой деятельности предприятия по основным ее направлениям.

6. Разработка действенной системы стимулирования реализации принятых управленческих решений в области финансовой деятельности.

7. Осуществление эффективного контроля за реализацией принятых управленческих решений в области финансовой деятельности.

В группе **функций финансового менеджмента как специальной области управления предприятием основными являются:**

1. Управление активами.
2. Управление капиталом.
3. Управление инвестициями.
4. Управление денежными потоками.
5. Управление финансовыми рисками.
6. Антикризисное финансовое управление.

Основными концепциями финансового менеджмента являются:

1. Концепция соотношения риска и доходности.
2. Стоимость, капитал и прибыль.
3. Денежные потоки.
4. Концепция временной стоимости денег.
5. Доходно-расходный метод.
6. Теория альтернативных издержек.
7. Цена (себестоимость) капитала.
8. Гипотеза эффективности финансовых рынков.
9. Акционерная стоимость.
10. Агентские отношения и агентские издержки.

8.2. Информационное обеспечение финансового менеджмента

Информационная система финансового менеджмента – функциональный комплекс, обеспечивающий процесс непрерывного целенаправленного подбора соответствующих информативных показателей, необходимых для осуществления анализа, планирования и подготовки эффективных оперативных управленческих решений по всем аспектам финансовой деятельности предприятия.

Внешние пользователи используют лишь ту часть информации, которая характеризует результаты финансовой деятельности предприятия и его финансовое состояние. Подавляющая часть этой информации содержится в официальной финансовой отчетности, представляемой предприятием.

Внутренние пользователи, наряду с вышеперечисленной, используют значительный объем информации о финансовой деятельности предприятия, представляющей коммерческую тайну. Кроме того, внутренние пользователи используют значительный круг финансовых показателей, формируемых из

внешних источников, которые также входят в информационную систему финансового менеджмента.

Требования к информации:

- значимость;
- полнота;
- достоверность;
- своевременность;
- понятность;
- релевантность (избирательность);
- сопоставимость;
- эффективность

Содержание системы информационного обеспечения финансового менеджмента, ее широта и глубина определяются отраслевыми особенностями деятельности предприятий, их организационно-правовой формой функционирования, объемом и степенью диверсификации финансовой деятельности и рядом других условий. Конкретные показатели этой системы формируются за счет как внешних (находящихся вне предприятия), так и внутренних источников информации.

Система показателей информационного обеспечения финансового менеджмента, формируемых из **внешних источников**, делится на четыре основные группы:

1. Показатели, характеризующие общеэкономическое развитие страны.
2. Показатели, характеризующие конъюнктуру финансового рынка.
3. Показатели, характеризующие деятельность контрагентов и конкурентов.
4. Нормативно-регулирующие показатели.

Система показателей информационного обеспечения финансового менеджмента, формируемых из **внутренних источников**, делится на три группы:

1. Показатели финансовой отчетности предприятия

Показатели, входящие в состав этой группы, подразделяются на три основных блока.

В первом блоке содержатся показатели, отражаемые в «Балансе предприятия». Этот баланс содержит два основных раздела: «Актив» и «Пассив».

Во втором блоке содержатся показатели, отражаемые в «Отчете о прибылях и убытках» предприятия. Этот отчет включает показатели по следующим трем разделам: 1) финансовые результаты; 2) элементы операционных затрат; 3) расчет показателей прибыльности акций.

В третьем блоке содержатся показатели, отражаемые в «Отчете о движении денежных средств» предприятия. Этот отчет построен в разрезе следующих разделов: 1) движение средств в результате операционной деятельности; 2) движение средств в результате инвестиционной деятельности; 3) движение средств в результате финансовой деятельности.

2. Показатели управленческого учета предприятия

Система этой группы показателей используется для текущего и оперативного управления практически всеми аспектами финансовой деятельности пред-

приятия, а в наибольшей степени – в процессе финансового обеспечения операционной его деятельности.

3. Нормативно-плановые показатели, связанные с финансовым развитием предприятия. Они формируются непосредственно на предприятии по следующим двум блокам:

а) система внутренних нормативов, регулирующих финансовое развитие предприятия. В эту систему включаются нормативы отдельных видов активов предприятия, нормативы соотношения отдельных видов активов и структуры капитала, нормы удельного расхода финансовых ресурсов и затрат и т. п.;

б) система плановых показателей финансового развития предприятия. В состав показателей этого блока включается вся совокупность показателей текущих и оперативных финансовых планов всех видов.

8.3. Денежные потоки и методы их оценки

Денежный поток предприятия – совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых его хозяйственной деятельностью.

Высокая роль эффективного управления денежными потоками предприятия определяется следующими основными положениями:

1. Денежные потоки обслуживают осуществление хозяйственной деятельности предприятия практически во всех ее аспектах.

2. Эффективное управление денежными потоками обеспечивает финансовое равновесие предприятия в процессе его стратегического развития.

3. Рациональное формирование денежных потоков способствует повышению ритмичности осуществления операционного процесса предприятия.

4. Эффективное управление денежными потоками позволяет сократить потребность предприятия в заемном капитале.

5. Управление денежными потоками является важным финансовым рычагом обеспечения ускорения оборота капитала предприятия.

6. Эффективное управление денежными потоками обеспечивает снижение риска неплатежеспособности предприятия.

7. Активные формы управления денежными потоками позволяют предприятию получать дополнительную прибыль, генерируемую непосредственно его денежными активами.

Классификация денежных потоков:

1. По масштабам обслуживания хозяйственного процесса выделяются следующие виды денежных потоков:

- денежный поток по предприятию в целом;
- денежный поток по отдельным структурным подразделениям (центрам ответственности) предприятия;
- денежный поток по отдельным хозяйственным операциям.

2. По видам хозяйственной деятельности выделяют следующие виды денежных потоков:

- денежный поток по операционной деятельности;
- денежный поток по инвестиционной деятельности;
- денежный поток по финансовой деятельности.

3. По направленности движения денежных средств выделяют два основных вида денежных потоков:

- положительный денежный поток, характеризующий совокупность поступлений денежных средств на предприятие от всех видов хозяйственных операций («приток денежных средств»);
- отрицательный денежный поток, характеризующий совокупность выплат денежных средств предприятием в процессе осуществления всех видов его хозяйственных операций («отток денежных средств»).

4. По методу исчисления объема выделяют следующие виды денежных потоков предприятия:

- валовой денежный поток;
- чистый денежный поток. Он характеризует разницу между положительным и отрицательным денежными потоками. Чистый денежный поток является важнейшим результатом финансовой деятельности предприятия, во многом определяющим финансовое равновесие и темпы возрастания его рыночной стоимости.

5. По уровню достаточности объема выделяют следующие виды денежных потоков предприятия:

- избыточный денежный поток;
- дефицитный денежный поток.

6. По методу оценки во времени выделяют следующие виды денежного потока:

- настоящий денежный поток;
- будущий денежный поток.

7. По непрерывности формирования в рассматриваемом периоде различают следующие виды денежных потоков предприятия:

- регулярный денежный поток;
- дискретный денежный поток.

8. По стабильности временных интервалов формирования регулярные денежные потоки характеризуются следующими видами:

- регулярный денежный поток с равномерными временными интервалами в рамках рассматриваемого периода;
- регулярный денежный поток с неравномерными временными интервалами в рамках рассматриваемого периода.

Основные принципы управления денежными потоками:

1. Принцип информативной достоверности.
2. Принцип обеспечения сбалансированности.
3. Принцип обеспечения эффективности.
4. Принцип обеспечения ликвидности.

Основной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его развития путем баланси-

рования объемов поступления и расходования денежных средств и их синхронизации во времени.

Оценка движения денежных средств предприятия за отчетный период, а также планирование денежных потоков на перспективу является важнейшим дополнением анализа финансового состояния предприятия и выполняет следующие задачи:

- определение объема и источников, поступивших на предприятие денежных средств;
- выявление основных направлений использования денежных средств;
- оценка достаточности собственных средств предприятия для осуществления инвестиционной деятельности;
- определение причин расхождения между величиной полученной прибыли и фактическим наличием денежных средств.

Основными методами расчета величины денежных потоков являются *прямой и косвенный*.

Прямой метод расчета. Расчет прямым методом ведется посредством отражения итогов операций по счетам денежных средств за период. При этом операции группируются по трем видам деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой.

Расчет денежного потока прямым методом дает возможность оценить платежеспособность предприятия, а также контролировать поступление и расходование денежных средств. Он позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств, дает возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам, устанавливает взаимосвязь между реализацией и денежной выручкой за отчетный период.

В Российской Федерации прямой метод положен в основу формы № 4 «Отчет о движении денежных средств».

Косвенный метод предпочтителен с аналитической точки зрения, так как позволяет определить взаимосвязь полученной прибыли с изменением величины денежных средств.

Косвенный метод состоит в том, что финансовый результат (чистую прибыль или убыток), трансформируют в финансовый результат, рассчитанный по кассовому методу (денежный поток).

Для трансформации прибыли в денежный поток применяют ряд корректировок, устраняющих влияние так называемых неденежных факторов.

8.4. Методы оценки финансовых активов

Финансовые активы характеризуют имущественные ценности предприятия в форме наличных денежных средств, денежных и финансовых инструментов, принадлежащих предприятию.

К основным финансовым активам предприятия относятся:

- денежные активы в национальной валюте;

- денежные активы в иностранной валюте;
- дебиторская задолженность во всех её формах;
- краткосрочные финансовые вложения;
- долгосрочные финансовые вложения.

Принципы управления финансовыми активами:

- обеспечение интеграции системы управления активами с общей системой управления предприятием;
- обеспечение гибкости и многовариантности управления активами;
- обеспечение высокого динамизма управления;
- обеспечение системного подхода при формировании управленческих решений;
- ориентация на стратегические цели предприятия.

Оценка стоимости активов в своем прямом виде проводится уже после предварительных мероприятий по сбору информации, анализу рынка, экспертизе прав, изучению финансовой отчетности и прогнозу развития бизнеса.

Основные методы оценки активов:

1. Метод балансовой оценки осуществляется на основе данных последнего отчетного баланса и имеет ряд разновидностей.

Оценка по учетной балансовой стоимости сводится к суммированию остаточной стоимости основных средств и нематериальных активов, стоимости незавершенных капитальных вложений и оборудования к монтажу, запасов и финансовых активов за минусом обязательств.

Оценка по восстановительной стоимости производится путем корректировки учетной балансовой стоимости отдельных видов материальных активов на реальные темпы инфляции после последней их индексации.

Оценка по стоимости производительных активов заключается в очистке балансовых активов от непроизводительных видов и неликвидов и корректировке активов с учетом ценностей, находящихся на забалансовых счетах.

Общий недостаток этих методов состоит в том, что они не отражают непосредственных результатов хозяйственной деятельности, генерируемых этими активами.

2. Метод оценки стоимости замещения, или затратный метод, сводится к определению стоимости затрат, необходимых для воссоздания имущественного комплекса в современных условиях в разрезе отдельных его элементов с учетом реального износа каждого из них. В этом методе есть две разновидности: оценка по фактическому комплексу активов; оценка стоимости замещения.

Недостаток метода в том, что он оперирует стабильными среднеотраслевыми показателями прибыльности и рентабельности, что в реальных условиях нашей страны пока недостижимо.

3. Метод оценки рыночной стоимости основан на рыночных индикаторах цен покупки-продажи аналогичной совокупности активов. Оценка в этом случае может осуществляться по аналоговой рыночной стоимости, что в настоящее время достаточно затруднительно из-за незначительного количества продаж, и по котируемой стоимости акций.

4. Метод оценки предстоящего чистого денежного потока определяет стоимость имущественного комплекса суммой реального чистого дохода, который может быть получен инвестором (покупателем) в процессе его эксплуатации.

Предстоящий чистый денежный поток определяется с помощью суммы прибыли после налогообложения и нормы капитализации чистого денежного потока (нормы прибыли на капитал или ставки ссудного процента).

Он ограничен в применении в современной отечественной практике, так как не представляется возможным говорить о стабильности денежного потока, генерируемого активами, конъюнктуры финансового рынка и макроэкономических факторов.

На практике, как правило, используют не один, а ряд методов.

8.5. Формирование кредитной политики предприятия

Кредитная политика предприятия – это совокупность мероприятий по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью и определению оптимальных условий предоставления и получения коммерческих кредитов и кредитов кредитующих организаций.

Содержание кредитной политики заключается:

- в выборе оптимального уровня и рациональной структуры оборотных активов с учетом специфики деятельности каждого предприятия;
- в определении величины и структуры источников финансирования оборотных активов.

Цели эффективной кредитной политики:

1. Увеличение объемов реализации продукции в краткосрочном и долгосрочном периоде для достижения необходимой прибыльности.
2. Достижение требуемой оборачиваемости дебиторской задолженности.
3. Ограничение относительного роста просроченной дебиторской задолженности.

Тип кредитной политики предприятия характеризует принципиальные подходы к ее осуществлению с позиции соотношения уровней доходности и риска кредитной деятельности.

Типы кредитной политики по отношению к покупателям продукции:

1. *Консервативный* (жесткий) тип кредитной политики предприятия направлен на минимизацию кредитного риска. Осуществляя данный тип политики предприятие стремится к получению высокой дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции. Механизм реализации – сокращение количества покупателей продукции в кредит, минимизация сроков предоставления кредита и его размера, работа по предоплате, использование жестких процедур инкассации дебиторской задолженности.

2. *Умеренный* тип кредитной политики предприятия характеризует типичные условия ее осуществления в соответствии с принятой коммерческой и

финансовой практикой и ориентируется на средний уровень кредитного риска при продаже продукции с отсрочкой платежа.

3. *Агрессивный* (мягкий) тип кредитной политики предприятия приоритетной целью кредитной деятельности ставит максимизацию дополнительной прибыли за счет расширения объема реализации продукции в кредит, не считаясь с высоким уровнем кредитного риска. Механизм реализации – распространение кредита на более рискованные группы покупателей, увеличение периода предоставления кредита и его размера, снижение стоимости кредита до минимально допустимых размеров, предоставление покупателям возможности пролонгирования кредита.

В целях управления кредиторской задолженностью проводится анализ структуры пассива баланса и рассчитывается доля собственных и заемных средств, их соотношение, определяется недостаток собственных средств.

На основе расчета устанавливается потребность в заемных средствах. Иногда предприятию целесообразно брать кредиты и при достаточности собственных средств, если эффект от привлечения и использования заемных, кредитных средств может быть выше, чем процентная ставка. Кредитная политика предприятия предусматривает выбор кредитной организации, размера процентной ставки, сроков погашения кредита.

8.6. Основные понятия финансовой математики

Финансовая математика оперирует методами вычисления, которые очень полезны при расчете результатов предпринимательской деятельности и могут учитывать три типа равноправных параметров в рамках одной коммерческой сделки:

- стоимостные характеристики (размеры платежей, долговых обязательств, кредитов и т. д.);
- временные данные (даты или сроки выплат, продолжительность льготных периодов или отсрочки платежей и т. п.);
- специфические параметры (например, процентные ставки, которые могут быть заданы и в скрытой форме).

Методы финансово-экономических расчетов позволяют определять:

- проценты, процентные деньги и процентные ставки;
- данные при начислении простых и сложных процентов;
- наращение средств по простой и сложной ставке процентов;
- данные для выполнения стоимостной оценки потоков финансовых платежей;
- данные для планирования погашения задолженности, кредитов, ссуд и т. д.

Проценты – это доход от предоставления капитала в долг в различных формах (ссуды, кредиты и т. д.) либо от инвестиций производственного или финансового характера.

Процентная ставка – это величина, характеризующая интенсивность начисления процентов.

Величина получаемого дохода (то есть процентов) определяется исходя из величины вкладываемого капитала, срока, на который он предоставляется в долг или инвестируется, размера и вида процентной ставки (ставки доходности).

Нарращение (рост) первоначальной суммы долга – это увеличение суммы долга за счет присоединения начисленных процентов (дохода).

Множитель (коэффициент) наращенного – это величина, показывающая, во сколько раз вырос первоначальный капитал.

Период начисления – это промежуток времени, за который начисляются проценты (получается доход).

Интервал начисления – это минимальный период, по прошествии которого происходит начисление процентов.

Существуют два способа определения и начисления процентов:

1. Декурсивный. Проценты начисляются в конце каждого интервала начисления. Их величина определяется исходя из величины предоставляемого капитала. Декурсивная процентная ставка (ссудный процент) представляет собой выраженное в процентах отношение суммы начисленного за определенный интервал дохода к сумме, имеющейся на начало данного интервала.

2. Антисипативный (предварительный). Проценты начисляются в начале каждого интервала начисления. Сумма процентных денег определяется исходя из наращенной суммы. Антисипативным процентом (учетной ставкой) будет выраженное в процентах отношение суммы дохода, выплачиваемого за определенный интервал, к величине наращенной суммы, полученной по прошествии этого интервала.

При обоих случаях начисления процентов процентные ставки могут быть:

– *простыми* – если они применяются к одной и той же первоначальной денежной сумме в течение всего периода начисления;

– *сложными* – если по прошествии каждого интервала начисления они применяются к сумме долга и начисленных за предыдущие интервалы процентов.

По известным методикам финансово-экономических расчетов можно рассчитать, например:

- начисление сложных процентов несколько раз в году;
- дисконтирование по сложной ставке процентов;
- срок ссуды и уровень ставки процентов;
- эквивалентность простых и сложных процентных ставок;
- наращенную сумму постоянной финансовой суммы с выплатой платежей в конце периода;
- современную величину и срок аннуитета с выплатой платежей в конце или начале периодов;
- аннуитеты (постоянные ренты) с начислением простых процентов и многое другое.

8.7. Управление краткосрочной кредиторской задолженностью

К текущим обязательствам относится краткосрочная кредиторская задолженность.

Под **кредиторской задолженностью** понимается задолженность данной организации другим организациям и физическим лицам – кредиторам (платежи за приобретенную продукцию, потребленные услуги, задолженность по платежам в бюджеты всех уровней и пр.).

Краткосрочная кредиторская задолженность – это обязательства, которые покрываются оборотными активами или погашаются в результате образования новых краткосрочных обязательств. К ней относятся:

- счета и векселя к оплате;
- банковские ссуды;
- долговые свидетельства о получении компанией краткосрочного займа,
- задолженность по налогам и отсроченные налоги;
- задолженность по заработной плате;
- различные полученные авансы;
- часть долгосрочных обязательств, подлежащая выплате в текущем периоде.

Кредиторская задолженность в определенной мере полезна для предприятия, так как позволяет получить во временное пользование денежные средства, принадлежащие другим организациям.

В условиях рыночной экономики основным источником ссуд являются коммерческие банки. Как правило, банки требуют документального подтверждения обеспеченности запрашиваемых кредитов товарно-материальными ценностями заемщика. Альтернативный вариант заключается в продаже предприятием части своей дебиторской задолженности финансовому учреждению с предоставлением ему возможности получать деньги по долговому обязательству. Следовательно, одни предприятия могут решать свои проблемы краткосрочного финансирования путем залога имеющихся у них текущих активов, другие – за счет частичной их продажи.

Для того, чтобы эффективно управлять долгами предприятия необходимо, *в первую очередь*, определить их оптимальную структуру для конкретного предприятия и в конкретной ситуации: составить бюджет кредиторской задолженности, разработать систему показателей (коэффициентов), характеризующих, как количественную, так и качественную оценку состояния и развития отношений с кредиторами компании и принять определенные значения таких показателей за плановые.

Вторым шагом в процессе оптимизации кредиторской задолженности должен быть анализ соответствия фактических показателей их рамочному уровню, а также анализ причин возникших отклонений.

На третьем этапе, в зависимости от выявленных несоответствий и причин их возникновения, должен быть разработан и осуществлен комплекс практических мероприятий по приведению структуры долгов в соответствие с плановыми (оптимальными) параметрами.

Процесс разработки политики управления ККЗ включает этапы:

1. Выбор поставщика (солидность, возможность установления долгосрочных отношений, наличие различных схем поставки сырья и материалов).
2. Контроль своевременности расчетов (превышение предельного срока оплаты поставленных материалов и сырья приводит к штрафным санкциям).
3. Выбор момента расчета с конкретным кредитором в конкретной ситуации (скидка при быстрой оплате).
4. Проведение сравнительного анализа величины ДЗ с величиной КЗ (нужно, чтобы $ДЗ \leq КЗ$).
5. Анализ фактических потерь, связанных с непогашением ККЗ.

8.8. Основные элементы процесса управления дебиторской задолженностью на предприятии

Дебиторская задолженность (ДЗ) – средства, причитающиеся фирме, но еще ею не полученные.

В составе оборотных активов отражается дебиторская задолженность, срок погашения которой не превышает одного года.

Управление дебиторской задолженностью представляет собой часть общего управления оборотными активами и маркетинговой политики предприятия, направленной на расширение объема реализации продукции и заключающейся в оптимизации общего размера этой задолженности, обеспечении своевременной ее инкассации.

Эффективное управление дебиторской задолженностью важно для компании, так как предполагает прежде всего контроль за оборачиваемостью средств в расчетах, потому что ускорение оборачиваемости является положительной тенденцией экономической деятельности предприятия. Оно может быть достигнуто за счет следующих средств:

- 1) отбор потенциальных покупателей;
- 2) определение условий оплаты;
- 3) контроль за сроками погашения ДЗ;
- 4) воздействие на дебиторов;
- 5) проведение сравнительного анализа величины ДЗ с величиной КЗ (нужно, чтобы $ДЗ \leq КЗ$);
- 6) создание резервов по сомнительным долгам;
- 7) анализ фактических потерь, связанных с непогашением ДЗ.

Процесс разработки политики управления ДЗ включает этапы:

1. Анализ структуры и величины ДЗ предприятия в предшествующем периоде.
2. Формирование принципов кредитной политики по отношению к покупателям.
3. Определение допустимой величины финансовых средств, иммобилизованных в ДЗ по товарному (коммерческому) и потребительскому кредиту.
4. Формирование системы кредитных условий.

5. Формирование стандартов оценки покупателей и дифференциация условий предоставления кредита.

6. Формирование процедуры инкассации ДЗ.

7. Обеспечение использования на предприятии современных форм рефинансирования ДЗ.

8. Построение эффективных систем контроля за движением и своевременной инкассацией ДЗ.

8.9. Содержание и стратегические цели долгосрочной финансовой политики

Финансовую политику предприятия можно еще охарактеризовать как определенный алгоритм действий для достижения главной цели предприятия, который предполагает реализацию последовательных этапов и включает различные инструменты и механизмы.

Содержание финансовой политики многогранно и имеет следующие этапы:

1. Определение стратегических направлений развития.

2. Планирование:

– стратегическое;

– оперативное;

– бюджетное.

3. Разработка оптимальной концепции управления:

– капиталом;

– активами;

– денежными потоками;

– ценами;

– издержками.

4. Контроль:

– проверка выполнения планов;

– сравнительный анализ;

– ревизии;

– аудит.

Этапы финансовой политики делят на долгосрочные и краткосрочные. Наиболее существенное различие состоит во временных характеристиках денежных потоков.

Долгосрочная финансовая политика призвана принимать решения, влияющие на деятельность предприятия в течение длительного промежутка времени, как правило, больше года.

Любые решения долгосрочного финансового характера всегда принимают в три этапа:

1) выявляют потребности в финансировании;

2) определяют возможности в мобилизации источников финансирования;

3) выбирают наиболее оптимальные источники финансирования.

Источники финансирования представляют собой денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления затрат по расширенному воспроизводству, экономическому стимулированию, выполнению обязательств перед государством, финансированию прочих расходов.

Система финансирования включает источники финансирования и организационные формы финансирования.

Классификация источников финансирования:

- по отношениям собственности выделяют собственные и заемные источники финансирования;
- по видам собственников выделяют государственные ресурсы, средства юридических и физических лиц и зарубежные источники;
- по временным характеристикам источники финансирования разделяют на краткосрочные, долгосрочные и бессрочные.

Организационные формы финансирования:

- самофинансирование (нераспределенная прибыль, амортизационные отчисления, резервный капитал, добавочный капитал и др.);
- акционерное или долевое финансирование (участие в уставном капитале, покупка акций и т. д.);
- заемное финансирование (банковские кредиты, размещение облигаций, лизинг и пр.);
- бюджетное финансирование (кредиты на возвратной основе из федерального, региональных и местных бюджетов, ассигнования из бюджетов всех уровней на безвозмездной основе, целевые федеральные инвестиционные программы и т. д.);
- особые формы финансирования (проектное финансирование, венчурное финансирование, финансирование с привлечением иностранного капитала).

Долгосрочная финансовая политика, как правило, состоит из дивидендной политики и инвестиционной политики (см. табл. 9).

Таблица 9

Содержание долгосрочной финансовой политики предприятия

Направление политики	Содержание
Дивидендная политика	1. Принципы и правила выплаты дивидендов 2. Норма распределения чистой прибыли на дивиденды 3. Вид дивидендных выплат (остаточная политика дивидендных выплат; политика стабильного размера дивидендных выплат и т. п.). 4. Форма выплаты дивидендов
Инвестиционная политика	1. Принципы и правила инвестиционной деятельности 2. Приоритетные направления инвестирования 3. Требования к эффективности и риску инвестиционных проектов

8.10. Основы формирования дивидендной политики в акционерном обществе

Дивиденды – это денежные доходы акционеров, получаемые ими за счет распределяемой прибыли акционерных обществ.

Получение дивидендов и их размер зависят от проводимой акционерной организацией дивидендной политики.

Дивидендная политика – это механизм формирования доли прибыли, выплачиваемой собственнику, в соответствии с долей его вклада в общую сумму собственного капитала предприятия.

Значение проводимой руководством акционерной организации дивидендной политики заключается в том, что эта политика:

- оказывает влияние на финансовую программу и бюджет капиталовложений организации;
- воздействует на движение денежных средств организации;
- влияет на отношения организации с ее инвесторами. Низкий уровень дивидендов может привести не только к слабой реализации выпускаемых акций, но и их массовой продаже акционерами, к снижению цен на акции и т. д.;
- способствует сокращению или увеличению акционерного капитала.

Основной целью разработки дивидендной политики является установление необходимой пропорциональности между текущим потреблением прибыли собственниками и будущим ее ростом, максимизирующим рыночную стоимость предприятия и обеспечивающим стратегическое его развитие.

Существует три подхода к формированию дивидендной политики:

1. *Консервативный* – прибыль в первую очередь направляется на развитие предприятия, а на дивиденды – по возможности.

2. *Агрессивный* – прибыль в первую очередь используется на выплату дивидендов для поддержания инвестиционной привлекательности, высокого курса акций, а на развитие предприятия – по остаточному принципу.

3. *Компромиссный (умеренный)* – между агрессивным и консервативным подходами.

Консервативному подходу соответствуют два типа дивидендной политики:

1) Остаточная политика дивидендных выплат – прибыль в первую очередь направляется на формирование собственных финансовых ресурсов, финансирование необходимых инвестиций, а на дивиденды – по остаточному принципу.

Преимущества: обеспечивается развитие предприятия, повышается его финансовая устойчивость.

Недостатки: непредсказуемость и нестабильность дивидендов может привести к снижению курса акций.

2) Политика минимального стабильного размера дивидендных выплат.

Выплачиваются неизменные дивиденды на каждую акцию в течение длительного периода.

Преимущества: надежность и предсказуемость размера дивидендов обеспечивает стабильный курс акций.

Недостаток: нет связи размера дивидендов с конечным финансовым результатом.

Агрессивному подходу соответствуют два типа дивидендной политики:

1) Политика стабильного уровня дивидендов – устанавливается долгосрочный норматив распределения прибыли.

Преимущества: простота и тесная связь с финансовым результатом.

Недостатки: при нестабильной прибыли размер дивиденда изменчив, это ведет к нестабильности курса акций и высокому риску хозяйственной деятельности.

2) Политика постоянного возрастания размера дивидендов (самая агрессивная политика) предусматривает постоянный рост дивидендов на каждую акцию, устанавливается стабильный процент прироста.

Преимущества – обеспечивается положительный имидж и рост курса акций.

Недостатки – если темп роста дивидендов превышает темп роста прибыли, то снижается инвестиционная активность предприятия и его финансовая устойчивость.

Такая политика подходит только для предприятий с постоянно растущей прибылью.

Компромиссному (умеренному) подходу соответствует политика минимального стабильного размера дивидендов с надбавкой в отдельные периоды (выплата экстра-дивидендов).

Преимущества: обеспечивается положительный имидж и рост курса акций, связь дивидендов с финансовым результатом.

Недостатки:

- при продолжительной выплате минимальных дивидендов снижается инвестиционная привлекательность предприятия;
- при частой выплате экстра-дивидендов они становятся ожидаемыми и перестают играть должную роль в поддержании курса акций.

Механизм распределения прибыли акционерного общества в соответствии с избранным типом дивидендной политики предусматривает такую последовательность действий:

- На первом этапе из суммы чистой прибыли вычитаются формируемые за ее счет обязательные отчисления в резервный и другие обязательные фонды специального назначения, предусмотренные уставом общества. «Очищенная» сумма чистой прибыли представляет собой так называемый «дивидендный коридор», в рамках которого реализуется соответствующий тип дивидендной политики.

- На втором этапе оставшаяся часть чистой прибыли распределяется на капитализируемую и потребляемую ее части. Если акционерное общество придерживается остаточного типа дивидендной политики, то в процессе этого этапа расчетов приоритетной задачей является формирование фонда производственного развития и наоборот.

- На третьем этапе сформированный за счет прибыли фонд потребления распределяется на фонд дивидендных выплат и фонд потребления персонала акционерного общества (предусматривающий дополнительное материальное стимулирование работников и удовлетворение их социальных нужд). Основой такого распределения является избранный тип дивидендной политики и обязательства акционерного общества по коллективному договору.

8.11. Совокупный доход акционеров в свете дивидендной политики.

Основные формы выплаты дивидендов

Доходы акционеров состоят из двух элементов: дивиденда, представляющего собой доход от текущей деятельности компании, и прибыли от портфельных операций, которую следует расценивать как изменение, в основном, цены (курса) акций.

Важным этапом формирования дивидендной политики является выбор форм выплаты дивидендов. Основными из таких форм являются:

1. *Выплаты дивидендов наличными деньгами (чеками).* Это наиболее простая и самая распространенная форма осуществления дивидендных выплат.

2. *Выплата дивидендов акциями.* Такая форма предусматривает предоставление акционерам вновь эмитированных акций на сумму дивидендных выплат. Она представляет интерес для акционеров, менталитет которых ориентирован на рост капитала в предстоящем периоде. Акционеры, предпочитающие текущий доход, могут продать в этих целях дополнительные акции на рынке.

Дивиденд в форме акций – это дополнительный пакет акций, распределяемый среди акционеров. Этот способ выплаты дивидендов применяется в нескольких случаях:

- акционерная организация находится в неустойчивом финансовом состоянии и испытывает затруднения с денежной наличностью. Чтобы не вызывать недовольства акционеров, организация предлагает им в счет денежных выплат дополнительное количество акций;

- акционерная организация успешно развивается. Для сохранения прибыли в качестве инвестиционного ресурса она предлагает акционерам дополнительный пакет акций;

- акционерная организация, увеличив количество акций, хочет снизить их рыночную стоимость и тем самым ускорить их реализацию на фондовом рынке.

3. *Автоматическое реинвестирование.* Эта форма выплаты предоставляет акционерам право индивидуального выбора – получить дивиденды наличными или реинвестировать их в дополнительные акции (в этом случае акционер заключает с компанией или обслуживающей ее брокерской конторой соответствующее соглашение).

4. *Выкуп акций компанией.* Он рассматривается как одна из форм реинвестирования дивидендов, в соответствии с которой на сумму дивидендного фонда компания скупает на фондовом рынке часть свободно обращающихся акций. Это позволяет автоматически увеличивать размер прибыли на одну оставшуюся акцию и повышать коэффициент дивидендных выплат в предстоящем периоде. Такая форма использования дивидендов требует согласия акционеров.

Размер выплачиваемых дивидендов зависит от:

- суммы полученной прибыли;
- размера неотложных расходов организации и возможности направления на дивиденды части полученной прибыли с учетом этих расходов;

- доли привилегированных акций организации в общем объеме акций и уровня объявленных по ним выплат;
- размера уставного капитала организации;
- размера обязательного резервного капитала организации.

Учитывая эти факторы, администрация организации рассчитывает показатели дивидендов по обыкновенным и привилегированным акциям и выносит эти показатели на утверждение общего собрания акционеров.

8.12. Финансовые методы увеличения капитала (лизинг, факторинг, франчайзинг, ипотека, оффшорные операции)

Лизинг – это вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату на определенный срок на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем.

Объектом лизинга может быть движимое и недвижимое имущество. Субъектами лизинга могут быть резиденты или нерезиденты Российской Федерации. Состав субъектов лизинга сокращается до двух, если продавец и лизингодатель являются одним и тем же лицом.

Субъекты лизинга:

- лизингодатель – лицо, которое специально приобретает имущество для сдачи его во временное пользование;
- лизингополучатель – лицо, получающее имущество во временное пользование;
- продавец (поставщик) – лицо, продающее имущество, являющееся объектом сделки.

В зависимости от срока полезного использования объекта лизинга и экономической сущности договора лизинга различают:

1. *Оперативный лизинг* – это комплекс имущественных и финансовых отношений, при которых новое или поддержанное имущество передается в кратковременное пользование лизингополучателю.

2. *Финансовый лизинг* – это комплекс имущественных и финансовых отношений по передаче нового имущества лизингодателем на полный срок амортизации или большую его часть лизингополучателю с дальнейшим переходом этого имущества в собственность лизингополучателя.

3. *Возвратный лизинг* – это комплекс имущественных и финансовых отношений, при которых новое или поддержанное имущество лизингополучателя передается ему после продажи лизингодателю.

Факторинг – это комплекс услуг для производителей и поставщиков, ведущих торговую деятельность на условиях отсрочки платежа.

В операции факторинга обычно участвуют три лица: фактор (факторинговая компания или банк) – покупатель требования, поставщик товара (кредитор) и покупатель товара (дебитор). Основной деятельностью факторин-

говой компании является кредитование поставщиков путём выкупа краткосрочной дебиторской задолженности, как правило, не превышающей 180 дней.

Между факторинговой компанией и поставщиком товара заключается договор о том, что ей по мере возникновения требований по оплате поставок продукции предъявляются счета-фактуры или другие платёжные документы. Факторинговая компания осуществляет дисконтирование этих документов путём выплаты клиенту 60-90% стоимости требований. После оплаты продукции покупателем факторинговая компания доплачивает остаток суммы поставщику, удерживая процент с него за предоставленный кредит и комиссионные платежи за оказанные услуги.

Франчайзинг – вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.

Это развитая форма лицензирования, при которой одна сторона (франчайзер) предоставляет другой стороне (франчайзи) возмездное право действовать от своего имени, используя товарные знаки и/или бренды франчайзера.

Признаки франчайзинга:

- франчайзер получает отчисления за использование своего товарного знака;
- франчайзи выплачивает начальный взнос за право стать частью системы;
- франчайзер предоставляет франчайзи систему ведения бизнеса.

Ипотека – это одна из форм залога, при которой закладываемое недвижимое имущество остается в собственности должника, а кредитор в случае невыполнения последним своего обязательства приобретает право получить удовлетворение за счет реализации данного имущества.

Следует различать понятия «ипотека» и «ипотечное кредитование», при котором кредит выдаётся банком под залог недвижимого имущества. Ипотечный кредит – одна из составляющих ипотечной системы. При получении кредита на покупку недвижимого имущества сама приобретаемая недвижимость поступает в ипотеку (залог) банку как гарантия возврата кредита.

Ипотекой является также залог уже существующего недвижимого имущества собственника для получения им кредита или займа, которые будут направлены либо на ремонт или строительство, либо на иные нужды по усмотрению заемщика-залогодателя.

В случае неисполнения основного обязательства, взыскание обращается только на заложенное недвижимое имущество, а залогодержатель имеет преимущественное право на удовлетворение своих требований перед другими кредиторами должника.

Оффшор – финансовый центр, привлекающий иностранный капитал путём предоставления специальных налоговых и других льгот иностранным компаниям, зарегистрированным в стране расположения центра.

Использование оффшоров – один из самых известных и эффективных методов налогового планирования.

Оффшорные операции по своему содержанию представляют собой финансовый инструмент, который, не нарушая действующее законодательство,

используется для планирования и минимизации налогообложения и для защиты коммерческой тайны.

Оффшорные операции включают:

- консультационные услуги по минимизации налогообложения, выбору оффшорной зоны;
- услуги по созданию и регистрации оффшорных предприятий (компаний), по открытию банковских счетов, по продаже этих предприятий;
- услуги по эффективному использованию оффшорных компаний в международном коммерческом обороте;
- услуги по управлению оффшорной компанией через доверительного управляющего.

8.13. Понятие леввериджа и его виды.

Операционный (производственный) левверидж.

Точка безубыточности

Разделение всей совокупности операционных затрат предприятия на постоянные и переменные их виды позволяет использовать механизм управления операционной прибылью, известный как «операционный левверидж».

Левверидж – это процесс управления активами и пассивами предприятия, направленный на возрастание прибыли. Буквально – это рычаг для подъема тяжестей, то есть некий фактор, небольшое изменение которого может привести к существенному изменению результативных показателей, дать так называемый леввериджный эффект, или эффект рычага.

Оценка уровня леввериджа позволяет выявить возможности изменения показателей рентабельности, степень риска, чувствительность прибыли к изменениям внутрипроизводственных факторов и ситуации на рынке. А так как факторы, влияющие на прибыль, подразделяются на производственные и финансовые, соответственно, различают области действия финансового и производственного рычага.

Существует определенное взаимовлияние и взаимозависимость между затратами, объемом производства и реализации и финансовым результатом (прибылью), которую изучает **операционный анализ** (анализ безубыточности).

Результаты анализа используются в следующих целях:

- определение критического объема производства (точки безубыточности) для безубыточной работы предприятия;
- определение оптимальных пропорций между постоянными и переменными издержками;
- выявление зависимости финансового результата от изменений одного из элементов соотношения (издержек, цен, объема реализации);
- расчет запаса финансовой прочности предприятия;
- оценка экономической целесообразности собственного производства или закупок;
- определение минимальной договорной цены на определенный период;

- планирование выручки;
- оценка эффективности инвестиционных проектов и др.

Операционный анализ основан на следующих допущениях:

- затраты можно разделить на постоянные и переменные;
- зависимость между объемом реализованной продукции и переменными

издержками линейная;

- обратная зависимость между ценой и объемом продаж;
- ассортимент продукции и ее цена не изменяются;
- объем производства и реализации в прогнозируемом периоде совпадают.

Элементы операционного анализа:

1. Эффект операционного рычага

Операционный рычаг – это потенциальная возможность влиять на балансовую прибыль путем изменения структуры себестоимости и объема выпуска продукции. Операционный (производственный) рычаг позволяет определить, как изменяется прибыль при изменении объема реализации. Рассчитывается, как отношение темпа изменения прибыли к темпу изменения объема продаж:

Эффект операционного рычага = $\Delta \text{Прибыль (в \%)} / \Delta \text{Выручка (в \%)}$

В свою очередь темпы изменения операционной прибыли и объема продаж определяются следующими выражениями:

$$\Delta \text{Прибыль} = (\text{Прибыль}_1 - \text{Прибыль}_0) / \text{Прибыль}_0$$

$$\Delta \text{Выручка} = (\text{Выручка}_1 - \text{Выручка}_0) / \text{Выручка}_0$$

Операционный рычаг показывает степень чувствительности прибыли предприятия к изменению объема продаж. Чем выше постоянные затраты, являющиеся характерной особенностью предприятий с относительно более высоким уровнем технической оснащенности, тем выше уровень операционного рычага и, следовательно, степень операционного риска. Если предприятие имеет высокий операционный рычаг, то его прибыль крайне чувствительна к изменению объема продаж.

2. Точка безубыточности

Точка безубыточности (ОП_{min}) – это такой объем продаж, при котором выручка покрывает все затраты предприятия на производство и реализацию продукции. Тем самым безубыточность – это такое состояние, когда бизнес не приносит ни прибыли, ни убытков.

Точку безубыточности можно определять как в натуральном, так и в стоимостном выражении.

Формула расчета, соответственно, следующая:

$$\text{ОП}_{\min} = \text{ПтЗ} / (\text{Цена} - \text{ПрЗ на ед.}),$$

где ОП_{min} – точка безубыточности в натуральном выражении;

ПтЗ – постоянные затраты, необходимые для деятельности предприятия;

Цена – цена единицы продукции;

ПрЗ на ед. – величина переменных затрат на единицу продукции.

3. Запас финансовой прочности

Запас финансовой прочности – это величина, показывающая, на сколько предприятие может позволить себе сократить объем продаж продукции, не неся при этом убытков.

Запас финансовой прочности = $(ОП_{план} - ОП_{min}) / ОП_{план}$,
где $ОП_{min}$ – точка безубыточности;
 $ОП_{план}$ – плановый объем продаж.

Чем больше запас финансовой прочности, тем прочнее финансовое положение организации и тем меньше риск потерь для нее.

8.14. Финансовый леверидж. Оценка совокупного риска

Одной из главных задач финансового менеджмента является максимизация уровня рентабельности собственного капитала при заданном уровне финансового риска. Такая задача может быть решена разными путями. Одним из таких путей решения указанной задачи является финансовый леверидж (рычаг).

Финансовый рычаг характеризует использование предприятием заемных средств, которое влияет на изменение коэффициента рентабельности собственного капитала. Иными словами, финансовый рычаг представляет собой объективный фактор, возникающий с появлением заемных средств в объеме используемого предприятием капитала, позволяющий ему получить дополнительную прибыль на собственный капитал.

Показатель, отражающий уровень дополнительно генерируемой прибыли собственным капиталом при различной доле использования заемных средств, называется «**Эффектом финансового рычага**». Он рассчитывается по следующей формуле:

$$ЭФЛ = (1 - C_{nn}) \times (КВР_a - ПК) \times (ЗК / СК),$$

где $ЭФЛ$ – эффект финансового левериджа;

C_{nn} – ставка налога на прибыль, выраженная десятичной дробью;

$КВР_a$ – коэффициент валовой рентабельности активов (отношение валовой прибыли к средней стоимости активов);

$ПК$ – средний размер процентов за кредит, уплачиваемый предприятием за использование заемного капитала, %;

$ЗК$ – средняя сумма используемого предприятием заемного капитала;

$СК$ – средняя сумма собственного капитала предприятия.

Составляющие эффекта финансового рычага:

– дифференциал – это разница между рентабельностью активов и процентной ставкой по кредиту;

– плечо финансового рычага – соотношение между заемными средствами и собственными средствами; характеризует силу воздействия финансового рычага.

Правило финансирования

Если привлечение дополнительных заемных средств дает положительный эффект финансового рычага, то такое заимствование выгодно, но при этом необходимо следить за дифференциалом, так как при увеличении плеча финансового рычага кредиторы склонны компенсировать свой риск повышением ставки за кредит.

Дифференциал отражает риск кредитора: чем он больше, тем меньше риск. Дифференциал не должен быть отрицательным, и эффект финансового рычага оптимально должен быть равен 30-50% от рентабельности активов.

Взаимодействие финансового и операционного рычагов проявляется в эффекте сопряженного рычага.

В состав сопряженного рычага входят:

– операционный рычаг, который связан с предпринимательским риском организации, то есть если выручка от продаж снижается, а уровень постоянных затрат не изменяется, то значение операционного рычага будет высоким, а следовательно, прибыль будет снижаться более высокими темпами, чем выручка;

– финансовый рычаг, который связан с финансовым риском организации, то есть при высоком удельном весе заемных средств и снижении выручки от продаж предприятие не сможет своевременно вернуть проценты по кредиту и основную сумму долга, а высокие проценты приведут к снижению прибыли.

В целях сокращения совокупного риска значения рычагов должны быть следующими:

1. Операционный рычаг низкий, финансовый – высокий.
2. Операционный рычаг высокий, финансовый – низкий.
3. Средний уровень операционного и финансового рычагов.

8.15. Понятие капитала и его виды. Стоимость капитала.

Дисконтирование (наращение) капитала и дохода

Можно выделить три основных подхода к формулированию сущностной трактовки капитала.

1. Экономический подход (физическая концепция капитала)

Капитал – это стоимость (совокупность ресурсов), авансированная в производство с целью извлечения прибыли. В данном случае капитал рассматривается как совокупность ресурсов, являющихся источником доходов общества. Капитал можно разделить на реальный и финансовый, основной и оборотный капитал. В соответствии с этой концепцией величина капитала исчисляется как итог бухгалтерского баланса по активу.

2. Бухгалтерский подход (финансовая концепция капитала)

Капитал трактуется как интерес собственников субъекта в его активах, то есть термин «капитал» в этом случае выступает синонимом чистых активов, а его величина рассчитывается как разность между суммой активов хозяйствующего субъекта и величиной его обязательств.

3. Учетно-аналитический подход представляет собой комбинацию двух предыдущих подходов.

В этом случае капитал как совокупность ресурсов характеризуется одновременно с двух сторон: а) направлений его вложения и б) источников происхождения. Соответственно выделяют две взаимосвязанные разновидности капитала: активный и пассивный. **Активный капитал** – это имущество хозяйствующего субъекта, формально представленное в активе его бухгалтерского баланса в виде двух блоков – основного и оборотного капитала. **Пассивный**

капитал – это источники финансирования, за счет которых сформированы активы субъекта, они подразделяются на собственный и заемный капитал (см. табл. 10).

Таблица 10

Виды капитала

Признаки классификации	Виды капитала
По источникам формирования	Собственный
	Заемный
По объектам инвестирования	Основной
	Оборотный
По формам инвестирования	В денежной форме
	В материальной форме
	В нематериальной форме

Собственный капитал организации (предприятия) характеризует общую стоимость средств организации, принадлежащих ей на праве собственности и гарантирующих интересы ее кредиторов.

В составе собственного капитала выделяются:

1. **Уставный капитал организации (предприятия)** – это первоначальная сумма средств учредителей (собственников), необходимых для ее функционирования и отражающих право, закрепленное в уставе общества, на ведение предпринимательской деятельности. Его величина определяет минимальный размер имущества компании, гарантирующего интересы ее кредиторов.

2. **Добавочный капитал** формируется за счет:

- прироста стоимости внеоборотных активов, выявляемого по результатам их переоценки;
- эмиссионного дохода акционерного общества (сумма разницы между продажной и номинальной стоимостью акций, вырученной в процессе формирования уставного капитала акционерного общества).

3. **Резервный капитал**

Законодательством Российской Федерации предусмотрено обязательное создание резервных фондов в акционерных обществах.

Размер ежегодных отчислений предусматривается уставом общества, но не может быть менее 5% от чистой прибыли до достижения размера, установленного уставом общества.

Средства резервного фонда общества предназначены для покрытия убытков, погашения облигаций общества, выкупа собственных акций в случае отсутствия иных средств. Резервный фонд не может быть использован в иных целях.

Для предприятий других организационно-правовых форм создание резервного фонда не является обязательным.

4. **Нераспределенная прибыль**

5. **Прочие резервы**

Заемный капитал – совокупность заемных средств (денежных средств и материальных ценностей), авансированных в предприятие и приносящих прибыль.

По периоду привлечения финансовые обязательства подразделяются на долгосрочные и краткосрочные.

К долгосрочным обязательствам относятся все формы функционирующего на предприятии заемного капитала со сроком его использования более одного года.

К краткосрочным обязательствам относятся все формы привлеченного заемного капитала со сроком его использования до одного года.

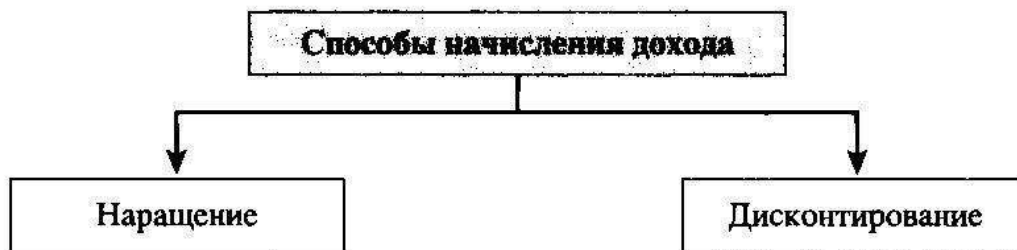
По форме привлечения заемные средства подразделяются:

- на заемные средства, привлекаемые в денежной форме (банковский кредит);
- заемные средства, привлекаемые по договору финансового лизинга (в форме объектов основных средств);
- заемные средства, привлекаемые в товарной форме (коммерческий кредит).

Стоимость капитала – это ставка дохода, которую предприятие должно декларировать, чтобы привлечь капитал внешних инвесторов. Стоимостью ссудного капитала является процентная ставка. Под стоимостью акционерного капитала понимают предполагаемый доход, который способен побудить инвесторов покупать акции. Когда фирма привлекает капитал обоими способами, стоимость капитала для нее рассчитывается как среднее значение стоимостей мобилизованного двумя способами капитала, взвешенное по долям средств, привлеченных каждым из способов.

Стоимость капитала зависит от степени очевидного риска капиталовложений, обеспеченности ссуд и общей оценки финансовой стабильности и репутации заемщика.

Дисконтирование дохода (см. рис. 13) применяется для оценки будущих денежных поступлений (прибыль, проценты, дивиденды) с позиции текущего момента. Процентный доход определяется как полученный от процентных начислений по данному финансовому инструменту.



Классификация процессов инвестирования
по способу начисления дохода

Рис.13. Способы начисления дохода

Наращение (компаундинг) – это процесс перехода от сегодняшней (текущей) стоимости капитала к его будущей стоимости.

Ведущий редактор
Е. В. Кондаева

Старший корректор
Е. А. Феорова

Ведущий инженер
Г. А. Чумак

Подписано в печать 23.03.2012 г.
Формат 60х84 1/16. Усл. печ. л. 16,8.

**Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»**

462403, г. Орск Оренбургской обл., пр. Мира, 15 А