ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Основные этапы процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений

Управленческое решение пред­ставляет собой выбор альтернативы, осуществленный руко­водителем в рамках его должностных полномочий и направ­ленный на достижение целей организации. Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на управляемый объект.

С точки зрения технологии управления предмет труда — это информация, обеспечивающая принятие управлен­ческих решений, средства труда — знания и опыт менед­жера, а продукт труда — управленческие решения.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения и реализация решения.

На стадии подготовки управленческого решения прово­дится экономический анализ ситуации, направленный на выявление, формулирование и идентификацию проблем, тре­бующих решения. В зависимости от уровня сложности проблемы подразде­ляются на рутинные, селективные, адаптационные и инно­вационные.

Рутинными называют технические проблемы, решение которых возможно по заранее продуманным процедурам и правилам. Селективные проблемы, или проблемы выбора, характеризуются наличием нескольких альтернатив их ре­шения и требуют от руководителя проявления собственной инициативы. При решении адаптационных проблем наряду с традиционными вариантами действий рассматриваются но­вые, нетипичные. Инновационные проблемы требуют приме­нения абсолютно новых подходов и методов.

На стадии принятия осуществляется разработка возмож­ных альтернатив решения, определяются критерии выбора и производится выбор наиболее оптимального варианта, кото­рый затем согласовывается с вышестоящими руководителя­ми или с компетентными специалистами.

На стадии реализации решения осуществляется конт­роль за ходом его исполнения, вносятся необходимые кор­рективы и дается оценка полученного результата.

Различают три возможных подхода к принятию управ­ленческих решений: системный, ситуационный и ресурсный. Системный подход предполагает решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, сто­ящих перед организацией.

Ситуационный подход исходит из того, что применение того или иного метода решения проблемы определяется си­туацией.

Ресурсный подход основан на решении проблем посред­ством рационального распределения ресурсов организации.

Оперативные правила определяют порядок принятия ре­шений руководителями среднего звена. Такие правила фор­мулируются в виде различных инструкций.

Стратегические правила формулируются на высшем уров­не управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товаропродвижения и т. п.

Организационные правила основываются на федеральном и местном законодательстве и касаются принятия решений по таким вопросам, как цели, характер деятельности и орга­низационно-правовая форма предприятия, а также по воп­росам взаимоотношений предприятия с государственными органами, учредителями и трудовым коллективом.

По способу принятия управленческие решения могут под­разделяться на единоличные и коллегиальные. Единоличные решения принимаются руководителем самостоятельно без согласования с другими работниками организации. Приня­тие коллегиальных решений, требует предвари­тельного коллективного обсуждения решаемой проблемы.

Различают три типа внутрифирменного взаимодействия в процессе принятия коллегиальных управленческих решений:

• двусторонний;

• групповой;

• матричный.

Двусторонний тип взаимодействия проявляется при со­вместном принятии решений менеджерами одного уровня на основе индивидуального общения без согласования с вы­шестоящими руководителями. Здесь реализуется горизон­тальный способ координации процесса принятия решений в рамках утвержденных правил и планов.

Групповой тип взаимодействия проявляется в работе целевых групп, которые разрабатывают и принимают ре­шения, касающиеся специфических вопросов деятельнос­ти организации. Целевая группа представляет собой вре­менную структуру, создаваемую для решения конкретной проблемы.

Матричные структуры отличаются от целевых групп тем, что формируются исключительно из работников орга­низации. При этом сотрудники, работающие над пробле­мой, подчиняются одновременно и руководителю проекта, и руководителям тех структурных подразделений органи­зации, в которых они работают постоянно.

Процедура подготовки, принятия и реализации управлен­ческих решений представляет собой непрерывный замкну­тый цикл, состоящий из восьми этапов.

Методы разработки и принятия решений принято делить на два основных класса: методы моделирования и методы экспертных оценок.

Методы моделирования базируются на использовании ма­тематических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Применение таких методов возможно в случаях, когда критерии исследуемой ситуации и предположительные результаты принимаемого решения мо­гут быть оценены в едином эквиваленте, т. е. количественно.

Построение моделей для разработки и принятия много­критериальных решений является сложной процедурой и со­стоит из следующих основных этапов:

• Постановка задачи. На этом этапе формулируется цель предстоящего исследования.

• Определение критерия эффективности анализируемой ситуации. Составляется перечень показателей, характеризу­ющих исследуемую ситуацию и возможные последствия при­нимаемого решения.

• Количественное измерение факторов, влияющих на ис­следуемую ситуацию. Разрабатываются оценочные шкалы критериев.

• Построение математической модели изучаемой ситуа­ции. На основании информации о предпочтениях, характе­ризующих степень влияния различных факторов на качество принимаемого решения, строится основное правило (модель) принятия решения.

• Количественное решение модели и нахождение опти­мального варианта решения. Формируется несколько допус­тимых вариантов принимаемого решения. Затем с помощью построенной модели производится проверка возможности ис­пользования каждого из вариантов для достижения постав­ленной цели. На основании проведенной проверки выбирает­ся наиболее оптимальный из предложенных вариантов.

• Проверка адекватности модели и найденного решения анализируемой ситуации.

• Корректировка и обновление модели (производится в слу­чае выявления несоответствий и отклонений на шестом этапе).

Различают модели теории игр, теории очередей, управ­ления запасами и линейного программирования.

Большинство хозяйственных операций можно рассмат­ривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. К противодействиям относятся такие факторы как конкуренция, дефицит ресурсов, нарушение договор­ных обязательств, аварии, стихийные бедствия, забастов­ки и т. п. Поэтому, принимая управленческое решение, ме­неджер должен стремиться выбрать альтернативу, позво­ляющую уменьшить степень противодействия.

Теория игр, модели которой позволяют анализировать различные варианты дей­ствий организации с учетом возможных ответных шагов кон­курентов. Недостаток этого типа моделей состоит в том, что они слишком упрощены по сравнению с реальными экономи­ческими ситуациями, поэтому полученные прогнозы часто бывают недостаточно достоверными.

Модели теории очередей и спользуются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определен­ном уровне спроса.

Сущность моделей управления запасами отражена в самом их названии. Любая организация должна поддерживать опти­мальный уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать про­стоев и сбоев в работе. Чрезмерно высокий уровень запасов по­вышает надежность функционирования организации и избав­ляет ее от потерь, связанных с простоями и сбоями. С другой стороны, создание запасов требует дополнительных из­держек на хранение, транспортировку, страхование и т. п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и пре­пятствуют прибыльному инвестированию капитала.

Модели программирования применяются для нахожде­ния оптимальных вариантов решения в ситуациях дефици­та ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Большая часть разработанных оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. При необходимости включе­ния в анализ фактора времени используются модели динами­ческого программирования. В ситуациях, характеризующих­ся вероятностным влиянием факторов на результат опера­ции, используются модели математической статистики.

Методы экспертных оценок применяются для разра­ботки и обоснования решений, не поддающихся количе­ственному анализу. Сущность этих методов заключается в том, что решение принимается посредством получения от­ветов специалистов на поставленные вопросы.

Методы экспертных оценок широко применяются для ре­шения неструктурированных проблем. Неструктурированным проблемам присущи следующие специфические черты:

• они являются проблемами уникального выбора, т. е. обладают новыми особенностями по сравнению с встречав­шимися ранее проблемами;

• такие проблемы связаны с неопределенностью в оцен­ках альтернативных вариантов решения, которая обусловле­на дефицитом информации;

• оценки альтернативных вариантов решения проблемы имеют качественный характер;

• общая оценка альтернатив может быть получена лишь на основе субъективных предпочтений лиц, принимающих

решение;

• оценки альтернатив по отдельным критериям могут быть получены только от экспертов в процессе проведения экс­пертизы.

Для проведения экспертизы обычно формируется органи­зационная группа, обеспечивающая условия для эффектив­ной работы экспертов. Основными задачами этой группы яв­ляются:

• постановка проблемы;

• разработка процедуры проведения экспертизы;

• формирование группы экспертов;

• проведение опроса экспертов;

• обработка, формализация и интерпретация полученной

информации.

Среди методов экспертных оценок наибольшее распрост­ранение получили методы группового опроса, такие как ме­тод мозговой атаки и метод Дельфи. Преимущество указан­ных методов состоит в том, что они усиливают элемент кол­легиальности в процессе принятия сложных решений. Они позволяют использовать интуицию и коллективную генера­цию идей, что дает возможность находить оригинальные решения проблем, к которым нельзя прийти с помощью од­них логических рассуждений.

Метод Дельфи - этот метод представляет собой ряд последовательных процедур, направленных на форми­рование группового мнения экспертов из различных облас­тей, посредством их последовательного анкетирования.

Основными особенностями метода Дельфи являются:

• анонимность;

• регулируемая обратная связь;

• формирование групповой оценки на основе статистичес­кой обработки индивидуальных оценок экспертов;

• многошаговый характер оценивания.

Эвристики представляют собой основанные на опыте пра­вила, стратегии и иные средства, существенно ограничива­ющие пространство поиска решений. В качестве эвристик могут использоваться:

— повторяемость промежуточных результатов;

— противоречия в условиях задач;

— неправдоподобность полученных решений.

Целенаправленный поиск представляет собой чередование двух основных процедур: генерирования (т. е. выдвижения в пределах одного шага различных способов решения) и огра­ничения (т. е. оценки полученных результатов с точки зрения их приемлемости как решения).

2. Понятие и сущность бизнес-планирования.

Потребность в бизнес‑плане возникает при решении следующих задач:

• открытие нового дела;

• перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов деятельности;

• подготовка заявок для получения кредитов;

• обоснование предложений по приватизации государственных предприятий.

Под бизнес‑планированием (деловым планированием)понимают процесс выработки действий по достижению целей фирмы (компании, предприятия).

Основная форма бизнес‑планирования– составление бизнес‑плана. В рыночной экономике бизнес‑план является рабочим инструментом и для вновь создаваемых, и для действующих фирм и используется во всех сферах предпринимательства независимо от масштабов, формы собственности и организационно‑правовой формы компании.

Бизнес‑план– план развития вида бизнеса, основанный на стратегическом анализе и вытекающий из стратегических решений по виду бизнеса. Стратегические решения определяются целями бизнеса, которые касаются конкурентоспособности и желаемого набора видов бизнеса.

Основная цель разработки бизнес‑плана– определить стратегию и необходимые ресурсы для достижения поставленных целей, иначе, планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Другие возможные цели разработки бизнес‑плана:получение кредита; привлечение инвестиций; определение стратегических и тактических ориентиров фирмы; уяснение степени реальности достижения намеченных результатов; доказательство определенному кругу лиц целесообразности реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой; убеждение сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте.

План бизнеса используют и как инструмент проведения деловых переговоров.

Основное назначение бизнес‑плана:

• проработать решения по развитию каждого вида деятельности;

• составить план и график работ, действий;

• информировать заинтересованных внешних лиц (наблюдательный совет, банки, поставщиков и т. д.);

• усилить внутреннюю коммуникацию, получить поддержку, обеспечить мотивацию на выполнение.

При подготовке плана предприниматель должен конкретно указать, что он хочет получить от заимодавца или инвестора, и ясно показать, что он готов отдать.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес‑планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне.Совокупность долгосрочных бизнес‑планов предприятий может составлять информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Содержание теории Ф. Тейлора и А. Файоля.

Школа научного управлении Ф. Тейлора.

Основателем школы научного управления является Фредерик Тейлор. Изначально Тейлор называл свою систему «управлением посредством заданий». Понятие «научное управление» впервые в 1910 году применил Луис Брандвйс.

Фредерик Тейлор полагал, что управление как особая функция состоит из принципов, которые могут применяться к видам социальной деятельности.

Основные принципы Фредерика Тейлора:

1. Научное изучение каждого отдельного вида трудовой деятельности.

2. Отбор, тренировка и обучение рабочих и менеджеров на основе научных критериев.

3. Равномерное и справедливое распределение обязанностей.

4. Взаимодействие администрации с рабочими. Тейлор считал, что в обязанности руководителя входит отбор людей, способных удовлетворить рабочие требования, а затем подготовить и обучить этих людей для работы в конкретном направлении.

Он разработал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой. Система дифференцированных сдельных ставок должна стимулировать большую производительность рабочих, так как от этого повышается сдельная ставка заработной платы.

Основная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, базирующейся на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями.

Административная (классическая) школа Анри Файоля.

Основателем административной школы управления является Анри Файоль (1826–1926).

Представители административной школы рассмотрели управление как универсальный процесс, состоящий из таких функций управления, как планирование, организация, мотивация, контроль и координация, предложили систематизированную теорию управления всей организацией (с помощью деления организации на подразделения, выполняющие основные функции – финансы, производство, маркетинг). Основная задача административной школы – создание универсальных принципов управления, соблюдая которые организация будет успешно функционировать.

Принципы управления, сформулированные Анри Файолем: единоначалие (обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства), разделение труда (специализация), дисциплина, единство руководства (виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и руководствоваться общим планом), справедливость, власть и ответственность, вознаграждение, инициатива (обдумывание и выполнение плана), порядок, централизация, корпоративный дух и т. п.

2. Структура и функции бизнес-плана.

* Цель бизнес-плана — планирование хозяйственной деятельности организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

В функции бизнес-плана входят:

* + оценка фактических результатов деятельности за определенный период;
  + разработка концепции бизнеса;
  + привлечение финансовых ресурсов;
  + реализация стратегий организации.

Типовая структура бизнес-плана включает:

* + титульный лист;
  + резюме;
  + описание предприятия;
  + описание продукции (услуг);
  + анализ рынка сбыта;
  + производственный план;
  + организационный план;
  + маркетинговый план;
  + финансовый план;
  + оценку риска и страхование;
  + приложение.

Рассмотрим некоторые элементы структуры бизнес-плана.

Бизнес-план обязательно должен начинаться с титульного листа. На титульном листе бизнес-плана должны отражаться следующие сведения:

* + наименование проекта;
  + наименование предприятия (предпринимателя);
  + наименование предприятия (предпринимателя), реализующего проект, или организаций — учредителей будущего предприятия;
  + местонахождение предприятия (предпринимателя);
  + наименование, дата и регистрационный номер документа о создании предприятия;
  + подписи руководителя предприятия, реализующего проект, и разработчика бизнес-плана;
  + месяц и год разработки бизнес-плана;
  + адрес, телефон, факс разработчика бизнес-плана.

Резюме состоит из трех частей:

введение — включает цели плана и кратко выраженную суть проекта;

основное содержание — сжатое описание всех ключевых моментов бизнес-плана и его основных частей;

заключение — суммирует факторы будущего успеха предприятия.

Производственный план включает всесторонний анализ возможностей осуществления производства по проекту — наличие площадей, технологий, необходимых ресурсов и инфраструктуры, а также требуемого кадрового обеспечения.

В организационном плане показываются команда управления проектом и ведущие специалисты, а также правовое обеспечение, возможные партнеры по реализации проекта и имеющиеся льготы.

В маркетинговом плане дается анализ рыночного сектора, в котором собирается работать предприятие, а также проблем и препятствий, с которыми оно может столкнуться при выходе на этот рынок, определяется маркетинговая стратегия, которая должна способствовать выходу новой фирмы на рынок и развитию сбыта продукции.

Финансовый план содержит все нормативы для проведения финансово-экономических расчетов, а также калькуляцию себестоимости продукции, информацию об источниках финансирования и схему выплат по кредитам. В этом разделе содержатся также отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и прогнозный баланс.

Приложения к бизнес-плану включают документы, подтверждающие или дополняющие информацию, содержащуюся в бизнес-плане. Как правило, к бизнес-плану прилагаются копии документов. Оригиналы предъявляются по дополнительному требованию.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 3

1. Общая схема процесса стратегического управления. Краткая характеристика этапов данного процесса.

**Процесс стратегического менеджмента включает:**

1. Определение сферы деятельности и формулирование миссии, т.е. необходимо обозначить цели и д/с перспективы развития (то, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле является предназначение (миссией) фирмы).

2. Постановка стратегических целей (превращение целей в конкретные направления работы).

3. Разработка стратегии для достижения намеченных целей:

- анализ отраслевой конкуренции,

- анализ внутренней среды организации,

- формирование портфеля стратегий.

4. Реализация стратегий:

- формирование культуры организации,

- формирование структуры организации.

5. Оценка результатов деятельности, анализ новых направлений, внесение новых корректив и изменений.

**Стратегическое управление** можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность процесса стратегического управления. Схематически процесс стратегического управления изображен на рис.



Первый этап стратегического управления – анализ среды. На данном этапе цель менеджера – получить полную информацию о возможных положительных и негативных тенденциях во внешней среде и соотнести их с сильными и слабыми сторонами деятельности организации для своевременной адаптации и усиления конкурентной позиции.

При этом могут быть использованы аналитические инструменты, позволяющие систематически и в комплексе разрабатывать стратегические управленческие решения (например, может применяться технология SWOT-анализа, PEST-анализ).

Второй этап стратегического управления – формулирование миссии и долгосрочных целей организации. Перед разработкой программных документов менеджеры должны конкретизировать миссию организации (описать ее настоящее). Миссия организации - констатация философии и предназначения организации, рекламный слоган, отражающий содержание деятельности организации.

Основные группы лиц, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии: собственники, сотрудники, покупатели продукта/услуги, деловые партнеры, местное сообщество, общество в целом.

На основе миссии формулируется система целей организации. Цель – это опредмечиваемый мотив, побуждающий к действию, конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Требования к целям: достижимость, ресурсообеспеченность, сопоставимость и непротиворечивость, согласованность (с миссией компании; между собой; с теми, кому предстоит их выполнять).

Третий этап стратегического управления – разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии развития организации. Для определения стратегических альтернатив чаще всего используется матрица И.Асоффа и матрица Бостонской Консультативной Группы (BCG). После определения альтернативы развития она дорабатывается до стратегического плана.

Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, приводящее ее к реализации целей и несущее в себе возможность получения преимуществ от изменений среды и порождаемых ими возможностей.

2. Содержание разделов основной части бизнес-плана.

Важное значение имеет структура бизнес-плана, который представляет собой достаточно сложный документ. Разделы бизнес-плана должны охватывать все аспекты деятельности предприятия. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов, по существу, остается практически неизменным, хотя по форме может видоизменяться в зависимости от типа решаемой задачи.

Основные информационные разделы бизнес-плана:

1. Концепция, обзор, резюме.

2. Описание базового предприятия.

3. Описание продукта.

4. Анализ рынка, маркетинг и продажи.

5. План производства.

6. Организационный план.

7. Окружение и нормативная информация.

8. Финансовый план.

9. Риски проекта и их минимизации.

10. Календарный план реализации проекта.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа, который должен обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно четко и кратко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

После титульного листа должно находиться оглавление, отражающее структуру бизнес-плана. Это номенклатура разделов или параграфов. В любом случае оглавление должно быть четко оцифровано, обязательно арабскими цифрами.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 4

1. Понятие и классификация методов управления.

Методом управления называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность инструментов, приемов, осуществления мотивации.

Методы управления отличаются прежде всего моти-вационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления. Выделяются следующие направления воздействия.

1. Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации.

2. Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации.

3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы. Классификация методов управления по их мотивацион-ным характеристикам включает три группы методов. Первая группа – это организационно-распорядительные или административные методы управления. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

Вторая группа методов – экономические. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Здесь важно определить «порог чувствительности» премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности потребительского рынка).

Третья группа – это социально-психологические методы управления направленные на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т. д.

Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления.

2. Роль и значение малого бизнеса в национальной экономике.

Малый бизнес выполняет многообразные функции в рыночной экономике: соединяет экономику в единое целое; формирует в ней конкурентные отношения; обеспечивает восприимчивость экономики к новшествам; создает условия для занятости. Как уже говорилось, бесчисленные мелкие предприятия выполняют роль "соединительной ткани" экономики. Они появляются там, где другие предприятия неэффективны (местные "ближайшие" бензоколонка, магазин, кафе, парикмахерская), а также там, где прочие фирмы не обеспечивают достаточно индивидуализированного подхода к клиенту. Без мелких предприятий возникла бы "лоскутная" экономика, где одни потребности населения удовлетворялись бы полностью, а другие нет. Напротив, постоянный поиск новых общественных потребностей и непрерывное приспособление к ним — основа стратегии малого бизнеса. Не случайно мелкие фирмы не занимаются планированием своей деятельности, а если и составляют план, то гибкий и краткосрочный.

Для экономики в целом деятельность мелких фирм оказывается важным фактором повышения ее гибкости. По уровню развития малого бизнеса можно судить о способности страны приспосабливаться к окружающей обстановке в мировой экономике. Не менее важна роль мелких фирм в формировании конкурентных отношений. Мелкие независимые производители конкурируют со вспомогательными подразделениями гигантских концернов и успешно вытесняют их с рынка. Малый бизнес выступает в роли своего рода скальпеля, срезающего малопроизводительные подразделения концернов. В то же время мелкие фирмы слабы поодиночке, но вместе они представляют значительную силу, способную воздействовать на конъюнктуру рынка. Не будь постоянного конкурентного давления со стороны мелких компаний, крупные фирмы могли бы совместно повышать цены, сохранять технологии и т.п. Всему этому препятствует мелкий бизнес, эффективно сдерживающий тенденцию к застою, свойственную фирмам-гигантам.

Беспрецедентна роль малого бизнеса в ускорении внедрения достижений НТП. Хотя подавляющая часть научных исследований осуществляется крупными компаниями (в странах общего рынка две трети всех промышленных исследований выполняются крупными фирмами), однако принципиальные нововведения, меняющие имидж всей промышленности, оказываются результатом деятельности мелких, ранее неизвестных компаний. Все крупные современные концерны возникли из мелких пионерских фирм еще в начале XX в.

Масштабная цель и крайне трудный, рискованный путь к ней — вот условия, в которых возникают и действуют фирмы-новаторы. Хорошая приспособленность именно к этим условиям нередко позволяет им обгонять в научно-техническом прогрессе даже ведущие концерны. Действительно, эксплеренты, как правило, малы и бедны ресурсами, но их усилия предельно сосредоточены на решении главной задачи. Фирма-новатор заведомо идет на коммерчески невыгодные условия и затраты, так как в новом деле риск неизбежен, но в случае успеха ей гарантированы сверхвысокие прибыли. Однако путь фирм-эксплерентов очень тернист. В своем развитии они проходят несколько этапов.

Первый этап: процесс внедрения или коммерциализации открытия. Обычно этот этап проходит незамеченным для других фирм, и большинство малых предприятий заканчивает свое существование уже на этом этапе. В последнее десятилетие появились новые организационные формы, позволяющие существенно поддерживать и ускорять процесс внедрения и коммерциализации открытий:

а) технологические парки, которые служат общей "крышей" для многих независимых фирм-новаторов. Только в США имеется 150 технологических парков, среди которых особенно известна "кремниевая долина", объединяющая более 3 тыс. мелких и средних предприятий электронной промышленности и более 200 тыс. работников;

б) венчурный капитал — система финансирования, снижающая для инвесторов риск вложений в пионерские компании, а значит, обеспечивающая "пионерам" доступ к инвестициям. Ежегодно американские венчурные фонды обеспечивают местных предпринимателей не менее чем на 36 млрд долл. Посредством развития этих новых организационных форм стал очевиден вклад эксплерентов во внедрение технологических новшеств.

Второй этап: бурное развитие и увеличение производства на тех предприятиях, где был достигнут коммерческий успех.

Третий этап: рост производства становится значительным, и нововведение полностью доказывает свою состоятельность. Однако на этом этапе в новое дело вторгаются фирмы-гиганты и своей мощью, как правило, вытесняют фирмы-эксплеренты, которые все еще ограниченны в финансовых ресурсах, имеют сравнительно узкую сбытовую сеть и им не хватает опыта в проведении маркетинговой стратегии.

Четвертый этап: превращение в крупную компанию. Редкие компании-пионеры, которым удается пройти все испытания, доходят до четвертого этапа развития и превращаются в крупные, специализированные фирмы или даже в виолентов. Таким образом, мелкие фирмы-новаторы играют исключительную роль в процессе развития НТП в обществе.

Таким образом, несмотря на определенную ограниченность и недостатки, малый бизнес имеет бесспорные преимущества перед крупным производством и выполняет многообразные функции в современной рыночной экономике. Этим определяется его место в общей экономической системе.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 5

1. Свойства организованных систем.

Основные свойства организационных систем

Неаддитивность – организацию нельзя рассматривать как просто сумму входящих в нее подсистем. Характеризует возникновение нового качества как продукта интеграции, соединение в целое многих элементов системы, их взаимовлияние, отражение общих свойств.

Эмерджентность – целевые функции отдельных подсистем, не совпадают с целевой функцией системы. Использование принципа эмерджентности позволяет правильно оценить вклад каждого структурного подразделения в выполнение поставленных перед организацией задач.

Синергичность – однонаправленность действий в системе, которая приводит к необходимому конечному результата. В управлении организацией синергичность означает сознательную однонаправленную деятельность всех членов коллектива как единой системы.

Мультипликативность – выражается в том, что эффекты (как положительные, так и отрицательные) могут быть описаны свойствами геометрической, а не арифметической прогрессии.

Целостность – организация существует как организационно и функционально целостное образование, в котором каждый из элементов выполняет определенные функции.

Обособленность – характеризует относительную изолированность, автономность организации.

Централизованность – большое внимание уделяется рациональному соотношению централизации и децентрализации управления.

Адаптивность – способность приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий.

Совместимость – элементы должны обладать свойствами взаимоприспособляемости, взаимоадаптивности. В эффективно функционирующей организации каждая из подсистем должна быть совместима со всеми ее составляющими подсистемами и элементами.

Обратная связь – сущность обратной связи заключается в том, что информация о выходе системы (выходном продукте, товаре, услуге) поступает в управляющую систему и используется для управления организацией.

2. Проблемы и перспективы развития малого предпринимательства в России.

Малое и среднее предпринимательство играет большую роль в развитии экономики регионов и страны в целом. Именно малый бизнес на фоне постоянно меняющихся внутренних и внешних условий обеспечивает гибкость и адаптивность национальной экономики, а также ее стабильное развитие. В масштабах страны роль малого бизнеса нельзя недооценивать, так как малое и среднее предпринимательство являются важным фактором структурной модернизации экономики России.

- Малые предприятия в большей степени разрабатывают и используют инновационные технологии.

- Хорошо развитый сектор малого предпринимательства является основой роста занятости населения и как следствие уменьшению имеющейся безработицы.

- Рост предпринимательской активности населения способствует формированию массового среднего класса являющимся своеобразным фундаментом для устойчивости в обществе.

На сегодняшний день доля малого и среднего бизнеса в ВВП России составляет двадцать процентов, для сравнения в странах ЕС данный показатель составляет пятьдесят процентов. Эти данные указывают на имеющийся потенциал в развитии малого и среднего предпринимательства, на необходимость принятия мер для дальнейшего улучшения условий деятельности малых предприятий.

Правительство Российской Федерации заинтересованно в развитии сектора малого и среднего бизнеса. Принимаются и разрабатываются региональные и федеральные нормативно правовые акты регламентирующие поддержку малого и среднего бизнеса в целях его развития.

Примером такой поддержки являются :

упрощенная система налогообложения, сокращающая налоговое бремя;

упрощен порядок регистрации новых организаций;

поддержка малых компаний, деятельность которых направлена на разработку и внедрение инновационной продукции;

содействие по развитию лизинга малых предприятий;

поддержка в виде грантов для начинающих предпринимателей;

создание бизнес инкубаторов, центров предпринимательства и т.п.;

кредитование малого бизнеса;

налоговые послабления для малых предприятий, к примеру, в виде рассрочки или отсрочки по уплате налогов и сборов и др.

Но, несмотря на уже действующий механизм поддержки основным препятствием для развития среднего и малого бизнеса является недостаток финансовых ресурсов, как для начала деятельности, так и для дальнейшей деятельности предприятий.

Также до сегодняшнего дня сохраняются препятствия для развития малого бизнеса в виде:

Сбыта продукции:

недостаточное количество организованных специальных социальных ярмарок, где торговля осуществляется без посредников;

не в полной мере используется механизм электронных торгов;

стимуляция для участий малых предприятий в государственных и муниципальных заказах в виде имеющихся рычагов недостаточна, Федеральный закон от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказании услуг для государственных и муниципальных нужд» утратил свою силу, а Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» вступил в действие с 01.01.2014 года, но о результатах применения данного закона говорить пока еще рано.

2. Недостаточно высокого уровня навыков у бизнесменов, не смотря на то что уже имеется и информационная и организационная поддержка малого бизнеса, необходим более расширенный доступ предприятий к информационным ресурсам, в том числе на межрегиональный и международных уровнях, единая система информационного обеспечения малого и среднего предпринимательства на территории каждого муниципального образования.

3. Административных барьеров. Пример: еще не все регионы в полной мере пользуются услугами электронного документооборота.

4. Имеющейся налоговой политики. Не смотря на уже разработанную и претерпевшую изменения систему налогообложения малого и среднего бизнеса, налоговое бремя зачастую является непосильным для предприятий.

5. Недостаточного уровня законодательной информированности бизнесменов.

Все это приводит к тому, что значительное количество малых предприятий работает в теневой экономике, что негативно сказывается на экономическом благосостоянии страны.

Поэтому Правительству Российской Федерации следует продолжать разрабатывать новые пути и совершенствовать старые механизмы по созданию благоприятных условий для деятельности малых предприятий.

Говоря о перспективах развития малого и среднего предпринимательства следует отметить: «03.02.2014 года Председатель правительства РФ Дмитрий Медведев на совещании по вопросам развития малого и среднего предпринимательства сообщил, что предлагается новый механизм гарантий для поддержки малого бизнеса это создание национальной системы гарантийных организаций с единым координирующим центром. Федеральным гарантийным фондом и Агентством кредитных гарантий. Предлагается создать его в форме небанковской кредитной организации. Основной задачей агентства, по словам председателя правительства будет предоставление контргарантий региональным гарантийным организациям, которые уже занимаются этой деятельностью.

Гарантии, которые такое агентство сможет предоставлять, должны повысить возможности банков без особого риска кредитовать относительно небольшой бизнес, что должно увеличить в целом общий объем инвестиций в этот сектор экономики. Дмитрий Медведев сообщил, что в соответствии с предложениями Минэкономразвития объем таких гарантий может быть значительным около 500 млрд. рублей».

На сегодняшний день Д.А. Медведевым дано поручение Минэкономразвития и Минфину ускорить создание федерального гарантийного фонда.

Какое содействие данный механизм окажет на развитие малого и среднего бизнеса будет известно по итогам анализа работы Федерального гарантийного фонда и Агентства кредитных гарантий, но это в перспективе так как работа в данном направлении только начинается.

Следует отметить, что решение Правительства Российской Федерации в поддержку малого и среднего бизнеса на 2014 год запланировано выделить более 21 млрд. рублей.

Важной частью экономического развития города является малое и среднее предпринимательство. Рабочие места и стабильные доходы населения, формирование конкурентной среды и установление равновесия рынка, значительное увеличение перечня услуг оказываемых на экономическом рынке города, а также увеличение перечня производимых товаров и существенный взнос в казну региона в виде налогов обеспечивает именно развитое предпринимательство.

Именно в связи с этим муниципалитет своей первоочередной задачей ставит создание благоприятных условий для развития малого и среднего предпринимательства, основанных на стимулировании процессов вовлечения граждан в предпринимательство и на поддержке начинающих и уже действующих предпринимателей, в результате чего планируется добиться роста качества жизни населения города, повысить инвестиционную привлекательность города, увеличить доходную базу бюджета города.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 6

1. Современная концепция маркетинга (понятие, сущность, функции и виды маркетинга)

Современная концепция маркетинга - это ориентированная на потребителей, интегрировано — целевая философия фирмы. Причинами, обусловливающими появление современной концепции маркетинга, являются следующие:

1)  ускорение НТП, способствующее сокращению цикла жизни товаров, появление технических нововведений;

2) фирмы стали много продуктовыми, многопрофильными, идет диверсификация производства;

3)  высокий уровень конкуренции, насыщенность рынка товарами, высокие темпы обновления продукции;

4) повышенные запросы со стороны потребителя в отношении качества и ассортимента товаров, растет доход потребителей, фирма не должна рассчитывать на стандартного покупателя, происходит дифференциация и сегментация рынка;

5) общее увеличение неопределенности конъюнктуры на рынке;

6)  в мире идет процесс активного использования науки в маркетологии;

7) обострение энерго-сырьевых проблем, спрос на новые виды ресурсов.

В целом маркетинг развивается достаточно динамично. Современная маркетинговая теория является синтезом различных концепций и тенденций развития макро- и микромаркетинга. Так, на макроуровне рассматриваются проблемы распределения товаров, функционирования торговли, организации рекламы и др., а на микроуровне — формирование предприятиями структуры продукции, определение цен, планирование сбытовых услуг и т. п.

2. Сферы деятельности и виды малого предпринимательства в России.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7

1. Формирование организационного поведения человека.

Чтобы построить организационное поведение человека надо определить ожидания человека по отношению к организации и наоборот; это и составляет проблему взаимодействия человека и организации.

Организационным окружением – люди, их группы, подразделения, администрация, технологии, в рамках которых человек должен осуществить свою деятельность.

2 подхода: человек подбирается на место; место и роль подбираются для человека.

проблемы при вхождении в организацию:

1) адаптация человека к новому окружению

2) Коррекция поведения человека, входящего в организацию.

3) Изменения в организации при вхождении нового человека.

Процессы обучения человека:

1.Обучение понимающего и принимающего нормы и ценности организации, 2. входящий человек приходит из среды отличной от данной организации.

Цель - удержать человека, способность его адаптации.

задачи:1. разрушить присущей другой организации стиль поведения; 2.Развить интерес человека к организации;

3.Привить нормы и ценности организации.

Приемы мотивации входящего человека: материальная поддержка, продвижение по службе, обучение, предоставление жилья на льготных условиях, беседы с руководством, разъяснения, рекомендации.

Научение поведению человека в организации - это устойчивый во времени процесс изменения поведения человека.

Организация посредством стимулов (внешние побуждающие воздействия) и реакции на поведение человека, заставляет сознательно менять свое поведение конкретному человеку.

При реакции организации использующаяся система компенсаций – внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек приобретает или теряет, или добивается чего- либо в результате своей деятельности.

виды:

1.Положительная (осуществляется вознаграждение.)

2.Отрицательная (желаемое поведение приводит к устранению нежелательных последствий.)

3.Наказание (реакция на неверное поведение человека)

4.Гашение нежелательного поведения (человек осуществляющий нежелательные действия, на которые раньше поступала положительная реакция, прекращает их, если на эти действия перестает поступать положительная реакция.)

2.Нормативно-правовое регулирование деятельности малого и среднего предпринимательства в России.

Нормативно-правовое регулирование развития малого и среднего предпринимательства основывается на Конституции РФ и осуществляется Законом о малом предпринимательстве, другими федеральными законами (ГК РФ, НК РФ, Законом о бухгалтерском учете и другими законами), принимаемыми в соответствии с ними иными нормативными правовыми актами Российской Федерации (указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ и нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Вся система нормативно-правового регулирования развития малого и среднего предпринимательства направлена на обеспечение экономической свободы, прав и гарантий субъектов малого и среднего предпринимательства. Формирование правовой среды деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства способствует решению многих проблем, стоящих на пути его развития. Вместе с тем определенным препятствием для развития малого и среднего предпринимательства является то, что законодательные акты не являются актами прямого действия, для их реализации органами исполнительной власти принимаются подзаконные акты, которые многократно изменяются и дополняются. Гражданам, решившим заняться предпринимательством, порой трудно разобраться в таком множестве нестабильных нормативных правовых актов.

Основным специализированным нормативным правовым актом в рассматриваемой сфере является Закон о малом предпринимательстве. Этот Закон также не является законом прямого действия, поскольку содержит ряд отсылочных положений, в частности положения о распределении полномочий между органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления по вопросам развития малого и среднего предпринимательства. Указанными органами формируются и осуществляются федеральные, региональные и муниципальные программы развития малого и среднего предпринимательства, принимаются соответствующие нормативные правовые акты. Правительство РФ в целях обеспечения сочетания интересов Российской Федерации и субъектов РФ в области развития малого и среднего предпринимательства координирует деятельность органов исполнительной власти субъектов РФ по реализации ими мероприятий федеральных программ развития малого и среднего предпринимательства.

Федеральный закон от 24 июля 2007 г. «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в значительной степени развил и уточнил положения ранее действующего Закона от 14 июля 1995 г. «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации». Нельзя согласиться с широко распространенным мнением, что этот Закон носит рамочный характер и не решает по существу вопросы правового регулирования организации и деятельности малых и средних предприятий. Закон о содействии в становлении и развитии предпринимательства именно таким и должен быть. Задача Закона состоит в определении понятия субъектов малого и среднего предпринимательства, инфраструктуры поддержки этих участников хозяйственного оборота, видов и форм такой поддержки.

В ст. 7 Закона о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации предусматриваются особенности нормативно-правового регулирования развития малого и среднего предпринимательства, которые позволяют им иметь благоприятные условия при осуществлении предпринимательской деятельности, в частности специальные налоговые режимы, упрощенная система ведения бухгалтерской и статистической отчетности, особенности участия в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд. Следует обратить внимание на то, что особенности нормативно-правового регулирования устанавливаются в ряде случаев в зависимости от того, являются ли участниками хозяйственного оборота малые предприятия, включая и микропредприятия, или средние предприятия.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8

1. Принципы и методы управления персоналом в организации.

Методы управление персоналом — это способы и приемы воздействия на персонал для достижения целей организации.

1. По стадиям процесса управления можно выделить: планирование, организацию, учет, анализ, мотивацию, контроль.

2. По характеру управленческого воздействия на персонал выделяются: методы информирования, методы убеждения, методы принуждения (основанные на угрозе).

3. По способам воздействия на человека можно выделить: административные, экономические, социально-психологические.

Принципы (от лат. principium — «начало, основа») — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В специальной литературе по вопросам управления персоналом различают две группы принципов: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом:

1) экономичность — предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;

2) перспективность — необходимо учитывать перспективы развития организации;

3) комплексность — необходимо учитывать воздействие на систему управления всех факторов;

4) простота — чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;

5) научность — ориентация на современные достижения науки в сфере управления;

6) прозрачность — система должна строиться на единой концепции;

7) автономность — обеспечение оптимальной независимости структур;

8) согласованность — взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;

9) устойчивость — наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;

10) комфортность — максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;

11) многоаспектность — управление персоналом может осуществляться по различным каналам;

12) прогрессивность — соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принципы, определяющие требования к развитию системы управления персоналом:

1) концентрация — аккумулирование работников отдельной структуры управления персоналом на реализации одной или нескольких задач;

2) специализация — формирование отдельных структур, специализирующихся на выполнении однородных функций;

3) гибкость — приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта;

4) непрерывность — отсутствие перерывов в работе системы;

5) ритмичность — выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;

6) параллельность — одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

2. Организационные формы субъектов малого предпринимательства.

В соответствии с законодательством малые предприятия как субъекты малого предпринимательства не являются особой организационно-правовой формой, так как ведущим критерием отнесения предприятий (организации) к субъектам малого предпринимательства является средняя численность работников за отчетный период.

Субъектами малого предпринимательства могут быть граждане (физические) и юридические лица.

Физические лица (граждане) могут быть участниками малого предпринимательства как непосредственно физические лица, участвующие в создании хозяйственных обществ, и как физические лица, занимающиеся пред­принимательской деятельностью без образования юридического лица, являющиеся учредителями хозяйственных товариществ и обществ.

Юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме:

- хозяйственных товариществ и обществ,

- производственных кооперативов,

- государственных и муниципальных унитарных предприятии.

Основными организационно-правовыми субъектами малого предпринимательства являются хозяйственные товарищества и общества, функционирующие в различных отраслях экономики.

Основными организационно-правовыми формами субъектов малого предпринимательства являются хозяйственные товарищества и общества:

- полные товарищества,

Полным товариществом признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам, принадлежащим им имуществом.

Важной особенностью полного товарищества является положение о том, что его участники солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества, а участник полного товарищества, не являющийся его учредителем, наравне с другими участниками отвечает по обязательствам, возникшим до его вступления в полное товарищество.

- товарищества на вере (коммандитные),

Товариществом на вере (коммандитным) признается товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества своим имуществом (полными товарищами), имеется один или несколько участников вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

Участниками товарищества на вере могут быть в качестве полных товарищей индивидуальные предприниматели или коммерческие организации, а в качестве вкладчиков - граждане и юридические лица. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать вкладчиками товарищества на вере, если иное не предусмотрено законом, однако финансируемые собственниками учреждения могут быть вкладчиками в товариществе на вере с разрешения собственника, если иное не установлено законом.

- общества с ограниченной ответственностью,

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников. Учредителями (участниками) общества с ограниченной ответственностью могут быть граждане и юридические лица. Государственные органы и органы местного самоуправления не вправе выступать участниками ООО, если иное не установлено законом.

- открытые и закрытые акционерные общества.

Акционерным обществом (АО) признается коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удовлетворяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

В соответствии с законодательством акционерное общество может быть открытым и закрытым, что должно отражаться в уставе АО и фирменном наименовании. Акционеры открытого акционерного общества могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров этого АО. Открытое АО имеет право проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и осуществлять их свободную продажу. Закрытым акционерным обществом признается общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного, заранее определенного круга лиц. Закрытые АО не имеют права проводить открытую подписку на выпускаемые ими акции или иным образом предлагать их для приобретения неограниченному числу лиц.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9

1. Концепция инновационного менеджмента

Концепция инновационного менеджмента — разновидность научной теории, представляющей собой модель инновационной деятельности на глобальном, национальном, региональном, отраслевом или организационном уровнях.

Основными отличительными особенностями инновационного менеджмента являются следующие:

значительно больше внимания уделяется междисциплинарному взаимодействию специалистов (и не только исследователей и маркетологов, но также производственных менеджеров и даже технических специалистов);

резко возрастает роль корпоративной философии, этики и культуры бизнеса, психологии и социологии коллективного организационного поведения;

появляется потребность в корпоративных информационно-управленческих системах нового поколения, интегрированных с внешней средой через Интернет и охватывающих все внутренние бизнес процессы посредством Интернет.

Для современного менеджмента характерна многокомпонентная структура, которая предполагает его рассмотрение как «системы менеджмента».

Рационализм в менеджменте понимается как система норм, отклонение от которой является дисфункцией, понижающей эффективность системы.

Концепция рационализации подразумевает процесс, в ходе которого выбор действующими лицами средств достижения цели становится все более ограниченным правилами, предписаниями и законами, имеющими универсальное применение. Бюрократия как важнейшая область использования этих правил, законов и предписаний является одним из основных результатов данного процесса рационализации, однако наряду с ней существуют и другие, например капиталистический рынок, система рационально-правовой власти, заводы и сборочные линии. Общим для них является наличие формальных рациональных структур, которые заставляют всех входящих в их состав индивидов действовать в рациональной манере, стремясь к достижению целей посредством выбора наиболее прямых и эффективных методов.

Стадии цикла инновационной деятельности организации представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов и стадий создания новшества. Жизненный цикл инновации определяется как промежуток времени от. зарождения идеи до снятия с производства реализованного на ее основе инновационного продукта.

Инновация в своем жизненном цикле проходит ряд стадий, включающих:• зарождение, сопровождающееся выполнением необходимого объема научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, разработкой и созданием опытной партии новшества;

рост (промышленное освоение с одновременным выходом продукта на рынок);

зрелость (стадия серийного или массового производства и увеличение объема продаж);

насыщение рынка (максимальный объем производства и максимальный объем продаж);

• упадок (свертывание производства и уход продукта с рынка).

С позиций инновационной деятельности целесообразно различать как жизненные циклы производства, так и жизненные циклы обращения новшества.

Первая стадия — внедрение новшества — является наиболее трудоемкой и сложной. Именно здесь велик объем расходов на освоение производства и выпуск опытной партии нового товара. На первой стадии воспроизводится и совершенствуется технология, отрабатывается регламент производственного процесса. И именно на данной стадии наблюдается высокая себестоимость продукции и незагруженность мощностей.

Вторая стадия — стадия промышленного освоения производства — характеризуется медленным и растянутым во времени наращиванием выпуска продукции.

Третья стадия — стадия подъема — отличается быстрым наращиванием производства, значительным увеличением загрузки производственных Мощностей, отлаженностью технологического процесса и организации производства

Четвертая стадия — стадия зрелости и стабилизации — характеризуется устойчивыми темпами наибольших объемов выпуска продукции и максимально возможной загрузкой производственных мощностей.

Пятая стадия — стадия увядания или упадка — связана с падением загрузки мощностей, сворачиванием производства данного товара и резким уменьшением, товарных запасов вплоть до нуля.

Жизнециклическая концепция инноваций играет очень важную роль в определении как максимального объема выпуска, объема продаж и прибыли, так и продолжительности цикла жизни конкретного новшества.Анализ продолжительности циклов жизни новой техники и технологии проводится в следующей последовательности, включающей:1) определение общей продолжительности циклов жизни изделийданного семейства, поколения за всю историю, с тем чтобы установить устойчивую величину цикла данного вида техники или технологического процесса, в том числе и по стадиям;2) определение распределений продолжительностей цикловжизни и их стадий вокруг центральной тенденции, поскольку это является основой прогноза продолжительности циклов жизни будущего новшества;

3)выработку базы стратегии и тактики роста производства соответственно продолжительности стадий циклов жизни новой техники и технологии;

4)распределение вероятностей продолжительности циклов будущих образцов и пропорционально ей ресурсов во времени следующего цикла;

5)тщательный анализ факторов, влияющих на продолжительность прошлых циклов, и экстраполяция результатов на прогноз их влияния на циклы жизни будущих изделий;

6)формализацию методов сбора исходных данных и применение эконометрических моделей расчета.

Методика анализа продолжительности циклов жизни позволяет дать ответ о динамике технико-экономических показателей производства и прогнозировать тенденции развития.

2. Порядок создания и регистрации субъекта малого предпринимательства в России.

С юридической точки зрения малое предприятие может существовать в одной из организационно-правовых форм, предусмотренных для коммерческих организаций в Гражданском кодексе РФ:

1) хозяйственные товарищества и общества;

2) производственные кооперативы;

3) государственные и унитарные предприятия.

Хозяйственными товариществами и обществами признаются (ст. 66 ГК РФ) коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное хозяйственным товариществом или обществом в процессе его деятельности, принадлежит ему на праве собственности.

Хозяйственные товарищества могут создаваться в форме:

• полного товарищества;

• товарищества на вере (коммандитного товарищества).

Полным признается товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом (п. 1 ст. 69 ГК РФ). Полное товарищество становится коммандитным в случае появления в нем участников, которые готовы рисковать только своим вкладом, но не могут участвовать в управлении делами товарищества.

Отличительными признаками всех видов товариществ являются:

1) личное участие всех членов полного товарищества в его делах, в том числе в управлении товариществом (ст. 71 ГК РФ);

2) единогласное одобрение действий участника другими участниками (ст. 72 ГК РФ);

3) солидарная ответственность всех участников полного товарищества в размере всего принадлежащего им имущества — участники полного товарищества несут ответственность по его обязательствам субсидиарно, т.е. дополнительно к ответственности самого товарищества при недостаточности его собственных средств (ст. 75 ГК РФ);

4) наличие доверительных (чаще всего родственных) отношений между участниками — полными товарищами.

Учредительным документом товарищества в силу п. 1 ст. 70 и п. 1 ст. 83 ГК РФ является учредительный договор, подписанный всеми полными товарищами.

Фирменное наименование товарищества должно содержать имена (наименования) всех полных товарищей либо имя (наименование) одного полного товарища с добавлением слов «и компания», а также указание на организационно-правовую форму: «полное товарищество» или «товарищество на вере» («коммандитное товарищество»).

Хозяйственные общества могут создаваться в форме:

• общества с ограниченной ответственностью;

• общества с дополнительной ответственностью;

• акционерного общества.

Участниками хозяйственных обществ могут быть граждане и юридические лица.

Обществом с ограниченной ответственностью (ООО) признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, а его участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов (п. 1 ст. 87 ГКРФ).

Деятельность ООО регулируется, помимо ГК РФ, Федеральным законом от 08.02.98 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Разновидностью ООО является общество с дополнительной ответственностью, существенное отличие которого состоит в следующем: участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов, определяемом учредительными документами общества (п. 1 ст. 95 ГК РФ). Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются устав и учредительный договор (п. 1 ст. 89 ГК РФ).

Если ООО создается единственным участником, его учредительным документом является только устав (ст. 11 Закона об ООО).

Акционерным обществом (АО) признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций, а его участники (акционеры) не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций (п. 1 ст. 96 ГК РФ). Акционерные общества подразделяются на открытые и закрытые (ст. 97 ГКРФ).

Открытым акционерным обществом (ОАО) признается акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров.

Закрытым акционерным обществом (ЗАО) признается акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц.

Деятельность акционерных обществ регулируется Федеральным законом от 26.12.95 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» и другими нормативными актами.

Едины для всех обществ следующие признаки:

• участники общества не обязаны лично участвовать в его делах;

• участники общества не несут ответственности по его обязательствам;

• возможные убытки участника ограничиваются стоимостью его вклада в уставный капитал общества;

• в обществах в отличие от товариществ, может быть один учредитель.

Учредительным документом акционерного общества является его устав, утвержденный учредителями (п. 3 ст. 98 ГК РФ).

Малые предприятия создаются, как правило, в форме ЗАО.

Фирменное наименование общества должно содержать его наименование и указание на организационно-правовую форму общества (п. 2 ст. 96 и п. 2 ст. 87 ГК РФ).

Производственным кооперативом (артелью) 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 (п. 1 ст. 107 ГК РФ).

По своим квалифицирующим признакам производственный кооператив близок к товариществам:

• главной целью производственного кооператива остается удовлетворение материальных, социальных и иных потребностей граждан — его участников, а извлечение прибыли выступает, скорее, в качестве средства для достижения этой социальной цели;

• гражданин — член кооператива, как правило, обязан в нем работать (на основе трудовых отношений) либо обеспечить иное (финансовое или имущественное) участие в его деятельности;

• объединение вкладов членов кооператива, составляющее его имущественную базу, носит производный от членства непосредственных участников кооператива характер;

• субсидиарная ответственность членов кооператива по его долгам в порядке и размере, установленных законодательством о производственных кооперативах и уставе кооператива;

• в случае введения в члены производственного кооператива юридического лица его участие также будет подчиняться основной социальной направленности в деятельности кооператива;

• все члены кооператива, как граждане, так и юридические лица, обладают одним голосом при принятии решения на общем собрании членов кооператива.

Учредительным документом производственного кооператива является его устав, утверждаемый общим собранием его членов (п. 1 ст. 108 ГК РФ).

Фирменное наименование кооператива должно содержать его наименование и слова «производственный кооператив» или «артель» (п. 3 ст. 107 ГК РФ).

Создание и деятельность производственных кооперативов, помимо ГК РФ, регулируются Федеральным законом «О производственных кооперативах».

Российская действительность свидетельствует, что из названных категорий в последние годы наиболее распространенными формами коммерческих организаций являются общества с ограниченной ответственностью (ООО) и акционерные общества открытого и закрытого типов (ОАО и ЗАО). Это объясняется рядом причин:

1) в отличие от товариществ или производственных кооперативов, где основополагающим признаком является объединение лиц (участников) на основе их членства, общества выступают прежде всего как объединения капиталов;

2) участники товарищества, равно как и общества с дополнительной ответственностью, несут повышенную личную ответственность за результаты хозяйствования.

Предпосылки создания унитарных предприятий — наличие государственной или муниципальной форм собственности, поэтому наиболее распространенной организационно-правовой формой малых предприятий являются ООО и ЗАО.

По сравнению с акционерным обществом ООО — более простая форма предпринимательской деятельности, удобная для функционирования малого бизнеса. Участники ООО вправе самостоятельно предусмотреть в учредительных документах большинство положений, касающихся управления предприятием, формирования органов управления, распределения прибыли и т.д.

Общество с ограниченной ответственностью не обязано публиковать свою финансовую отчетность. Тем самым необходимость взаимодействия с государственными органами у ООО. значительно меньше, чем у акционерных обществ.

Размер уставного капитала общества не может быть менее минимального размера, установленного федеральным законом на дату представления документов для государственной регистрации общества. Для ООО он составляет 100 МРОТ, установленного федеральным законом на дату представления документов для государственной регистрации общества. В ОАО уставный капитал не может быть меньше 1000 МРОТ.

Уставный капитал ООО на момент регистрации общества должен быть оплачен его участниками не менее чем наполовину. В учредительном договоре указывается, в течение какого срока капитал будет полностью сформирован. Этот срок не может превышать один год с момента государственной регистрации общества.

Оставшаяся неоплаченной часть уставного капитала подлежит оплате его участниками в течение первого года деятельности общества (п. 3 ст. 90 ГК РФ, ст. 16 Закона об ООО). При нарушении этой обязанности общество должно либо объявить об уменьшении своего уставного капитала и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке, либо прекратить свою деятельность путем ликвидации.

В акционерном обществе не менее половины уставного капитала должно быть оплачено в течение трех месяцев после государственной регистрации, остальная часть — не позднее чем через год (ст. 34 Закона об АО). При учреждении акционерного общества все его акции должны быть распределены среди учредителей в соответствии с договором о создании общества.

Порядок создания малого предприятия начинается с его государственной регистрации, постановки на учет в налоговых органах и внебюджетных фондах.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10

1. Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента

Процесс управления производством, осуществляемый аппаратом управления, имеет циклический непрерывный характер и протекает во времени и в пространстве. По своим временным параметрам он может измеряться длительностью — от нескольких минут до нескольких месяцев. Пространственные характеристики процесса управления могут простираться от групп, бригад исполнителей до предприятия в целом. Таким образом, цикл управления характеризуется двумя видами измерений: временем цикла и пространственными рамками цикла.

Длительность процессов управления (циклов управления) складывается из времени на сбор, передачу и обработку информации; выработку и принятие решений; организацию исполнения решений. Отсюда вытекает большое значение фактора времени в управлении организациями и предприятиями. Необходимо сокращать время на выполнение отдельных операций, упрощать организационные и документальные процедуры, использовать технические средства для выполнения ряда управленческих операций.

Деятельность руководителя производства по своей технологии делится на три основных цикла, в рамках которых выполняются различные операции и процедуры; 1) информационный цикл — И (поиск, сбор, передача, обработка, хранение научно-технической, экономической, учетной и другой информации. Этим занимаются преимущественно технические исполнители и специалисты); 2) логико-мыслительный цикл — выработка и принятие управленческих решений — Р (исследования, научно-технические и другие разработки, технико-экономические расчеты, прогнозы, выработка решений по экономическим, организационным, социальным и другим вопросам. Здесь заняты в основном специалисты и руководящие работники предприятий и организаций); 3) организационный цикл — организационное воздействие на объект управления для реализации решения — О (подбор и расстановка кадров, инструктаж, доведение заданий до исполнителей, оперативное планирование, организация трудовых процессов персонала, диспетчирование, координация, контроль исполнения и т. п. Здесь заняты преимущественно линейные руководители).

На входе цикла И принимается три вида информации: 1) внешняя (а); 2) внутренняя, от объекта управления (б]); 3) информация, входящая через цикл О (в ходе организационного воздействия на объект управления формируется множество потоков информации между отдельными звеньями управляющей системы).

На выходе цикла И (и на входе цикла Р) находится должным образом обработанная информация, необходимая руководителю для подготовки и принятия соответствующего управленческого решения.

На выходе цикла Р (соответственно на входе цикла О) принимаются устные или письменные решения, распоряжения, приказы, указания и иная директивная информация.

Наконец, на выходе цикла О осуществляются функции организации производства, которые выполняют руководители с помощью соответствующей системы методов управления.

Технология работы организатора производства имеет одинаковый циклический характер независимо от уровня управляющей системы (рис. 31). На любом уровне управления выполняются все три цикла процедур. Они сочетаются друг с другом (по уровням) через циклы О—И, т. е. на уровне руководства предприятием (организацией) в числе организационных операций осуществляются постановка задач, передача директивной информации и указаний руководителям нижележащего уровня, которые, в свою очередь, приняв и обработав директивную, плановую и другую информацию, принимают решения, организуют их исполнение и осуществляют тот же процесс по отношению к следующему уровню и т. д.

Проектирование организационной технологии процесса управления включает:

• четкое распределение функций управления между отдельными ступенями, звеньями и работниками управленческого аппарата (функциональное разделение труда), закрепление функциональных обязанностей с помощью специальных организационно-правовых документов (положений об отделах и службах, должностных инструкций);

• определение необходимого количества работников аппарата управления по специальностям (профессиям) и должностям (профессиональное и квалификационное разделение труда);

• проектирование схем выполнения отдельных управленческих операций, их сочетания — процедур, технологических циклов (поиск, сбор, передача, обработка информации, подготовка и принятие решений, организация исполнения решений, т. е. опе-рационно-технологическое разделение труда в управляющей системе);

^ проектирование технологии процесса управления предприятием, т. е. создание комплексной системы разделения и кооперации труда работников управляющей системы; ^ проектирование отдельных систем (учет и оценка качества труда работников аппарата управления: учет рабочего времени; контроль исполнения; регламентирование трудовых процессов; обслуживание аппарата управления и т. д.); ^ проектирование технологии управленческих работ с применением организационной и вычислительной техники. Чтобы проектировать управленческие операции и процедуры и создавать организационную технологию, следует тщательно изучить действующую систему работы, упразднив формальные действия, т. е. такие, которые не оказывают реального воздействия на процесс управления (их называют «балластными процедурами»), модернизировав нужные процедуры, выполнение которых осуществляется малоэффективными методами, а также объединить однородные процедуры и т. п.

Особое значение организационное проектирование процедур приобретает в условиях внедрения современных технических средств управления, в частности электронно-вычислительной техники. Внедряя ЭВМ, необходимо соответственно изменять организационные и другие процедуры, выполняемые в аппарате управления. Если этого не сделать ( а на практике такое бывает), резко снижается эффективность эксплуатации дорогостоящей электронно-вычислительной техники.

Проектирование управленческих процедур в аппарате управления осуществляется в целях:

• унификации выполнения работниками разных подразделений одинаковых информационных, логико-мыслительных или организационных процедур;

• обеспечения контроля за выполнением трудовых процессов техническими исполнителями и специалистами;

• быстрейшего овладения новыми сотрудниками выполнением необходимых операций и процедур;

^ передачи квалифицированными сотрудниками управленческого аппарата передового опыта работы начинающим работникам;

^ обеспечения взаимозаменяемости работников (в случае временного замещения, чрезвычайных обстоятельств);

^ обеспечения дальнейшей рационализации процедур, если в этом возникает необходимость (например, при внедрении машинно-информационных систем на базе ЭВМ для увязки новой технической системы с существующими процедурами).

2. Обоснование и факторы выбора формы малого предпринимательства.

Принимая решение о выборе организационно-правовой формы, предприниматель определяет требуемый уровень и объем возможных прав и обязательств в зависимости от профиля и содержания будущей предпринимательской деятельности, возможного круга партнеров, существующего законодательства. Одно дело, когда предприниматель планирует осуществлять ряд разовых деловых проектов, но совсем другое - когда предпринимательская идея сводится к долговременному повторению одного и того же производственного цикла. В одних случаях предпринимательская идея может осуществляться более или менее изолированно от обязательных партнерских связей, без тесной кооперации с партнерами в процессе производства (к примеру, организация консультационной фирмы), в других - такая кооперация необходима (например, при производстве конфет или аппаратуры).

При этом выбор наиболее целесообразной (с точки зрения предпринимателя) формы организации деятельности следует соотносить с возможностями, которые предоставляет действующее законодательство, особенно при решении о зарубежном инвестировании. При осмыслении этих проблем предприниматель принимает решение о правовом статусе учреждаемого предприятия.

То, что общество с ограниченной ответственностью проще в своей организации обусловлено ограниченным числом учредителей (не больше 50 человек) в ООО по сравнению с открытым акционерным обществом, где число учредителей может быть больше 50. Кроме того размер уставного капитала ОАО должен быть больше, чем у ООО, так же нужно учитывать, необходимость опубликовывать свои сведения для ОАО в открытой печати

Гражданский кодекс предусматривает обязательное образование уставных (складочных) капиталов во всех хозяйственных обществах и товариществах. Образование уставного фонда предусмотрено и в унитарных предприятиях, и в производственных кооперативах. При этом следует отметить, что уставный (складочный) капитал представляет собой общую стоимость имущества, вносимого всеми учредителями (участниками) в качестве оплаты приобретаемого права в обществе или товариществе.

Имущественной основой деятельности общества служит уставный капитал, а товарищества - складочный капитал. Вклад в уставный (складочный) капитал организации признается финансовым вложением на основании соответствующей записи в учредительных документах создаваемой организации. Порядок и сроки внесения вкладов в уставные (складочные) капиталы определяются следующими документами: для товариществ - учредительным договором, для ООО - уставом и учредительным договором, для АО - договором об учреждении.

При учреждении АО уставный капитал разбивается на акции, которые должны быть распределены среди учредителей. После выпуска акций (эмиссии) АО обязаны зарегистрировать в региональном отделении Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг (РО ФКЦБ) отчеты о первичной эмиссии. В противном случае, с точки зрения закона, считается, что у АО нет уставного капитала и в дальнейшем ему запрещаются любые действия со своими ценными бумагами. ФКЦБ своим решением может приостановить и размещение первичного выпуска акций, а также налагать штрафы.

Когда речь идет о типе организаций, чаще всего подразумевается способ принятия решений, а уже потом - форма собственности. Согласно этому критерию выделяют два типа организаций: 1) самоуправляющиеся предприятия - производственные структуры, в которых решения, касающиеся деятельности предприятия, принимаются на коллективной основе. В состав правления фирмы в таком случае входят представители коллектива работающих. Такой тип предприятий характерен для скандинавских стран; 2) предпринимательские предприятия - производственные структуры, в которых предприниматель берет на себя функцию единоличного принятия решений.

В западной экономической науке выделяют специальный раздел - теорию экономики, управляемой трудом. Эта теория связана с изучением фирм, организованных на кооперативных (в основном) началах, т. е. самоуправляющихся фирм, в которых решения принимаются на основе принципа "один человек - один голос".

Органами управления акционерного общества являются:

1. общее собрание акционеров (высший орган);

2. совет директоров (наблюдательный орган);

3. единоличный исполнительный орган (генеральный директор) или коллегиальный исполнительный орган (исполнительная дирекция);

4. ревизионная комиссия, которая является органом внутреннего контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества

Право на участие в управлении делами владельцы голосующих акций реализуют через участие в собрании акционеров общества. Однако компетенция общего собрания акционеров жестко ограничена: оно может рассматривать и принимать решения только по вопросам, отнесенным к его компетенции, причем перечень данных вопросов не может быть расширен (но может быть сужен) по усмотрению самих акционеров.

Вопросы, относящиеся к компетенции общего собрания, разделены на 4 группы:

1. вопросы, составляющие исключительную компетенцию общего собрания. Они не могут быть переданы в компетенцию совета директоров и исполнительных органов общества;

2. вопросы, которые, хотя и отнесены Законом к исключительной компетенции общего собрания, но могут быть переданы в ведение совета директоров (образование исполнительного органа общества и досрочное прекращение его полномочий, принятие решения об увеличении уставного капитала и внесение соответствующих изменений и дополнений в устав общества);

3. вопросы, которые из ведения общего собрания могут быть переданы либо совету директоров, либо исполнительному (коллегиальному или единоличному) органу;

4. вопросы, решения по которым наряду с общим собранием могут принимать и другие органы общества (например, решение о проверке финансово-хозяйственной деятельности общества ревизионной комиссией или аудитором).

В уставе может содержаться ограничение на право собрания принимать решения по определенным вопросам его компетенции. Закон устанавливает, что общее собрание может рассматривать ряд важных вопросов только по предложению совета директоров (если иное не предусмотрено уставом). Общие собрания и заседания совета директоров в соответствии с уставом ведет председатель совета директоров.

Гражданский кодекс РФ (ст. 49) наделил лиц, занимающихся предпринимательством (исключение составляют унитарные предприятия), общей, а не специальной (целевой) правоспособностью. Это дает им возможность участвовать во всех видах предпринимательской деятельности без изменения учредительных документов и осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом.

Вместе с тем отдельными видами деятельности, перечень которых определяется законом, можно заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Согласно Закону РФ от 25.09.1998 №158-ФЗ "О лицензировании отдельных видов деятельности" перечень видов деятельности, на осуществление которых требуется лицензия, охватывает более 200 различных направлений.

Согласно ГК РФ (ст. 48) юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом; может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные имущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридические лица должны иметь самостоятельный баланс и смету.

Различие между юридическим и неюридическим лицом состоит в следующем:

1. юридическое лицо действует на основании устава; его права и обязанности определены законом. Неюридическое лицо действует на основании положения, утвержденного вышестоящим органом;

2. юридическое лицо целиком и полностью отвечает по своим обязательствам принадлежащим ему имуществом. Неюридическое лицо тоже отвечает по своим обязательствам, однако, если этой ответственности недостаточно, то по его обязательствам отвечает орган, утвердивший положение;

3. в форме неюридического лица могут выступать филиалы и представительства.

Таким образом, каждая организационно-правовая форма организации предприятия имеет свои отличительные особенности, которые необходимо учитывать при ее выборе. Учитывая изложенную в данном параграфе информацию, учредителями было принято решение, что наиболее оптимальной организационно-правовой формой для исследуемого предприятия является общество с ограниченной ответственностью. Что и было зафиксировано в учредительных документах.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11

1. Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента

В теории управления замкнутая цепочка «принятие решения — организация выполнения — контроль за процессом выполнения — обратная связь для корректировки решения или процесса выполнения» называется циклом управления, а ее звенья образуют этапы цикла. Тем не менее, этапов цикла управления больше чем функций, потому что некоторые функции для своей реализации требуют более одного шага.

Постановка целей предприятия.

Принятие решений и планирование мероприятий.

Исполнение: реализация планов.

Контроль за исполнением.

Анализ.

Формирование управленческого воздействия.

Корректировка планов и/или целей.

1. Постановка целей

Выработка и установка целей на уровне компании — исходный пункт работы всей фирмы. Но цели предприятия неоднородны, зачастую неочевидны, и между ними, в свою очередь, существует определенная иерархия.

В теории отправным пунктом постановки целей предприятия является формирование бизнес-идеологии: миссии предприятия, ценностей, ориентиров и принципов ведения бизнеса. Определив предназначение компании и свое представление будущего, руководство получает возможность определить направление развития фирмы и поставить цели этого развития. На практике продуманные, четкие формулировки миссии и ценностей встречаются далеко не всегда. Еще чаще они формулируются как придется, не отражают реальных ценностей владельцев и топ-менеджеров и, что еще хуже, не дают основы для разработки стратегии и постановки финансовых целей Финансовые же цели, в свою очередь, являются отправной точкой [бюджетирования](http://www.elitarium.ru/2006/04/10/distancionnyjj_kurs_bjudzhetirovanie_i_vnutrifirmennoe_planirovanie.html). Без миссии у бюджетного управления в известном смысле исчезает точка опоры; привязка к реальной практике хозяйствования остается, а привязка к будущему исчезает. 

2. Принятие решений и планирование

Это второй этап цикла управления на предприятии. Но этот этап неоднороден, так как он включает в себя планы разных уровней: стратегические, оперативные, тактические или текущие. Принятие решений на каждом из уровней имеет свои принципиальные особенности. Этот этап предполагает создание структуры планов (бюджетов) предприятия с характерными для каждого плана (бюджета) показателями и методами их получения — прогнозирования или планирования. Первым идет стратегическое планирование.

Стратегический план развития — это логическое продолжение концепции развития компании, своего рода переложение миссии на язык долгосрочных планов (3–5 и более лет) с учетом наличных рыночных условии. Можно использовать и более простую формулировку: стратегическим считается план мероприятий по достижению целей, поставленных перед компанией на долгосрочный период.

Цели любого временного горизонта могут быть количественными или качественными, а также экономическими или неэкономическими. Но в любом случае количество целей верхнего уровня должно быть небольшим. Можно утверждать, что основными являются стоимость компании, если владельцы планируют получить выгоду от продажи бизнеса, и ROI, если главной выгодой является получение дохода при сохранении владения бизнесом.

Цели краткосрочного периода, которые фактически служат тактическим средством достижения долгосрочных задач, — это рост компании, захват определенной доли рынка или, в особых случаях, выход из кризиса. Формулировка любой цели должна отвечать так называемому критерию SMART, т. е. цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, взаимоувязанной (с другими целями, способами достижения, обстоятельствами и т. д.), а также имеющей временные границы.

Продолжительность «долгосрочного» периода заранее указать невозможно, так как этот параметр существеннейшим образом отличается от отрасли к отрасли. За тот срок, в точение которого на судоверфи сооружается судно по текущему плану (2–3 года), стратегия пищевого предприятия успевает поменяться 3–4 раза. Стратегический план таким образом приобретает форму долгосрочного бюджета. Чем дальше временной горизонт планирования, тем ниже требования к точности, поэтому задача долгосрочного бюджета — не предвидение будущего, а поиск ответов на ключевые вопросы:

* общая характеристика рыночной стратегии (агрессивная, стабильная...);
* основные закономерности функционирования предприятия (доля переменных расходов в доходах, режим финансирования постоянных расходов — на существующем уровне, более щедрый или экономный и т. д.);
* основные изменения в производственных фондах компании. По этой причине для долгосрочного бюджета обязательным является бюджет капитала, не упомянутый в перечне основных текущих бюджетов.

Ключевые ориентиры — прибыль, доля рынка, капитализация компании и др.

3. Исполнение

Исполнение, подобно планированию, также подразделяется на две части:

1) исполнение, ориентированное на длительное приспособление компании к нуждам бизнеса. Оно предполагает:

* создание и/или изменение организационной структуры предприятия;
* первоначальное распределение обязанностей среди персонала и внесение изменений;
* постановка бизнес-процессов.

2) исполнение в текущем периоде, которое предполагает управление организацией в сложившихся рамках. Оно включат в себя:

* отбор, обучение и оценку деятельности персонала;
* собственно организацию текущей деятельности.

Считается, что, ежедневно выполняя свои производственные задания, каждый сотрудник тем самым ведет компанию к достижению целей долгосрочного периода. На самом деле, это утверждение больше отражает мечты руководителя о гармонии текущего момента и отдаленной перспективы. Реализоваться эти мечты могут только при соблюдении следующих условий:

* задания согласованы между собой, с целью текущего этапа развития предприятия, а цель текущего этапа способствует достижению долгосрочной цели. В реальности между заданиями, выдаваемыми разным сотрудникам, между заданиями и целями, между задачами разных уровней существует некоторое расхождение. Оно может быть минимальным и практически неощутимым, а может складываться в драматическое расхождение, когда выполнение текущих заданий отдаляет компанию от долгосрочной цели;
* задания не допускают двусмысленного толкования. В противном случае возможны ошибки, в т.ч. систематические, которые будут накапливаться;
* задания не оставляют сотруднику свободного времени, когда он (она) мог бы проявить неуместную активность. Предполагается, что раз сотрудник работает, то он занят полный рабочий день. К сожалению, это не так, и масса людей на рабочем месте занята чем угодно, кроме работы — от относительно безобидных развлечений в незанятые моменты до собственной трудовой деятельности, составляющей конкуренцию деятельности родной компании;
* сотрудник способен выполнить задание, сделать это своевременно и плюс к этому быть удовлетворенным размером и принципами вознаграждения. Если это не так (неспособен, недостаточно времени, недоволен заработком), неизбежны накладки, отказы от работы, прямой саботаж, со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Эти условия невозможно реализовать без осознания миссии предприятия, корректно составленных [организационной и финансовой структуры](http://www.elitarium.ru/2007/09/05/distancionnyjj_kurs_razrabotka_organizacionnojj_struktury.html), эффективных бизнес-процессов, обоснованных [бюджетов](http://www.elitarium.ru/2006/04/10/distancionnyjj_kurs_bjudzhetirovanie_i_vnutrifirmennoe_planirovanie.html), работающей [мотивации](http://www.elitarium.ru/2006/04/10/distancionnyjj_kurs_psikhologija_motivacii_i_vlijanija.html). Отсутствие или невнятность миссии приведут к несогласованности заданий и двусмысленному их толкованию, некорректные структуры приводят к недостаточной загрузке персонала и разбазариванию ресурсов.

4. Контроль

В работе менеджера исполнение и контроль тесно связаны друг с другом. Давая очередное поручение, менеджер держит в голове оценку выполнения этим сотрудником предыдущего аналогичного поручения.

Контроль в рамках системы бюджетного управления как раз и осуществляется через системы учета, соответствующие каждому из видов информации:

* контроль финансовой деятельности происходит через управленческий или только[бухгалтерский учет](http://www.elitarium.ru/2006/04/10/distancionnyjj_kurs_osnovy_operativnogo_i_bukhgalterskogo_ucheta.html) и производные от них показатели;
* контроль производственно-хозяйственной деятельности — через систему хозяйственного учета и опирающуюся на нее систему экономических показателей, а также при помощи статистического учета и нормативной информации;
* контроль качества управления — посредством использования нормативной и статистической информации и т.д.

5. Анализ

Анализ исполнения бюджета проводится на основе данных той или иной системы учета, адекватной решаемой задаче. Он нужен для решения достаточно широкого круга задач, которые могут быть объединены в две большие группы.

Во-первых, для оценки исполнения плана и корректировки последующих бюджетов, а зачастую — и политики компании. Основные вопросы, которые мы при этом должны решить, формулируются следующим образом:

* Какова общая оценка исполнения бюджета в отчетном периоде», т. е. хорошо мы сработали или плохо?
* Наблюдающиеся отклонения являются результатом внешнего воздействия или наших усилий?
* Причины наблюдающихся отклонений носят кратковременный характер или останутся в будущем?
* Учитываем ли мы эти отклонения на будущее и корректируем ли по этим причинам бюджет? И т. д.

Во-вторых, для оценки качества планирования. При этом мы ищем ответы на следующие вопросы:

* Если бюджет исполнен с большим превышением — был ли план отчетного периода достаточно напряженным?
* Если бюджет исполнен плохо — был ли план отчетного периода реальным?
* Если нормативы были выполнены, не пора ли сделать их строже?
* Если нормативы не выполняются — в чем причины, не требуется ли доработка нормативной базы?
* Какие из нормативов разумно использовать как базу для оплаты труда?
* Требуется ли пересмотр методов прогнозирования и планирования будущих бюджетов, структуры бюджета? И т. д.

После получения ответов на эти вопросы мы можем перейти к следующему этапу.

6. Формирование управленческого воздействия

На этом этапе происходит подготовка последующих действий, которые будут направлены на достижение поставленных целей с учетом возникших отклонений. Попросту говоря, руководители компании в ходе анализа увидели отклонения факта от плана (прогноза), выявили их причины, оценили ситуацию и на этом этапе начинают генерировать соответствующие управленческие решения. Однако помимо генерирования решений на этом этапе требуется проведение дополнительных процедур, ориентированных как на согласование возникающих вопросов между собой, так и на отбраковку решений, которые хоть и хороши сами по себе, но нецелесообразны в общем пакете. Также требуется «обкатать» принятые решения с учетом свежих данных об изменениях во внешней среде и о тенденциях внутри самого предприятия, которые получены в холе анализа. «Обкатка» нередко приобретает форму составления нескольких сценариев бюджета. И только потом наступает черед последней стадии цикла управления.

7. Корректировка планов

Проведение корректировки планов, а в отдельных случаях и целей компании, является завершением цепи обратной связи и управленческого цикла вообще. На управленческих решениях предыдущего этапа корректируются планы — как оперативные, так и стратегические, И цикл управления начинается заново.

Таким образом, на разных этапах цикла управления должны решаться соответствующие содержанию этапа задачи.

2. Особенности предпринимательской деятельности без образования юридического лица.

Предпринимательская деятельность без образования юридического лица наряду с малыми предприятиями имеет статус субъекта малого предпринимательства, на который распространяются меры государственной поддержки и установленные законодательством особенности налогообложения. Индивидуальный предприниматель - дееспособный гражданин, самостоятельно, на свой риск и под свою личную имущественную ответственность осуществляющий предпринимательскую деятельность и зарегистрированный для этих целей в установленном порядке. Любой гражданин имеет право вести предпринимательскую деятельность, но не всякий гражданин способен реализовать это право. Для приобретения статуса индивидуального предпринимателя гражданин должен обладать такими общими признаками субъекта гражданского права, как:

1) правоспособность - способность иметь гражданские права и нести обязанности;

2) дееспособность - способность своими действиями приобретать и осуществлять гражданские права, создавать для себя гражданские обязанности и исполнять их (ст. 21 ГК РФ);

3) наличие местожительства, т.е. места, где гражданин проживает постоянно или преимущественно.

Осуществлять предпринимательскую деятельность могут только дееспособные граждане - граждане, которые в состоянии самостоятельно совершать юридические действия, заключать сделки и исполнять их, приобретать имущество и владеть им, пользоваться и распоряжаться им, заниматься предпринимательской или иной не запрещенной деятельностью, отвечать за причинение вреда другому лицу.

Правовой статус индивидуального предпринимателя определяется исходя из того, что наряду с коммерческими организациями он является полноправным участником хозяйственного оборота. Правоспособность индивидуального предпринимателя практически приравнена к правоспособности коммерческих организаций.

Индивидуальные предприниматели вправе:

1) заниматься любыми не запрещенными законом видами деятельности, а при осуществлении предпринимательской деятельности, требующей лицензирования, - при наличии лицензии;

2) заключать любые предпринимательские договоры, за исключением тех договоров, в отношении которых изъятия предусмотрены непосредственно законом;

3) быть участниками полных товариществ, а также заключать договоры о совместной деятельности (простого товарищества).

Особенности правового статуса индивидуального предпринимателя определяются спецификой налогообложения предпринимательской деятельности, осуществляемой без образования юридического лица. В отношении индивидуальных предпринимателей, как и для малых предприятий, являющихся субъектами малого предпринимательства, установлены специальные налоговые режимы:

1 упрощенная система налогообложения (гл. 26.2 НКРФ) ;

2) система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности (гл. 26.3 НК РФ).

Индивидуальный предприниматель может работать в любой должности на платной основе в любых частных, государственных или общественных организациях, если только эту работу или должность законом не запрещено совмещать с предпринимательством.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12

1. Миссия и цели организации. Целевая структура системы управления организацией

Миссия организации – это важная часть стратегии каждой фирмы, определяющая ее цель и задачи. Также, миссия – это целевые установки организации, которые составляют причину деятельности организации и которые должны быть выполнены за определенный период.она представляет собой смысл деятельности организации, направленной на конечный результат. Определение миссии целесообразно проводить для крупных социально-экономических единиц, где стратегия является важнейшей направляющей бизнеса. Для небольших организаций, предоставляющих, как правило, услуги бытового и хозяйственного направления (продовольственные магазины, мастерские, ателье и т. д.) определение мисси не требуется, так как для них основная цель существования в долгосрочной перспективе состоит в выживании в конкурентной борьбе и при благоприятном развитии расширении бизнеса. Также определение миссии становится затруднительным в организациях с высоко регламентированной системой управления – государственных и муниципальных учреждениях.

цели организации

Цели организации - результаты, которых стремится достичь организация, и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели различают:

По масштабу деятельности: глобальные или общие; локальные или частные.

По актуальности: актуальные (первоочередные) и неактуальные.

По рангу: главные и второстепенные.

По временному фактору: стратегические и тактические.

По функциям управления: цели организации, планирования, контроля и координирования.

По подсистемам организации: экономические, технические, технологические, социальные, производственные, коммерческие и т.д.

По субъектам: личные и групповые.

По осознанности: действительные и мнимые.

По достижимости: реальные и фантастические.

По иерархии: высшие, промежуточные, низшие.

По взаимоотношениям: взаимодействующие, индифферентные (нейтральные) и конкурирующие.

По объекту взаимодействия: внешние и внутренние.

типы целей

Цели организации делят на экономические и неэкономические.1. К неэкономическим можно отнести социальные цели, например улучшение условий труда. Иногда неэкономические цели могут отличаться от ожиданий некоторых внутренних или внешних сил организации. Так, акционеры могут быть недовольны тем, что организация повышает расходы на переоборудование цеха, потому что такие затраты не создают краткосрочной прибыли. Однако организация не должна забывать о формулировании неэкономических целей, поскольку всякая фирма – это не просто деловая структура, нацеленная на получение прибыли, но и сообщество людей с присущими им человеческими потребностями. Люди – это самый важный фактор успеха организации, поэтому нельзя забывать об их интересах.2. Экономические цели организации, выраженные в показателях хозяйственной деятельности, можно, в свою очередь, разделить на количественные и качественные.Пример количественной цели – увеличение доли рынка фирмы до 10% к 1995 году.Пример качественной цели – достижение фирмой технологического превосходства в отрасли.3. Как экономические, так и неэкономические цели могут быть разделены с точки зрения периода их достижения на кратко-, средне- и долгосрочные. Долгосрочные цели, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик, они в большей степени связаны с миссией фирмы. Краткосрочные цели обязательно имеют конкретное содержание и указывают:- что должно быть достигнуто (в том числе в количественном выражении);- когда цель должна быть достигнута;- кто конкретно (какое подразделение организации) выполняет задачу по достижению цели.

фазы установления целей организации

Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение четырех фаз:

• выявление и анализ тех трендов, которые наблюдаются в окружении

• установление целей для организации в целом

• построение иерархии целей;

• установление индивидуальных целей.

целевая структура системы управления организацией (дерево целей)

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня. Наверху находится главная, генеральная цель организации.

Кроме “вершины” (главной цели) и “ветвей” (подцелей), модель “дерева” отражает средства реализации и конечные результаты.

В иерархической системе выделяется для каждой задачи время, масштаб, содержание.

Процессу построения “дерева” предшествует процедура формулирования целей. До момента реализации задачи доводятся до сведения определенных исполнителей. После достижения целей обязательно осуществляется анализ результатов в соответствии с построенным “деревом”, снизу вверх.

Модель иерархической системы может применяться как для краткосрочного, так и для долгосрочного планирования.

Представление целей начинается с верхнего яруса, дальше они последовательно разукрупняются. Причем основным правилом разукрупнения целей является полнота: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня исчерпывающим образом, т. е. так, чтобы объединение понятий подцелей полностью определяло понятие исходной цели.

2. Основные принципы управления деятельностью хозяйствующих субъектов.

Принципы— это основные правила, требования, идеи управления.

Рассмотрим основные принципы управления: принцип целевой совместимости и сосредоточения; непрерывности и надежности функционирования системы управления; планомерности, пропорциональности и динамизма управления; демократичность в распределении прав, обязанностей и ответственности; научность и обоснованность принципиальных решений; эффективность управления; совместимости личных, коллективных и государственных интересов.

Принцип целевой совместимости и сосредоточения ― заключается в создании связанной целенаправленной системы управления, при которой все ее звенья образуют единый механизм, направленный на решение общей задачи.

Принцип непрерывности и надежности ― означает создание таких организационно-хозяйственных и технических условий, при которых достигаются устойчивость и непрерывность заданного режима производства.

Принцип планомерности, пропорциональности и динамизма ― выражается в том, что система управления должна быть направлена на решение не только текущих, но и стратегических задач развития предприятия.

Демократический принцип распределения функций управления ― основан на методах и правилах общественного труда. Различные управленческие функции распределяются таким образом, чтобы, образно говоря, каждый делал свое дело, за выполнение которого он отвечает.

Принцип научности и обоснованности ― исходит из того, что методы, формы и средства управления должны быть научно обоснованы и выверены практикой. Важнейшим условием функционирования механизма управления является достаточная информация и технологическая вооруженность труда управленческого персонала.

Принцип эффективности управления вызван наличием многовариантных путей достижения одной и той же поставленной цели, то есть из множества альтернативных вариантов необходимо выбрать наиболее эффективный.

Принцип совместимости личных, коллективных и государственных интересов определяется общественным характером производства.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13

1. Организационная структура системы управления организацией. Типы организационных структур системы управления.

Организационная структура управления — это главная характеристика социальной системы. Существуют разные общие определения структуры. Согласно одним она включает “элементы системы, их связи и ее целостные свойства... если они так или иначе обеспечивают устойчивое существование системы”. Согласно другим определениям структура—это “принцип, способ, закон связи элементов целого, системы отношений элементов в рамках данного целого”.

Эти философские определения еще недостаточны для характеристики структуры управления производственной организацией в практических условиях. Однако из них вытекает, что с точки зрения системного подхода организационная структура управления — это прежде всего целостность и что следует формулировать признаки выделения элементов и подсистем организационной структуры.

Материально-вещественные элементы структуры организации и процессы, происходящие в ней, неразрывно связаны; они образуют единство ее статических и динамических характеристик.

Типы структур:

производственная структура—это форма упорядоченности предприятий, производственных цехов и участков, передаточных устройств, складов и других элементов производственно-технической базы с точки зрения их расположения и взаимосвязи на производственных площадях;

технологическая структура определяется внутренним строением материально-энергетических процессов, составом и соотношением используемого оборудования, взаимосвязями между элементами основного и вспомогательного производства, специализацией и загрузкой производственных мощностей и т. п.;

экономическая структура представляет собой отношение компонентов основных и оборотных фондов предприятия, отражается в составе затрат на продукцию, проявляется в отношениях внутриорганизационного и общего хозрасчета и т. п.;

социальная структура характеризуется распределением работников предприятия по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования, семейному положению и т. п.;

информационная структура характеризуется относительным расположением источников и получателей сообщений в организации, составом и взаимосвязями носителей информации, направленностью и конфигурацией коммуникационных сетей и т. п.;

организационная структура управления — это взаимоотношения подразделений и должностей в организации, распределение ролей, полномочий и ответственности между ними, а также порядок функционально-технологических связей, возникающих в процессах управления.

неформальная структура—систему межличностных и межгрупповых связей и взаимодействий, контактов, симпатий и антипатий, не закрепленных в соответствующих документах.

2. Налогообложение субъектов малого предпринимательства.

Налоговая политика государства – система актов и мероприятий, проводимых государством в области налогов и направленных на реализацию тех или иных задач, стоящих перед обществом.

Несмотря на экономические, политические, национальные и иные различия, налоговая политика любого государства определяется в первую очередь тем, что государство само выступает в качестве активного участника процесса общественного воспроизводства. Кроме того, одной из целей существования государства является решение экономических и социальных задач, стоящих перед обществом, что также накладывает свой отпечаток на формирование налоговой политики. Определив цели и задачи налоговой политики, государство выбирает методы и инструменты ее осуществления. Использование того или иного метода зависит от конкретной обстановки, а также от традиций. Как правило, государство применяет комплексный подход. Обычно цели и задачи налоговой политики определяются в зависимости от конкретной экономической конъюнктуры. Основы налоговой политики закладываются на каждый финансовый год через принятие государственного бюджета. Проведение же самой налоговой политики оформляется путем принятия соответствующих нормативных актов: Федеральных законов, Указов Президента России, Постановлений Правительства России и иных подзаконных актов.

Принято выделять три типа налоговой политики. Первый тип – политика максимальных налогов, характеризующаяся принципом «взять все, что можно». При этом государству уготована «налоговая ловушка», когда повышение налогов не сопровождается ростом государственных доходов. Второй тип – политика разумных налогов, которая способствует развитию предпринимательства, обеспечивая ему благоприятный налоговый климат. Третий тип – социальная налоговая политика, предусматривающая достаточно высокий уровень обложения, но при значительной социальной защите. При сильной экономике все указанные типы налоговой политики успешно сочетаются.

Сегодня основными направлениями налоговой политики России являются: упрощение налоговой системы; сокращение общего числа налогов; уменьшение налогового бремени; расширение налогооблагаемой базы; выравнивание условий налогообложения; снижение ставок штрафов; ликвидацию индивидуальных льгот; повышение стабильности и предсказуемости налоговой системы; соблюдение принципов налогового федерализма.

под субъектами малого предпринимательства понимаются коммерческие организации, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, общественных и религиозных организаций, благотворительных или иных фондов не превышает 25 %, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства, не превышает 25 % и в которых средняя численность работников за отчетный период не превышает следующих предельных уровней:

- в промышленности, строительстве, на транспорте - 100 человек;

- в сельском хозяйстве и научно-технической сфере-60 человек;

- в оптовой торговле-50 человек;

- в розничной торговле и бытовом обслуживании населения-30 человек;

- в остальных отраслях и других сферах деятельности - 50 человек.

В отечественной практике существуют следующие системы налогообложения малых предприятий:

ü общепринятая (стандартная) система налогообложения;

ü упрощенная система налогообложения;

ü налогообложение в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности;

ü налогообложение в виде единого сельскохозяйственного налога.

Перечисленные системы налогообложения характеризуются рядом параметров, в числе которых налоговое поле, порядок взимания системообразующих налогов и логика формирования финансового результата. Каждая из перечисленных систем содержит различный потенциал налоговых изъятий, который необходимо оценить с помощью показателей эффективности налогообложения.

Преимущества упрощенной системы налогообложения могут быть обобщены следующим образом:

Ø упрощенные учет и отчетность, возможность оформлять хозяйственные операции без жестких требований бухгалтерского учета, действующего (и меняющегося) Плана счетов, метода двойной записи, что весьма актуально в условиях малых предприятий с характерными кадровыми проблемами, а также отсутствие необходимости в ведении книги покупок и книги продаж, что существенно снижает трудоемкость учетных процедур;

Ø возможность применения этой системы налогообложения и юридическими лицами, и предпринимателями, зарегистрированными без образования юридического лица;

Ø при переводе предпринимателей на упрощенную систему отпадают обязательства по уплате налога на добавленную стоимость, а также налога на доходы физических лиц;

Ø высокая стартовая эффективность этой системы налогообложения.

Перечисленные преимущества упрощенной системы делают ее особенно предпочтительной для предприятий с высоким уровнем наличных продаж и индивидуальных предпринимателей.

К недостаткам упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности можно отнести:

Ø установленные законодательством ограничения при переводе на данную систему налогообложения;

Ø сложность в отнесении хозяйственных операций к расходам: список расходов регламентируется законодательством (п.1 ст. 346.16 гл. 26.2 НК РФ);

Ø отсутствие НДС усложняет расчеты с предприятиями, применяющих стандартную систему налогообложения;

Ø возможность перевода на систему налогообложения вмененного дохода в том случае, если в регионе вводится этот налоговый режим и он распространяется на данный вид деятельности.

Права и обязанности налогоплательщиков

Налогоплательщиками и плательщиками сборов признаются организации и физические лица, на которых в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации возложена обязанность уплачивать соответственно налоги и (или) сборы.

Налогоплательщики имеют право:

1) получать от налоговых органов по месту учета бесплатную информацию о действующих налогах и сборах, законодательстве о налогах и сборах и об иных актах, содержащих нормы законодательства о налогах и сборах, а также о правах и обязанностях налогоплательщиков, полномочиях налоговых органов и их должностных лиц;

2) получать от налоговых органов и других уполномоченных государственных органов письменные разъяснения по вопросам применения законодательства о налогах и сборах;

3) использовать налоговые льготы при наличии оснований и в порядке, установленном законодательством о налогах и сборах;

4) получать отсрочку, рассрочку, налоговый кредит или инвестиционный налоговый кредит в порядке и на условиях, установленных настоящим Кодексом;

5) на своевременный зачет или возврат сумм излишне уплаченных либо излишне взысканных налогов, пени, штрафов;

6) представлять свои интересы в налоговых правоотношениях лично либо через своего представителя;

7) представлять налоговым органам и их должностным лицам пояснения по исчислению и уплате налогов, а также по актам проведенных налоговых проверок;

8) присутствовать при проведении выездной налоговой проверки;

9) получать копии акта налоговой проверки и решений налоговых органов, а также налоговые уведомления и требования об уплате налогов;

10) требовать от должностных лиц налоговых органов соблюдения законодательства о налогах и сборах при совершении ими действий в отношении налогоплательщиков;

11) не выполнять неправомерные акты и требования налоговых органов и их должностных лиц, не соответствующие настоящему Кодексу или иным федеральным законам;

12) обжаловать в установленном порядке акты налоговых органов и действия (бездействие) их должностных лиц;

13) требовать соблюдения налоговой тайны;

14) требовать в установленном порядке возмещения в полном объеме убытков, причиненных незаконными решениями налоговых органов или незаконными действиями (бездействием) их должностных лиц.

Налогоплательщики имеют также иные права, установленные настоящим Кодексом и другими актами законодательства о налогах и сборах.

Налогоплательщики обязаны:

1) уплачивать законно установленные налоги;

2) встать на учет в налоговых органах, если такая обязанность предусмотрена настоящим Кодексом;

3) вести в установленном порядке учет своих доходов (расходов) и объектов налогообложения, если такая обязанность предусмотрена законодательством о налогах и сборах;

4) представлять в налоговый орган по месту учета в установленном порядке налоговые декларации по тем налогам, которые они обязаны уплачивать, если такая обязанность предусмотрена законодательством о налогах и сборах, а также бухгалтерскую отчетность в соответствии с Федеральным законом "О бухгалтерском учете";

5) представлять налоговым органам и их должностным лицам в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, документы, необходимые для исчисления и уплаты налогов;

6) выполнять законные требования налогового органа об устранении выявленных нарушений законодательства о налогах и сборах, а также не препятствовать законной деятельности должностных лиц налоговых органов при исполнении ими своих служебных обязанностей;

7) предоставлять налоговому органу необходимую информацию и документы в случаях и порядке, предусмотренном настоящим Кодексом;

8) в течение четырех лет обеспечивать сохранность данных бухгалтерского учета и других документов, необходимых для исчисления и уплаты налогов, а также документов, подтверждающих полученные доходы (для организаций - также и произведенные расходы) и уплаченные (удержанные) налоги;

9) нести иные обязанности, предусмотренные законодательством о налогах и сборах.

За невыполнение или ненадлежащее выполнение возложенных на него обязанностей налогоплательщик (плательщик сборов) несет ответственность в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Российское законодательство предусматривает меры административной, уголовной, административной, уголовной, дисциплинарной, материальной, а также финансовой, в том числе налоговой ответственности за совершение различных видов нарушений законодательства о налогах и сборах

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14

1. Рациональная бюрократическая организация: теория Макса Вебера. Ее применение в деятельности современных организаций

Макс Вебер внес существенный вклад в становление общей теории и практики управления организацией. Его относят к административной школе менеджмента, однако в отличие от большинства представителей этой школы, он опирался на культурологическую интерпретацию организационных процессов, что позволяет отдельным исследователям отнести его к особому направлению в теории управления, связанному с культурологическим пониманием "машинной модели организации". Вебер изучал влияние религиозных идей на хозяйственную и социальную жизнь. В частности, он установил определяющее значение протестантской этики на формирование капитализма. Харизматическому правлению с его новаторством и эмоциональной напряженностью, Вебер противопоставлял традиционный, бюрократический тип власти, опирающийся на устоявшиеся законы и обычаи.

Основным источником, в котором представлена теория бюрократии Вебера, служит фундаментальный труд этого немецкого социолога "Хозяйство и общество". Вебер описывает в своих работах систему государственного управления, существовавшую в Германии в начале ХХ века. В исследованиях современных западных ученых нередко подчеркивается, что анализ бюрократии в веберовских политических статьях, как и концепция патримониальной бюрократии, служит важным дополнением идеально-типической модели рациональной бюрократии. В последние годы отечественные исследователи также неоднократно подчеркивали значение веберовской модели бюрократии для характеристики системы управления в современном российском обществе. В данной работе наиболее активно рассматривалась работы М. Масловского "Веберовская концепция патримониализма и ее современные интерпретации" и "Теория бюрократии Макса Вебера и современная политическая социология".

Считается, что в наше время, по крайней мере, в нашей стране бюрократический аппарат управления особенно сильно развит. Такое сильное его развитие началось во времена Советского Союза, и с тех пор штаб управления начал неимоверно разрастаться. Бюрократия сильно укрепилась за время своего существования, постоянно происходит разрастание бюрократического аппарата, что усложняет жизнь обычным людям.

Основным источником, в котором представлена теория бюрократии Вебера, служит фундаментальный труд немецкого социолога “Хозяйство и общество”.

В политической социологии Вебера подробно описаны формы управления, предшествовавшие современной рациональной бюрократии. Наибольшее внимание при рассмотрении этих форм немецкий социолог уделил различным вариантам патримониального господства.

Понятие “патримониальный” ведет свое происхождение из эпохи Римской империи. Со времени правления Августа термин patrimonium обозначал частную казну императора, которой тот распоряжался, не давая отчета сенату. В работах Вебера патримониализм выступает как один из типов традиционного господства, производный от “первичного” патриархализма.

Согласно Веберу, роль торговли при возникновении патримониальных режимов почти всегда была решающей. Однако он не считал торговую монополию основой политической власти патримониального типа.

Рассматривая влияние патримониальных властных структур на экономическую жизнь общества, Вебер подчеркивал, что эти структуры не являются серьезным препятствием для развития самых разных хозяйственных укладов, в том числе политически ориентированного капитализма.

В своем анализе патримониализма Вебер выделяет три основные формы этого типа господства:

1) о патримониализме в собственном смысле слова речь идет там, где господство преимущественно традиционное.

2) Если же правитель действует главным образом по своему усмотрению, опираясь на военную силу и игнорируя традицию, такой режим обозначается термином "султанизм".

3) Помимо этого Вебер рассматривает децентрализованный вариант патримониализма, характеризуемый им как "сословное" господство. Для этой разновидности патримониализма характерно то, что власть правителя ограничена не священной традицией, а правами и привилегиями его чиновников.

Все перечисленные формы патримониального господства, очевидно, следует расценивать как “чистые” типы.

В развитие данной отрасли знания внесли вклад ученые, занимающиеся исследованием бизнес-администрирования, государственного и муниципального управления, а также политики, социологи, психологи, и представители многих других дисциплин. Основы теории организации были заложены в конце ХIХ - начале XX вв. немецким социологом Максом Вебером. Его работы были мало известны среди американских ученых до середины XX столетия. Особый интерес с точки зрения теории организации представляет модель бюрократии М. Вебера. В ней присутствует некий стандарт ("идеальный тип"), с которым сравниваются существующие организации. Он обладает характеристиками, которые в нашем сознании ассоциируются с качествами, присущими большим организациям, а именно: высокий уровень специализации; четко установленная иерархия полномочий с ясно очерченными границами ответственности; отбор и расстановка кадров, основанные на заслугах перед организацией; управление, базирующееся на правилах, которые позволяют достигать цели наиболее эффективным способом. Вебер полагал, что бюрократия-наиболее рациональный тип организации.

Государственная бюрократия призвана осуществлять функцию посредника между государством и населением. Бюрократия занимает важное место в современном обществе, поэтому важно понять формы бюрократии и степень воздействия бюрократии на общественные процессы. Только сильная власть, принимающая разумные решения и способная обеспечить своевременное и полное их исполнение, в состоянии реализовать свое предназначение и выполнить свои обязанности перед обществом. Бюрократия в современном мире проникает во все сферы жизнедеятельности человека. Это относится не только к России, но и к большинству государств. Поэтому тема бюрократии актуальна для изучения в практическом плане. Это позволит не только разобраться в сущности этого явления, но и поможет уменьшить негативное влияние бюрократии на жизнь общества.

2. Общий режим налогообложения субъектов малого предпринимательства.

Под общим режимом налогообложения понимают совокупность налогов и сборов, установленных НК РФ и иными федеральными законами и подлежащих уплате организациями всех форм собственности и физическими лицами.

Напоминаем, что выбрав этот налоговый режим, при постановке и организации бухгалтерского учета малое предприятие должно вести учет методом двойной записи с применением Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия и выполнять требования:

ФЗ "О бухгалтерском учете";

Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации;

Положений по бухгалтерскому учету (ПБУ);

В соответствии с Типовыми рекомендациями малое предприятие при учете доходов и расходов может использовать как метод начисления, так и кассовый метод, согласно которому доходы и расходы признаются в бухгалтерском учете по мере их оплаты. Избранный метод фиксируется в учетной политике.

Кроме того, малые предприятия обязаны ежеквартально составлять бухгалтерскую отчетность и представлять её внешним заинтересованным пользователям.

Малое предприятие при общем режиме налогообложения должно вести налоговый учет, руководствуясь Налоговым кодексом РФ.

Система налогового учета организуется налогоплательщиком самостоятельно в соответствии с разработанной им учетной политикой для целей налогообложения. Порядок её формирования регулируется гл.25 НК РФ " Налог на прибыль организаций".

В обязанность субъекта малого предпринимательства, находящегося на общем режиме налогообложения, входит перечисление в бюджет:

налога на прибыль (гл.25);

налога на добавленную стоимость, далее НДС (гл.21);

налога на имущества, акцизов (гл.22);

налога на доходы физических лиц, далее НДФЛ (гл.23);

единого социального налога, далее ЕСН (гл.24);

налога на добычу полезных ископаемых (гл. 26).

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15

1. Концепция базовых стратегий организации

Выбор стратегии – центральный момент стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Так, если организация хочет увеличить свою долю на рынке, она должна достичь цели несколькими путями: понизить цены на продукцию, продавать товар через большее число магазинов, представить на рынок новую модель, через рекламу создать более привлекательный образ товара и т.п. Каждый путь открывает разные возможности. Например, ценовая политика легко осуществима и гибка, но и легко копируется конкурентами, а стратегия, основанная на новой технологии, трудно копируется, но требует больших затрат и менее гибка и т.п. Таким образом, организация может столкнуться с большим числом возможных альтернативных стратегий.

Всё многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий, каждая из них эффективна при определённых условиях и состоянии внутренней и внешней среды, поэтому важно анализировать причины, поэтому организация выбирает ту, а не другую стратегию.

В специальной литературе выделяют четыре базовые стратегии:

Ограниченный рост.

Эту стратегию большинство организаций в сложившихся отраслях со стабильной технологией. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия (например, инфляцию). Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то, очевидно, в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

Рост

. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для неё характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Этой стратегии придерживаются организации, стремящиеся к диверсификации с тем, чтобы покинуть затухающие рынки.

Сокращение, или стратегия последнего средства.

Эта стратегия выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Комбинированная стратегия.

Эта стратегия представляет собой любое сочетание рассмотренных альтернатив — ограниченного роста, роста и сокращения. Комбинированной стратегии, как правило, придерживаются крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Так, организация может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других. В таком случае будет иметь место сочетание двух базовых альтернативных стратегий — сокращения и роста.

Каждая из вышеупомянутых стратегий представляет собой базовую стратегию, которая, в свою очередь, имеет множество альтернативных вариантов. Так, стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы (внешний рост) или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции (внутренний рост). Стратегия сокращения имеет альтернативы: ликвидация — самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать;

отсечение лишнего, при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации, наполняясь в процессе доводки конкретным содержанием. Стратегия проверяется на соответствие целям организации, сопоставляется с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии, формулируются стратегические задачи, которые придется решать в процессе достижения целей, устанавливаются сроки решения задач (по этапам), определяются потребные ресурсы (укрупненно).

2. Специальные режимы налогообложения малого предпринимательства.

Специальным налоговым режимом признается особый порядок исчисления и уплаты налогов и сборов в течение определенного периода времени, применяемый в случаях, установленных Налоговым кодексом РФ и принимаемыми федеральными законами. При установлении специальных налоговых режимов элементы налогообложения, а также налоговые льготы определяются Налоговым кодексом РФ.

Одним из видов специального режима налогообложения является упрощенная система налогообложения, которая ранее была предусмотрена Федеральным законом № 222-ФЗ «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства». В результате проводимой в настоящее время государственной политики по поддержке и развитию субъектов малого предпринимательства введена в действие Налогового кодекса «Упрощенная система налогообложения», нормы которой вступили в силу с 1 января 2003 года и в значительной мере снижают ограничения по переходу отдельных хозяйствующих субъектов на упрощенную систему налогообложения.

Упрощенная система налогообложения организациями и индивидуальными предпринимателями применяется наряду с общей системой налогообложения (далее – общий режим налогообложения), предусмотренной законодательством Российской Федерации о налогах и сборах.

Переход к упрощенной системе налогообложения или возврат к общему режиму налогообложения осуществляется организациями и индивидуальными предпринимателями добровольно в порядке, предусмотренном Налоговым кодексом.

Применение упрощенной системы налогообложения организациями предусматривает замену уплаты налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций и единого социального налога уплатой единого налога, исчисляемого по результатам хозяйственной деятельности организаций за налоговый период.

Организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, не признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость, за исключением налога на добавленную стоимость, подлежащего уплате при ввозе товаров на таможенную территорию Российской Федерации.

Организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, производят уплату страховых взносов на обязательное пенсионное страхование в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Иные налоги уплачиваются организациями, применяющими упрощенную систему налогообложения, в соответствии с общим режимом налогообложения.

Для организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения, сохраняются действующие порядок ведения кассовых операций и порядок представления статистической отчетности.

Объектом налогообложения и налоговой базой в упрощенной системе налогообложения признается один из двух показателей:

а) доходы (налоговая ставка – 6%);

б) доходы, уменьшенные на величину расходов (налоговая ставка – 15%).

При этом право выбора объекта налогообложения кодекс оставляет за налогоплательщиком.

В статье 34616 НК РФ приведен перечень расходов, которые, будучи обоснованными и документально подтвержденными, уменьшают полученные доходы. Неожиданно широкий перечень расходов (21 наименование) значительно расширяет возможности налогоплательщика.

Принципиально новым в главе 262 (в сравнении с ранее действующим порядком) является принятие в уменьшение налоговой базы:

расходов на приобретение основных средств и нематериальных активов;

расходов на оплату труда;

расходов на командировки в полном объеме (включая плату за оформление и выдачу виз, паспортов, консульские сборы и т. д.);

расходов на аудиторские услуги;

компенсации за использование для служебных поездок личных легковых автомобилей и мотоциклов (в пределах норм, установленных Правительством РФ);

расходов на публикацию бухгалтерской отчетности;

расходов на рекламу;

расходов на подготовку и освоение новых производств, цехов и агрегатов.

Рассмотрим условия, при соблюдении которых расходы принимаются в целях налогообложения.

Расходы на покупку основных средств, которые приобретены в период применения упрощенной системы, налогоплательщик вправе принять в момент ввода этих объектов в эксплуатацию. Если основные средства были приобретены до перехода на упрощенную систему, то их стоимость в период действия «упрощенки» включается в расходы в зависимости от срока полезного использования такого имущества. Стоимость имущества, приобретенного до даты перехода на «упрощенку», принимается равной его остаточной стоимости на момент такого перехода.

Материальные расходы налогоплательщик принимает для целей налогообложения в порядке, установленном статьей 254 НК РФ. Несмотря на то, что плательщики единого налога освобождаются от уплаты налога на прибыль, законодатель отсылает их к нормам главы 25 НК РФ. Обратим внимание на некоторые ключевые моменты:

1) к материальным расходам относятся работы и услуги производственного характера (например, транспортные услуги сторонних организаций);

2) в стоимость товарно-материальных ценностей (ТМЦ) включаются комиссионные вознаграждения, связанные с их приобретением, ввозные таможенные пошлины и сборы;

3) налогоплательщик может учесть в составе материальных расходов потери от недостачи и (или) порчи ТМЦ при хранении или транспортировке.

Расходами на оплату труда признаются любые начисления работникам в денежной и (или) натуральной форме, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, премии и единовременные поощрительные начисления. При этом компенсационными начислениями считаются надбавки за работу в ночное время, за совмещение профессий, за работу в тяжелых и вредных условиях труда, за сверхурочную работу и работу в выходные дни. В качестве расходов для целей налогообложения признаются только те выплаты компенсационного характера, которые предусмотрены законодательством РФ.

Рекламные расходы можно подразделить на нормируемые расходы и расходы, учитываемые без ограничений. Большинство из них принимается в фактической сумме. Это реклама через СМИ, световая и наружная реклама, рекламные стенды и щиты, участие в выставках, оформление витрин, рекламные брошюры и каталоги.

При определении налоговой базы доходы и расходы определяются нарастающим итогом с начала налогового периода. Согласно статье 34619 НК РФ, налоговым периодом по единому налогу является календарный год. Отчетными периодами считаются I квартал, полугодие и 9 месяцев календарного года.

Глава 262 предусматривает уплату единого налога в виде авансовых платежей. Под авансовыми платежами в данном случае подразумевается их перечисление по итогам каждого отчетного периода. Порядок исчисления авансовых платежей зависит от выбранного объекта налогообложения. Разница в этих порядках состоит и в способе зачета страховых взносов на обязательное пенсионное страхование. Плательщики единого налога при упрощенной системе налогообложения уплачивают страховые взносы на обязательное пенсионное страхование в соответствии с законодательством РФ.

Не имеют право применять упрощенную систему налогообложения следующие организации:

1) организации, имеющие филиалы и (или) представительства;

2) банки;

3) страховщики;

4) негосударственные пенсионные фонды;

5) инвестиционные фонды;

6) профессиональные участники рынка ценных бумаг;

7) ломбарды;

8) организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся производством подакцизных товаров, а также добычей и реализацией полезных ископаемых, за исключением общераспространенных полезных ископаемых;

9) организации и индивидуальные предприниматели, занимающиеся игорным бизнесом;

10) нотариусы, занимающиеся частной практикой;

11) организации и индивидуальные предприниматели, являющиеся участниками соглашений о разделе продукции;

12) организации и индивидуальные предприниматели, переведенные на систему налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог) в соответствии с главой 26.1 Налогового кодекса;

13) организации, в которых доля непосредственного участия других организаций составляет более 25 процентов. Данное ограничение не распространяется на организации, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов, если среднесписочная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50 процентов, а их доля в фонде оплаты труда – не менее 25 процентов;

14) организации и индивидуальные предприниматели, средняя численность работников которых за налоговый (отчетный) период, определяемая в порядке, устанавливаемом федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области статистики, превышает 100 человек;

15) организации, у которых остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов, определяемая в соответствии с законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете, превышает 100 млн. рублей.

Следует также отметить, что субъектам малого предпринимательства, применяющим упрощенную систему налогообложения, предоставляется право оформления первичных документов бухгалтерской отчетности и ведения книги учета доходов и расходов по упрощенной форме, в том числе без применения способа двойной записи, плана счетов и соблюдения иных требований, предусмотренных действующим положением о ведении бухгалтерского учета и отчетности.

Другим специальным налоговым режимом является обложение единым налогом на вмененный доход.

Основной целью введения указанной системы являлось привлечение к уплате налогов организаций и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в сферах, где налоговый контроль значительно затруднен, в том числе в розничной торговле, общественном питании, бытовом и транспортном обслуживании, т.е. тех налогоплательщиков, которые расчеты с покупателями и заказчиками производят преимущественно в наличной денежной форме.

Это принципиально новый подход к налогообложению предприятий и индивидуальных предпринимателей, основанный на применении в качестве облагаемой базы дохода, оцениваемого не по данным бухгалтерской отчетности, а по типовым показателям физических параметров хозяйственной деятельности.

Единый налог на вмененный доход для определенных видов деятельности устанавливается и вводится в действие нормативными правовыми актами законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с указанным Федеральным законом, обязателен к уплате на территориях соответствующих субъектов Российской Федерации.

Нормативными правовыми актами законодательных (представительных) органов государственной власти субъектов Российской Федерации определяются:

сферы предпринимательской деятельности в пределах перечня, установленного федеральным законодательством;

размер вмененного дохода и иные составляющие формул расчета сумм единого налога;

налоговые льготы;

порядок и сроки уплаты единого налога; иные особенности взимания единого налога в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Объектом налогообложения при применении единого налога является вмененный доход на очередной календарный месяц, определяемый как потенциально возможный валовой доход плательщика единого налога за вычетом потенциально необходимых затрат и рассчитываемый с учетом совокупности факторов, непосредственно влияющих на получение такого дохода, на основе данных, полученных путем статистических исследований, в ходе проверок налоговых и иных государственных органов, а также оценки независимых организаций.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16

1. Классификация управленческих решений. Методы принятия решений

Управленческое решение - это взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него. Оно является неотъемлемой частью деятельности менеджера. 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:

- всесторонняя обоснованность решений (наличие потребности и возможностей ее удовлетворения);

- правомерность (соответствие принимаемого решения законодательству);

- непротиворечивость (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их);

- своевременность (принятие решения в тот момент, когда оно может и должно быть реализовано);

- обеспеченность ресурсами;

- 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:

- глобальные - охватывают всю организацию в целом;

- локальные - затрагивают некоторые стороны деятельности предприятия.

3. По продолжительности периода реализации:

- долгосрочные (более пяти лет);

- среднесрочные (от одного года до пяти 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 широте охвата:

- общие - распространяются на всю компанию в целом;

- специальные - рассматривают отдельные вопросы.

8. По степени запрограммированности:

- запрограммированные - принимаются в стандартных ситуациях, не требуют особого творческого напряжения;

- незапрограммированные - принимаются в новых необычных условиях.

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

10. По способам принятия:

- интуитивные - принимаются руководителем на основе его способности предвидеть результаты;

- адаптивные - принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниям, жизненным опытом;

- рациональные - опираются на научный анализ проблемы.

Разработка, принятие и реализация управленческого решения подразумевает наличие системы, состоящей из пяти этапов.

1. Этап формирования цели. Поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов.

2. Этап анализа и поиска решений. Сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и значимость. Проблема - это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления. В процессе осмысления проблемы необходимо установить совокупность факторов, влияющих на конечный результат, допустимые отклонения, данные о ресурсах и т. д. Проблемы бывают:

- стандартные. Для их решения необходим инструкции и руководства;

- жестко структурированные. Решение - применение экономико-математические модели;

- слабо структурированные. Решение - произвести системный анализ;

- неструктурированные (новые). Решение - экспертные оценки и мнения.

Методы выявления причин возникновения проблем:

* выявление факторов, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы;
* выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала;
* диаграмма "Рыбья кость" (причинно-следственная диаграмма), ее создатель - Исикава.

Необходимо проранжировать выявленные причины в порядке важности. Здесь можно воспользоваться правилом Парето: устранение 20% причин может решить проблему на 80%.

3. Этап принятия решений. При принятии решения устанавливается альтернатива, т. е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей. Для выбора альтернативы (варианты решения) необходимо:

1) сформировать систему показателей (качественных и количественных), используя метод шкалирования;

2) сформировать критериальную базу. Критерий позволяет ответить на один из следующих вопросов:

является ли альтернатива допустимой;

является ли альтернатива удовлетворительной,

является ли альтернатива оптимальной;

какая из двух сравниваемых альтернатив лучше;

3) осуществить выбор (принять решение) с учетом рисков и возможностей реализации. "Плохой администратор предлагает правильное решение, а хороший - выполнимое".

4. Этап воздействия. Методы воздействия на исполнителей бывают экономическими, организационными и воспитательными. В результате происходит мотивация на выполнение выработанного решения.

5. Этап реализации и оценки. Организация производственного процесса с присущими ему стандартами. Оценка фактического результата, сравнение его со стандартным показателями и оценка отклонения. Получение обратной связи.

2. Управление финансами, учет и отчетность субъектов малого предпринимательства.

Небольшие предприятия обеспечивают  рабочими местами значительную часть населения нашей страны и гораздо быстрее крупных реагируют на любые изменения экономической ситуации. С 1 января 2008 г. вступил в силу новый Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (далее - Закон № 209-ФЗ).

Федеральный закон от 14.06.1995 № 88-ФЗ (далее - Закон № 88-ФЗ) с нового года утратил силу.

Закон № 209-ФЗ установил новые критерии отнесения хозяйствующих субъектов к субъектам малого предпринимательства. Также этим Законом введены понятия среднего предпринимательства и микропредприятия.

Государственная политика в области развития малого и среднего бизнеса направлена на решение широкого перечня задач начиная с обеспечения благоприятных условий для ведения деятельности и заканчивая содействием в продвижении товаров (работ, услуг), увеличением доли производимых субъектами малого и среднего предпринимательства товаров (работ, услуг) и доли уплачиваемых налогов (подпункты 1, 2 статьи 6 Закона № 209-ФЗ).

Статьей 7 Закона № 209-ФЗ в целях реализации государственной политики нормативно-правовыми актами РФ предусматриваются следующие меры:

1) специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций по отдельным налогам и сборам для малых предприятий;

2) упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий, осуществляющих отдельные виды деятельности;

3) упрощенный порядок составления субъектами малого и среднего предпринимательства статистической отчетности;

4) льготный порядок расчетов за приватизированное субъектами малого и среднего предпринимательства государственное и муниципальное имущество;

5) особенности участия субъектов малого предпринимательства в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд;

6) меры по обеспечению прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства при осуществлении государственного контроля (надзора);

7) меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

8) меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

9) иные направленные на обеспечение реализации целей и принципов Федерального закона № 209-ФЗ меры.

Для того чтобы получить поддержку в виде перечисленных выше льгот, нужно выполнить ряд условий, предъявляемых Законом № 209-ФЗ к субъектам малого и среднего предпринимательства. На вопрос выполняет ваша фирма эти условия или нет лучше всего сможет ответить бухгалтер, так как именно он обладает наиболее полной статистической и финансовой информацией о деятельности своей компании.

Критерии субъектов малого и среднего предпринимательства

Хозяйствующие субъекты, которые относятся к малому и среднему бизнесу – это внесенные в Единый государственный реестр юридических лиц потребительские кооперативы и коммерческие организации (кроме государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также  индивидуальные предприниматели и крестьянские (фермерские) хозяйства (часть 1 статьи 4 Закона № 209-ФЗ).

Для юридических лиц, установлен отдельный критерий отнесения к малому и среднему бизнесу – суммарная доля участия Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не должна превышать 25 % (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов). А также доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого и среднего предпринимательства, не должна превышать двадцать пять процентов;

В зависимости от численности работников выделяются три категории хозяйствующих субъектов. Для среднего предприятия средняя численность работников за предшествующий календарный год составляет от 101 до 250 человек включительно, для малого предприятия - от 16 до 100 человек, для микропредприятия - до 15 человек включительно (пункт 2 части 1 статьи 4 Закона № 209-ФЗ).

В Законе № 209-ФЗ предусмотрен также критерий предельного значения выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС или балансовой стоимости активов для каждой категории субъектов малого и среднего бизнеса, устанавливаемые Правительством РФ (пункт 3 части 1 статьи 4 Закона № 209-ФЗ).

Категория субъекта хозяйственной деятельности определяется по наибольшему показателю. Например, если по средней численности работников организация соответствует среднему предприятию, а по размеру выручки - малому, категория будет установлена по численности работников.

Величина критериев определяется ежегодно по данным предшествующего календарного года. Исключением являются вновь созданные организации или вновь зарегистрированные индивидуальные предприниматели, которые могут быть отнесены к субъектам малого или среднего предпринимательства в году начала деятельности на основании показателей, рассчитанных со дня государственной регистрации. Категория субъектов малого и среднего бизнеса может измениться, если предельные значения критериев будут выше или ниже установленных в течение двух календарных лет подряд.

С 1 января 2010 года вступит в силу часть 2 статьи 4 Закона № 209-ФЗ, согласно которой предельные значения выручки, а также балансовой стоимости активов будут устанавливаться один раз в пять лет с учетом данных сплошных статистических наблюдений.

Средняя численность работников микропредприятия, малого предприятия или среднего предприятия за календарный год должна определяться с учетом всех его работников, в том числе работников, работающих по гражданско-правовым договорам или по совместительству с учетом реально отработанного времени, работников представительств, филиалов и других обособленных подразделений указанных микропредприятия, малого предприятия или среднего предприятия.

Выручка от реализации товаров (работ, услуг) за календарный год исчисляется в порядке, установленном статьей 249 Налогового кодекса РФ (далее – НК РФ).

Балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) определяется в соответствии с законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17

1. Структура организации. Определения, классификация, примеры

Структура – это организация характеристика системы, совокупность устойчивых связей и отношений, обеспечивающих стабильность и равновесие системы, взаимодействие, соподчиненность и пропорциональность между ее элементами.

Структура организационная – разделение экономического объекта на подразделения с целью упорядочения управления, налаживания взаимодействия звеньев, установленная подчиненности и соподчиненности, ответственности.

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи между подразделениями и работниками организации, то есть установленная схема взаимодействия и координации технологических и человеческих элементов.

Структура управления – совокупность специфических функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации УР. элементы организационной структуры: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи.

Типы организационных структур: 1. Бюрократические:

1.) Линейная – это тип связи по воздействию исполнителя через распорядительство, мотивацию и обратную связь. подчиняются 1-му руководителю по всем видам работы.

2.) Функциональная – это связи по выполнению работ по подразделениям, выполнение функций, методического руководства, внутри функциональный контроль.

Один исп-ль получает задание от многих рук-лей.

3.) Линейно – функциональные –один руководитель не может быть одним началом, создаются линейные штаты или функциональные подразделения, которые берут на себя решение узких проблем.

2. Адаптивные: 1)Матричная – применяется в организациях, которые занимаются творческими проблемами (консалтинговые фирмы, разработка, маркетинговые исследования).

В организации на базе функциональных или линейных подразделений создаются группы, которые решают, выполняют конкретные задачи, которые носят временный характер. 2.) Проектная не существует базовой структуры, а изначально формируются коллективы под проекты.

3.) Программная –создается для выполнения конкретной программы, после ее выполнения они распадаются и никогда не создаются.

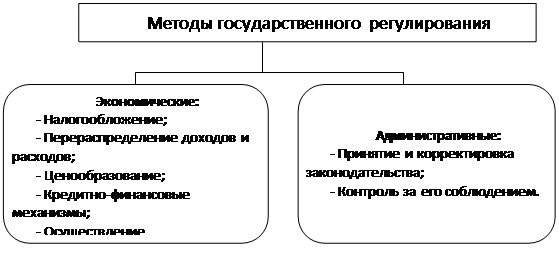
2. Формы и методы государственной поддержки малого предпринимательства.

В любой стране, при общественно-политической и социально-экономической системе экономика в той или иной степени регулируется государством в лице государственных органов.

В странах с рыночной экономикой степень вмешательства государства и его органов в экономическую деятельность предприятия и предпринимателей носит преимущественно косвенный характер.

Государство воздействует на экономику станы посредством законодательных ограничений, налоговой системы, обязательных платежей и отчислений, государственных инвестиций, субсидий, льгот, кредитования, осуществления государственных социальных и экономических программ.

На сегодняшний день определены следующие методы государственного воздействия на предпринимательскую деятельность:



Рисунок– Методы государственного воздействия на предпринимательскую деятельность.

Экономические методы – это налогообложение, перераспределение доходов и расходов, ценообразование, кредитно-финансовые механизмы, осуществление государственной предпринимательской деятельности.

Административные методы (эти методы используются в случае, когда экономические неэффективны или неприемлемы): принятие и корректировка законодательства и контроль за его соблюдением.

Все эти методы призваны регулировать предпринимательство, развивать его инфраструктуру, а так же стимулировать реализацию его экономического потенциала.

Как показывает мировая и отечественная практика, малое и среднее предпринимательство, учитывая его характерные особенности, нуждается в постоянном внимании и поддержке со стороны органов государственной власти и местного самоуправления.

Федеральный закон Российской Федерации от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» определил понятие поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства как деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и функционирование инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, направленные на реализацию мероприятий, предусмотренных федеральными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства, региональными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства и муниципальными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства.

В целях реализации государственной политики в сфере предпринимательства ФЗ № 209-ФЗ предусмотрены конкретные условия, меры и основные принципы по обеспечению финансово-кредитной поддержки субъектов малого и среднего бизнеса.

Основными принципами поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства являются:

1) заявительный порядок обращения субъектов малого и среднего предпринимательства за оказанием поддержки;

2) доступность инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства для всех субъектов малого и среднего предпринимательства;

3) равный доступ субъектов малого и среднего предпринимательства, соответствующих критериям, предусмотренным федеральными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства, региональными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства, муниципальными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства, к участию в соответствующих программах;

4) оказание поддержки с соблюдением требований, установленных Федеральным законом от 26 июля 2006 года N 135-ФЗ "О защите конкуренции";

5) открытость процедур оказания поддержки.

Целью разрабатываемых государственных программ является обеспечение благоприятных условий для развития предпринимательства на основе повышения качества и эффективности мер государственной поддержки на федеральном уровне. Совершенствование системы финансовой поддержки малого предпринимательства направлено на стимулирование деятельности коммерческих банков, фондов поддержки малого предпринимательства, венчурных фондов, инвестиционных, лизинговых и страховых компаний, непосредственно обслуживающих этот бизнес, а так же на формирование системы государственных гарантий под кредиты и страхование субъектов малого предпринимательства.

Во многих субъектах РФ уже приняты или разрабатываются специальные законодательные акты по вопросам государственной поддержки предпринимательства, приняты нормативные документы, предоставляющие некоторые льготы малому предпринимательству.

Основной целью разрабатываемых документов является создание благоприятного инвестиционно-финансового климата и организационно-правовых условий для устойчивого и динамичного развития малого предпринимательства на региональном и муниципальном уровнях по приоритетным направлениям, отвечающих задачам структурной перестройки и экономического роста.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18

1. Сегментация рынка и позиционирование товара на рынке

Действия стратегического маркетинга в отношении потребителей включают в себя следующие процедуры:

* Сегментация. Позволяет ответить на вопрос: кто является нашими покупателями?
* Выделение приоритетных потребителей: Позволяет выделить целевые сегменты. Кого мы хотим видеть нашими потребителями?
* Позиционирование: Как мы можем убедить их приобрести товар у нас, а не у конкурентов?

Когда известны сегменты потребителей, сколько они согласны заплатить и за что, можно легко управлять ассортиментом своих товаров и их ценами.  
Разделение потребителей на сегменты – это первый шаг в создании стратегии предприятия. Сегментация потребителей – это результат подробного изучения потребителей. Сегментация использует сложные способы анализа для ответа на простые вопросы:

* Кто будет покупать товар?
* Что они хотят покупать?
* Где они хотят покупать?
* Сколько они согласятся платить за товар?
* Как они узнают о товаре?
* Почему они должны покупать мой товар, а не товар конкурентов?

Для того, чтобы быть эффективными с точки зрения маркетинга сегменты должны быть:

* Определенны и измеримы: размер, покупательная способность и профиль сегмента должны быть измеримы
* Внутренне однотипны: составляющие сегмента должны быть похожи друг на друга в поведении и характеристиках; четко отличаться от членов другого сегмента
* Доступны: должны быть достижимы для рекламы и каналов сбыта
* Иметь эффективный спрос: группа должна быть достаточно велика, должна иметь необходимый уровень платежеспособности и желания приобрести товар

В процессе сегментации нужно определить и отделить группы людей с определенными одинаковыми требованиями/желаниями, и поэтому подход к ним (маркетинговые стратегии) должен быть одинаковым.  
Процесс сегментации включает в себя 4 шага:

* Определение цели и масштаба сегментации. Каковы маркетинговые цели предприятия (увеличить долю рынка, увеличить спрос, избавиться от угрозы конкурентов)? Ищет ли предприятие новые сегменты или определяет, как лучше обслуживать уже существующие сегменты? Какой уровень детализации необходим в сегментационном анализе?
* Проведение анализа общей рыночной информации. Каковы характеристики рынка (размер, рост, динамика)? Существует ли разница между теми, кто потребляет и не потребляет товар? Существуют ли факторы, которые четко отделяют потребителей от не потребителей или потребителей одной марки продукта от другой? Какова конкурентная позиция фирмы (лидер/ведущий, вне рынка, ведомый)?
* Разработка профиля сегмента. Какие факторы определяют отличия одной группы потребителей от другой? Последователен ли профиль каждого сегмента с точки зрения его внутренней организации?
* Контроль правильности сегментации. Каковы основные сходства и различия между сегментами? Существует ли необходимость уменьшить или увеличить число сегментов? Насколько устойчива данная сегментация рынка.

2.Инновационная и внешнеэкономическая деятельность субъектов малого предпринимательства.

Малый бизнес вносит большой вклад в формирование материальной основы благосостояния и социальной стабильности всех индустриально развитых стран мира. Развитие малого бизнеса имеет большое значение для превращения экономики России в конкурентоспособную, использующую достижения научнотехнического прогресса.

Ключ к экономической, социальной и политической мощи современного государства дают высокие технологии. Но дело не столько в самих технологиях, не столько в способности общества непрерывно их генерировать, сколько в умении передавать их на рынок, быстро превращать в нужную потребителям продукцию и услуги.

Суть современной концепции механизма коммерциализации технологий заключается в том, что передача технологий из науки в промышленность может быть эффективной лишь при активном сотрудничестве всех субъектов инновационной деятельности (ученых, разработчиков, инвесторов, предпринимателей, государственной власти и потребителей) и полной реализации разработчиком и изобретателем права интеллектуальной собственности. Одна из форм реализации этого права - именно малое инновационное предпринимательство, малый наукоемкий бизнес. Предприятия малого бизнеса, будучи важнейшим субъектом инноваций, могут внести существенный вклад в развитие производства в технически передовых областях. В условиях «новой экономики» важнейшей составляющей которой, наряду с информатизацией являются инновации, происходит расширенное вовлечение в инновационный процесс малого бизнеса при помощи венчурного капитала. Инновационная деятельность малых фирм создает базу для структурной перестройки всего хозяйства на наукоемкой основе. Малый бизнес служит основным источником нововведений, генератором новых решений, и само его присутствие создает предпосылки к инновационному развитию экономики. При оценке инновационного потенциала малого бизнеса следует исходить из положения, что малый бизнес инновационен по своей природе. Этому способствуют следующие характеристики организаций малого бизнеса: большая гибкость малой фирмы при прочих равных условиях, мобильность и адаптивность, поскольку во главе фирмы часто стоит автор нововведения. Большая гибкость и адаптивность малых предприятий дает преимущества, прежде всего, в быстро меняющихся условиях (будь то технологические изменения или экономическая среда в целом): -

многоплановый характер мотивации к инновационной деятельности, обусловленный как экономическими, так и неэкономическими факторами (внеэкономическая причина - честолюбие автора изобретения, экономическая причина - успешная реализация изобретения, позволяющая автору состояться как предпринимателю); -

узкая специализация творческого поиска; -

немногочисленный персонал; -

ориентация на конечный результат; -

возможность идти на риск, что абсолютно неприемлемо для большинства крупных организаций.

Научное предпринимательство связано с особым риском (статистика показывает, что путь от идеи до наукоемкого коммерческого товара занимает от трех до пяти лет; лишь одна инновация из десяти доходит до рынка). Однако для малого предпринимательства с его гибкостью легче избегать риски, связанные с реализацией инновационных проектов.

Малые фирмы, работающие по аутсорсингу с крупными, оперативно реагируют на спрос к изменениям со стороны крупного бизнеса и становятся источниками инноваций в экономике.

Динамическая роль малого бизнеса как источника развития нивелирует его относительно низкую эффективность.

Высокая производительность труда и малые издержки производства в малом бизнесе делают его более устойчивым к изменениям конъюнктуры рынка.

Также малое предприятие характеризует высокая отдача на единицу денежных средств, вложенных в НИОКР.

Многие товары, определяющие ныне лицо современного общества, появились благодаря именно малому наукоемкому бизнесу.

Основное преимущество малого бизнеса заключается в повышенной творческой инициативности, способности к быстрым переменам, самостоятельности в принятии главных решений, что позволяет получать выгоды от изменений во внешней среде, способствует созданию и внедрению новшеств. Многие небольшие компании разрабатывают новые изделия, процессы и услуги со скоростью и эффективностью, которой не могут достичь крупные компании. В небольшой фирме обычно хорошо налажены коммуникации. Сотрудники постоянно находятся в контакте друг с другом, быстро приходят к общему мнению в оценке трудностей. Им приходится менять характер работы или дублировать друг друга, чтобы избавиться от критических «узких мест». Часто один и тот же человек выполняет многочисленные функции. Пересечение обязанностей помогает преодолению организационных барьеров, препятствующих инновационным процессам. Руководство малых компаний, как правило, терпимее относится к неудачам в работе своих сотрудников, понимая, что создавать новое нелегко. Успешно действующие компании предоставляют своим сотрудникам оплачиваемое время для проведения поисковых работ по рисковым проектам.

Роль сектора малого предпринимательства в инновациях многогранна: с одной стороны, он обеспечивает инновационные процессы в экономике, способствуя совершенствованию производства и управления, с другой - будучи непосредственно вовлеченным в производство наукоемкой продукции (услуг), порождает спрос на новые разработки, обеспечивая непрерывный прогресс.

Приоритетное поле деятельности малых фирм составляют наукоемкие отрасли. К характерным особенностям наукоемких отраслей, определяющим их роль в экономике в целом, относятся: высокие темпы роста, в 3-4 раза превышающие темпы роста прочих отраслей хозяйства, что во многом обусловлено большей долей добавленной стоимости в конечной продукции; повышенная заработная плата работающих; крупные объемы экспорта, высокий инновационный потенциал, обслуживающий не только обладающую им отрасль, но и другие отрасли экономики, порождающий «цепную реакцию» нововведений в национальном и мировом хозяйстве. Наукоемкие отрасли, как правило, основаны на высоких технологиях; это требует, чтобы технологический уклад, формирующий основные технико-технологические решения отрасли, ее производственный потенциал относились к технологическим укладам высокого уровня. Наивысшим считается седьмой технологический уклад, в котором развиваются такие отрасли, как микробиология, генетика и т. п.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19

1. Комплекс маркетинга (инструменты и их возможности)

Маркетинг-это рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятий, направленная на изучение предпринимательской среды, рынка, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг.

Комплекс Маркетинга: Товарная политика (дизайн, упаковка, качество, товарная марка, ассортиментная политика),

Ценовая политика (различные системы скидок, кредитная политика, различные виды цен, система поощрений и т.д.),

Сбытовая политика (выбор каналов сбыта, логистика-наука о различных товародвижениях, вопросы складирования, выбор посредника (магазины и др.)), Коммуникативная политика (передача и обмен информацией, все что связано с информационным обменом (реклама, связи с общественностью, персональные продажи, стимулирование продаж, спонсорство, создание бренда, прямая рассылка, скрытая реклама))

2. Сущность и структура основных фондов на предприятии. Износ и амортизация основных производственных фондов.

К основным производственным фондам относятся те средства труда, которые, находясь в сфере материального производства, непосредственно участвуют в изготовлении материальных благ (машины, оборудование и т. п.), создают условия для осуществления производственного процесса (производственные здания, сооружения, электросети, трубопроводы и др.), служат для хранения и перемещения предметов труда.

Кроме основных производственных фондов в состав основных фондов промышленности входят и основные непроизводственные фонды, к которым относятся такие объекты непроизводственного назначения (жилые дома, детские сады и ясли, школы, больницы и другие объекты здравоохранения и культурно-бытового назначения), которые находятся в ведении промышленных предприятий (они не непосредственно, а косвенно влияют на процесс производства). Здесь мы рассматриваем только основные производственные фонды.

Основные производственные фонды промышленности—это средства труда, которые участвуют во многих производственных циклах, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на изготовляемую продукцию частями по мере снашивания.

Основные фонды промышленности занимают важное место в национальном богатстве. Удельный вес промышленности в основных производственных фондах народного хозяйства составляет более 48%.

Производственная структура основных фондов и ее изменение за тот или иной отрезок времени дают возможность характеризовать технический уровень промышленности и эффективность использования капитальных вложений в основные фоцды. В частности, чем выше в составе основных фондов удельный вес машин, оборудования и других элементов активной части основных фондов, тем больше продукции будет произведено на каждый рубль основных фондов.

Различия производственной структуры основных фондов в разных отраслях промышленности являются результатом технико-экономических особенностей этих отраслей. Даже предприятия внутри одной и той же отрасли промышленности, как правило, имеют неодинаковую производственную структуру основных фондов. Наиболее высок удельный вес активных элементов основных фондов на предприятиях с высоким уровнем технической оснащенности и электровооруженности труда, где производственные процессы механизированы и автоматизированы и широко используются химические методы обработки.

На производственную структуру основных фондов оказывает влияние развитие концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования производства, на нее оказывает влияние также капитальное строительство. Добиваясь снижения стоимости строительства. например, производственных зданий, можно уменьшить долю пассивных элементов основных фондов в общей их стоимости и тем самым повысить эффективность затрат, вложенных в основные фонды нового предприятия.

Находящиеся на предприятиях основные фонды постепенно изнашиваются. Физический износ основных фондов наступает как в результате их использования в процессе производства, так и в период их бездействия. Бездействующие основные фонды изнашиваются, если подвергаются воздействию естественных процессов (атмосферных явлений, внутренних процессов, происходящих в строении металлов и других материалов, из которых изготовлены основные фонды). В результате такого износа обществу наносятся большие убытки. Что касается действующих основных фондов, то их физический износ зависит от ряда факторов, в том числе от качества основных фондов (материалов, из которых они изготовлены, от технического совершенства конструкций, от качества постройки и монтажа), от степени нагрузки (количество смен и часов работы в сутки, продолжительность работы в году, интенсивность использования в каждую единицу рабочего времени), от особенностей технологического процесса и степени защиты основных фондов от влияния внешних условий, в том числе агрессивных сред (температура, влажность и др.), от качества ухода (своевременность чистки, смазки покраски, регулярность и качество ремонта), от квалификации рабочих и их отношения к основным фондам.

Основные фонды, подвергаясь в процессе производства физическому износу, ежегодно теряют часть своей стоимости, равную той ее величине, которая перенесена на изготовленную в течение этого года продукцию. Например, при сроке службы машины восемь лет после второго года ее эксплуатации величина износа составит 25%.

Находящиеся на предприятиях основные фонды подвергаются не только физическому, но и моральному износу. Моральный износ имеет две формы. Первая форма морального износа заключается в том, что с внедрением новых машин, с совершенствованием техники, технологии, организации производства и труда стоимость изготовления, например, машин и оборудования при сохранении их конструктивных свойств и эксплуатационных показателей неуклонно снижается. То же относится и к зданиям, стоимость которых в результате индустриализации строительства снижается. Следовательно, эта форма морального износа выражает уменьшение стоимости машин или оборудования вследствие удешевления их воспроизводства. В соответствии со снижением стоимости производства машин, оборудования и других элементов основных фондов пересматриваются соответственно и цены на них.

Вторая форма морального износа имеет место в том случае, когда изменяются конструкция и эксплуатационные показатели новых машин. Их применение позволяет увеличить объем производства, повысить производительность труда, уменьшить расход эксплуатационных материалов (горючее, электроэнергия, смазочные материалы и т.д.), а в некоторых случаях и основных материалов, снизить затраты на производство единицы продукции и обеспечить более высокое качество обработки. Таким образом, вторая форма морального износа имеет место тогда, когда машина технически устарела и заменяется более совершенной. В этом случае общество, применяя устаревшую технику, затрачивает больше рабочего времени на производство одного и того же количества продукции.

Решить проблему морального износа можно с помощью осуществления ряда хозяйственно-организационных мероприятий. Прежде всего машины и механизмы должны использоваться с максимальной загрузкой, чтобы ускорить отдачу их полезного эффекта до наступления момента устарения. Вот почему так важно сокращать сроки строительства новых объектов и сроки эксплуатации машин и оборудования, добиваться, чтобы выпущенные машины не задерживались на складах или в монтаже.

Известно, что во время эксплуатации основных фондов наступает период, когда их необходимо ремонтировать, усовершенствовать или заменять новыми. Для ремонта старой или покупки новой машины нужны денежные средства. Они создаются и накапливаются при эксплуатации машины, так как в процессе труда часть стоимости ее переносится на вновь созданный продукт. Указанная часть стоимости машины включается в затраты на производство продукции в виде амортизации.

Износ и амортизация не являются тождественными понятиями. Амортизация в .денежной форме выражает износ основных фондов. Она может не совпадать с размером износа в отдельные промежутки года, так как основные фонды изнашиваются неравномерно, а амортизация начисляется равными долями в течение года.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20

1. Организационная культура основные положения и составляющие

Организационная культура проявляется в виде разделяемых в организации ценностей, принятых верований, норм поведения и т. п., которые лежат в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.  
  
Ниже перечислим элементы культуры.

1. Философия (смысл существования организации) определяет отношение к сотрудникам и клиентам.
2. Доминирующие ценности (в отношении целей и средств их достижения).
3. Нормы взаимоотношений в организации.
4. Правила игры в организации (организационные нормы, система контроля, вознаграждения и т. п.).
5. Климат (социально-психологическая атмосфера в организации и взаимодействие с внешним миром).
6. Поведенческие ритуалы, легенды, символы. Организационная культура (по Э. Шайну) формируется как реакция на две группы проблем.

1. Внешняя адаптация предполагает поиск организацией своей ниши на рынке и адекватную реакцию на динамику внешней среды. Преодолевая трудности внешней адаптации, организация учится выживать. Результатом этого научения становятся согласованные представления о:

* миссии - стратегии;
* специфических целях;
* средствах достижения целей: организационной структуры и системы организационно-распорядительных методов, методов стимулирования деятельности и т. п.;
* системе контроля (создание информационной системы, критериальной базы оценки результатов);
* действиях по корректировке в отношении лиц, не выполнивших задания.

2. Внутренняя интеграция - это становление коллектива, превращение отдельных людей в эффективную команду. К задачам, с которыми неизбежно сталкивается любая организация в плане внутренней интеграции, можно отнести распределение власти: преодоление, конфликтов между отдельными людьми или группами: "притирку" стилей работы, поведения, общения и т. д.  
  
Преодолевая трудности, связанные с объединением отдельных людей в единую команду, организация приобретает знания о том, как следует работать вместе. Формируются общие для всех:

* язык;
* границы группы (принципы вхождения и выхода из группы);
* механизм наделения и лишения властных полномочий и статуса;
* правила социальных отношений (уровень неформальности, возрастно-половые и т. п.), а также уровень открытости на работе;
* принципы награждения и наказания для поддержания необходимого производственного поведения;
* идеология и религия (определение значений вещей, которые не поддаются объяснению и не контролируются организацией). Вера как способ снятия стресса.

Другими словами, результатом "притирки?" людей друг к другу становится (часто негласный) внутренний "устав" - свод норм и правил поведения и взаимоотношений внутри организации.  
  
Выделяют две группы факторов, влияющих на процесс формирования организационной культуры.  
  
1. Первичные факторы:

* заинтересованность (внимание) высшего руководства;
* реакция руководства на критические ситуации;
* отношение к работе и стиль поведения руководства;
* критериальная база поощрения сотрудников;
* критериальная база отбора, назначения, увольнения.

2. Вторичные факторы:

* структура организации, делегирование полномочий;
* система передачи информации и организационные процедуры;
* внешний и внутренний дизайн и оформление помещений, в котором располагается организация;
* мифы и истории о событиях, людях, которые играли и / или играют ключевую роль в жизни организации;
* формализованные положения о философии и смысле существования.

Выводы:

1. каждая организация, преодолевая трудности внешней адаптации и внутренней интеграции, приобретает опыт, который становится основой организационной культуры (уникальной общей психологии, характеризующей данное сообщество людей);
2. организационная культура формируется в процессе совместного преодоления трудностей;
3. ядро организационной культуры формируется основателями организации и непосредственно связано с их жизненным опытом и мировоззрением;
4. организационная культура является естественной, привычной средой для людей, работающих в организации; ее влияние и проявления более заметны для новых сотрудников, входящих в организацию, или посторонних наблюдателей;
5. особенности организационной культуры можно лучше понять, обратившись к истории организации, в особенности к критическим моментам.

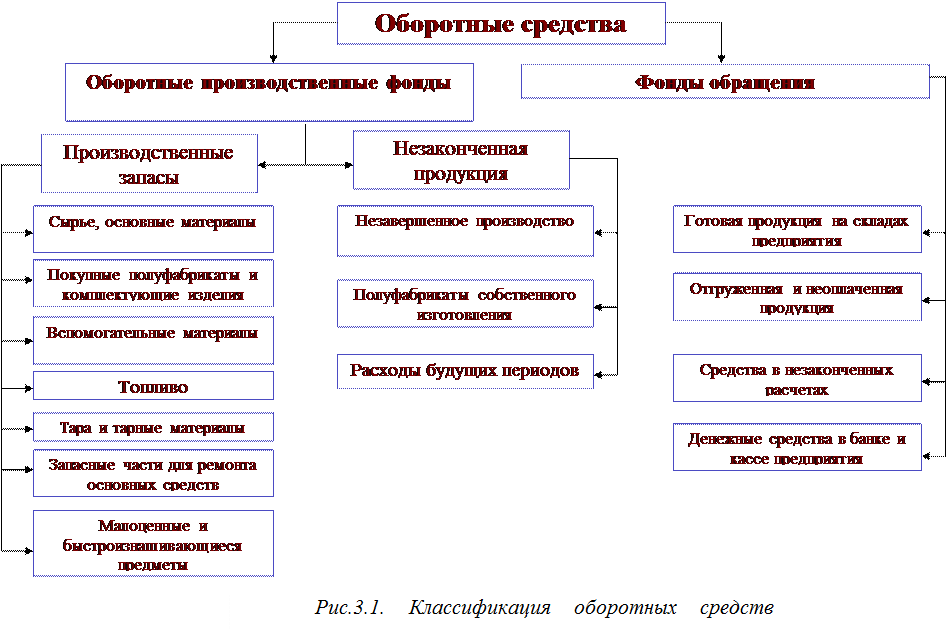
Понимание характеристик организационной культуры может облегчить проведение в жизнь решений высшего руководства и способствует разработке реалистичных планов..

2. Понятие, состав и структура оборотных средств на предприятии. Оценка использования оборотных фондов в производстве.

Оборотные средства представляют собой совокупность денежных средств,авансированных в оборотные производственные фонды и в фонды обращения.

Оборотные производственные фонды – часть фондов предприятия, которая целиком потребляется в течение одного производственного цикла, утрачивает натуральную форму и полностью переносит свою стоимость на себестоимость готовой продукции. В отличие от основных средств, неоднократно участвующих в процессе производства, оборотные средства функционируют только в одном производственном цикле и полностью переносят свою стоимость на готовый продукт. Они являются материальной основой производства, обеспечивают процесс производства продукции, образования стоимости.

Классификация оборотных средств предприятия представлена на рисунке.



По функциональному назначению оборотные производственные фонды подразделяются на производственные запасы и незаконченную продукцию. В состав производственных запасов входят сырье, основные и вспомогательные материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, топливо, тара, запасные части для ремонта основных фондов, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. К незаконченной продукции относятся: незавершенное производство, полуфабрикаты собственного изготовления и расходы будущих периодов. Все это материальные носители производственных оборотных фондов. Единственным их невещественным элементом являются расходы будущих периодов, необходимые для создания производственных заделов по освоению новой продукции, новой технологии, то есть расходы, которые производятся в данном году, но относятся на себестоимость продукции будущего года.

Другая составная часть оборотных средств - фонды обраще-  
ния ‑ непосредственно не участвует в процессе производства. Их назначение состоит в обеспечении процесса обращения, в обслуживании кругооборота средств предприятия. Фонды обращения включают в себя готовую продукцию на складе предприятия, товары отгруженные, но не оплаченные (дебиторская задолженность), средства в незаконченных расчетах и денежные средства в банках и кассе предприятия. Оборотные средства (оборотный капитал) обеспечивают непрерывность процесса воспроизводства, постоянное возобновление его материальной основы – предметов труда и малоценных и быстро изнашивающихся средств труда.

Кругооборот фондов предприятий начинается с авансирования стоимости в денежной форме (Д) на приобретение сырья, материалов, топлива и других средств производства (Т) — первая стадия кругооборота:

Д – Т…

В результате денежные средства принимают форму производственных запасов, выражая переход из сферы обращения в сферу производства. Стоимость при этом не расходуется, а авансируется, так как после завершения кругооборота она возвращается.

Вторая стадия кругооборота совершается в процессе производства (П), где рабочая сила осуществляет производительное потребление средств производства, создавая новый продукт (Тн), несущий в себе перенесенную и вновь созданную стоимость. Авансированная стоимость снова меняет свою форму - из производительной она переходит в товарную:

Т – П – Тн …

Третья стадия кругооборота заключается в реализации произведенной готовой продукции (работ, услуг) и получении денежных средств. На этой стадии оборотные средства вновь переходят из сферы производства в сферу обращения. Прерванное товарное обращение возобновляется, и стоимость из товарной формы переходит в денежную (Дн):

Тн – Дн.

Разница между суммой денежных средств, затраченных на изготовление и реализацию продукции (работ, услуг) и полученных от реализации произведенной продукции (работ, услуг), составляет денежные накопления предприятия.

Закончив один кругооборот, оборотные средства вступают в новый, тем самым осуществляется их непрерывный оборот:

Д – Т - П – Тн – Дн.

Именно постоянное движение оборотных средств является основой бесперебойного процесса производства и обращения. Анализ кругооборота фондов предприятий показывает, что авансируемая стоимость не только последовательно принимает различные формы, но и постоянно в определенных размерах пребывает в этих формах. Иными словами, авансируемая стоимость на каждый данный момент кругооборота различными частями одновременно находится в денежной, производительной, товарной формах. Кругооборот фондов предприятий может совершаться только при наличии определенной авансированной стоимости в денежной форме. Вступая в кругооборот, она уже не покидает его, последовательно меняя свои функциональные формы. Указанная стоимость в денежной форме представляет собой оборотные средства предприятия.

Оборотные средства функционируют одновременно во всех стадиях, обеспечивая непрерывность процесса производства. Этим самым оборотные средства выполняют своюважнейшую функцию - производственную: денежное обеспечение непрерывности процесса производства. В то же время оборотные средства выполняют и другую не менее важную функцию ‑ платежно-расчетную. Выполнение этой функции зависит от наличия оборотных средств, необходимых для осуществления процесса реализации готовой продукции и завершения расчетов. Для нормальной производственной и коммерческой деятельности предприятия требуется наличие оборотных средств в минимально необходимых размерах не только для авансирования их в производственную сферу, но и в сферу обращения. Правильная организация, сохранность и эффективность использования оборотных средств имеют большое значение для устойчивого финансового состояния предприятия.

Под структурой оборотных средств понимается соотношение между отдельными элементами в общей сумме оборотных средств. Структура показывает долю каждого элемента в общей сумме оборотных средств.Наибольший удельный вес в структуре оборотных производственныхфондов составляют производственные запасы. Важным показателем, характеризующим структуру оборотных средств, является соотношение оборотных средств в сфере производства и обращения. Достижение его оптимального уровня имеет важное значение для обеспечения эффективности использования оборотных средств.

Состав и структура оборотных средств не одинаковы в различных отраслях и подотраслях экономики. На каждом конкретном предприятии величина оборотных средств, их состав и структура зависят от множества факторов производственного, экономического и организационного характера,таких, как:

· отраслевые особенности производства и характер деятельности;

· сложность производственного цикла и его длительность;

· стоимость запасов и их роль в производственном процессе;

· условия поставки и ее ритмичность;

· порядок расчетов и расчетно-платежная дисциплина;

· выполнение взаимных договорных обязательств.

Так, в машиностроении, где производственный цикл длительный, высок удельный вес незавершенного производства. На предприятиях легкой и пищевой промышленности главное место занимают сырье и материалы (например, в текстильной промышленности). В то же время в пищевой промышленности (например, молочной, маслосыродельной) относительно высоки запасы вспомогательных материалов, тары, готовой продукции.

На предприятиях, где применяется большое количество инструментов, приспособлений, приборов, высок удельный вес малоценных и быстроизнашивающихся предметов (в машиностроении и металлообработке). В добывающих отраслях практически отсутствуют запасы сырья и основных материалов, но велик удельный вес расходов будущих периодов. Кроме того, например, в нефтедобывающей промышленности повышенную долю составляют вспомогательные материалы, запасные части для ремонта основных фондов.

На величину готовой продукции, товаров отгруженных, дебиторской задолженности оказывают влияние такие факторы, как условия сбыта продукции, формы и состояние расчетов.

Оборотные средства можно классифицировать:

а) по месту и роли в процессе производства на четыре группы:

1) средства, вложенные в производственные запасы;

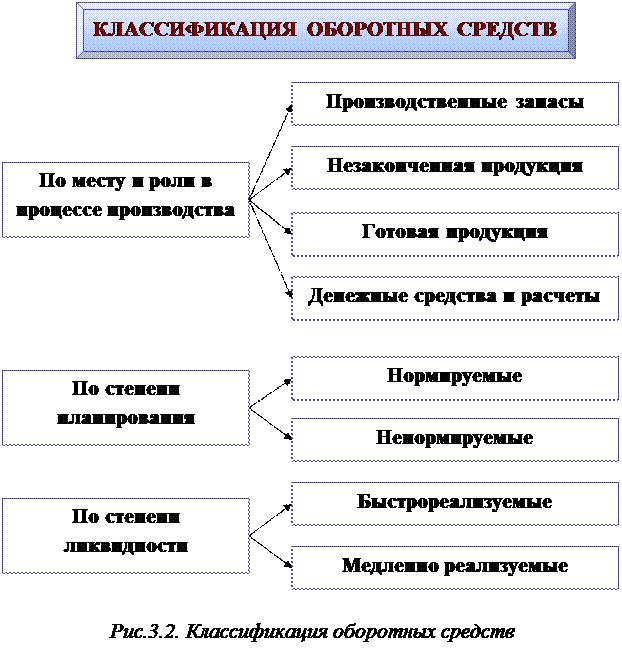
2) средства, вложенные в незаконченную продукцию;

3) средства в виде готовой продукции;

4) денежные средства и средства в расчетах;

б) по степени планирования оборотные средства подразделяются на: нормируемые и ненормируемые. К нормируемым относятся все оборотные производственные фонды и часть фондов обращения в виде остатков нереализованной готовой продукции на складе. К ненормируемым – другие фонды обращения (дебиторская задолженность, средства в незаконченных расчетах, денежные средства);

в) по степени ликвидности оборотные средства подразделяются на: быстрореализуемые и медленно реализуемые. Первоклассными ликвидными средствами являются деньги в кассе или на счетах в банке; к быстрореализуемым относятся также краткосрочные финансовые вложения (депозиты, ценные бумаги, товары и имущество, приобретенные с целью перепродажи); реальная дебиторская задолженность; товары отгруженные, срок оплаты которых не наступил. Медленно реализуемыми оборотными средствами являются полуфабрикаты, незавершенное производство, залежалые товары на складе, сомнительная задолженность. Дебиторская задолженность всегда отвлекает средства из оборота, означает их неэффективное использование, ведет к напряженному финансовому состоянию предприятия.



ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21

1. Сущность и значимость группового поведения в организации

Человек не может жить без общества людей, которые живут и действуют в каких-то группах (семья, класс, школа, спортивная секция, дружеская компания, трудовой коллектив и т.д.). Именно участие в таких группах дает возможность человеку развиваться. В продолжительных и повседнев­ных контактах люди учатся ценить друг друга, считаясь с индивидуаль­ными особенностями каждого.

Понятие «группа» трактуется по-разному в системе разных научных дисциплинах и подходах. Так, Г.М. Андреева приводит определение условныхгрупп: это объединения людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований.

Реальные группы – это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность группе. Группы делятся набольшие и малые (контактные), в которых имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым.

Малые группы– это два или более лиц, взаимодействующих между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

На производстве группы делятся на формальные и неформальные.

Формальные– это группы, имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации, роль и место которых в общем трудовом процессе определена в нормативных документах «Положение о подразделении». Среди формальных групп выделяюткоманды – соподчиненные группы руководителя – лидера и его сотрудников,рабочие (целевые) группы, создаваемые с целью и на время выполнения определенного задания,комитеты– специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т.п. (правление банка, совет директоров). По признаку выполнения формаль­ной группой общественно – значимой работы выделяют понятие«тру­довой коллектив».

Трудовой коллектив – это также рабочая группа, достигшая высокого уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп.

Неформальные группы образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководст­ва, отсутствие гуманизма в руководстве и т.п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы. Поведение членов неформальных групп, возглавляемых неформальным лидером, может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

К основным характеристикам группы относят её состав, структуру, процессы, ценности, систему норм, санкций [91, с. 109–111].

Состав группызависит от её вида и может быть обозначен набором тех или иных характеристик, параметров. К примеру, для анализа общест­венного мнения социологи выделяют по социально-демографическим признакам такие группы населения: половые, возрастные, по семейному положению, по доходам, по образованию, по характеру труда и т.д.

Структура группы,в зависимости от целей исследования и условий, выделяемых в качестве существенных, может быть обозначена с позиций реализации отношений «власть – подчинение», предпочтений, межлич­ност­ных отношений, разделения труда, коммуникаций, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т.п.

Групповые процессы– это процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (вос­при­ятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – обра­зо­вание группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в груп­пе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

Групповые нормы– это элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы. Группа ожидает надле­жащего выполнения установленных ею норм и правил поведения и при надлежащем поведении принимаетсанкции, направленные на корректи­ровку (поощрение и наказание).

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют потенциал группы. Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а нега­тив­ная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руково­дителя организации, лидера группы и её членов.

Факторы группового поведения

Исследования показали, что групповая норма производительности может возрастать в несколько раз, если результаты работы каждого влияют на успех остальных и зависят от их общего успеха. Это было доказано самой жизнью и в ходе быстрого строительства промышленных предприятий, особенно в предвоенные и послевоенные периоды оте­чественной истории 30–50-х годах в практике хозрасчетных и подрядных бригад с оплатой по конечному результату в 70-80-х годах ХХ столетия [34, c. 71]

Выделяют следующие основные факторы группового поведения:

1. Профессиональная сработанность группы формируется в результате совместной работы в коллективе и проявляется в нор­мах взаимозаменяемости, взаимодополняемости, взаимоответственности и др.
2. Морально-психологическая сплоченность. Для этого фактора ха­рак­терны нормы взаимопомощи и взаимоподдержки на основе общности представлений о самих себе.
3. Межличностная совмес­тимость. Предполагает психологическую готовность работников сотрудничать друг с другом.
4. Целеустремленность и демократичность. В основном эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе. Например, целевая установка может быть навязана руководством или вырабатываться сообща всеми сотрудниками. Демократизм отно­ше­ний может проявляться в совместном обсуждении управленческих реше­ний и в стимулировании инициативных предложений, исходящих от группы.
5. Продуктивность и удовлетворенность результатами труда.

Этот фактор является показателем профессионально-групповых уси­лий, и показывает насколько человеческий потенциал группы воплотился в конкретные дела, насколько признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда её работников начисляется по конечным результатам.

Успешная трудовая деятельность профессиональной группы зависит и от других факторов, которые можно назвать переменными:

* групповой уровень притязаний, то есть настроенность работников на достижение результатов;
* квалификационный потенциал;
* требования к конечному результату, который определяет качество групповой работы;
* взаимодействие с другими профессиональными группами (успеш­ное или нет);
* половозрастной состав группы;
* внутригрупповые межличностные коммуникации, нарушение которых может сбить рабочий ритм, темп работ и снизить качество;
* позиции, которые могут быть единоличными или переменными, когда в тех или иных ситуациях лидером оказывается кто-то из работников;
* постоянство профессиональной группы или временный характер её работы.

Но самым важным переменным фактором работы профессиональной группы является групповая норма производительности,которая оказы­вается осью всех внутригрупповых отношений.

2. Себестоимость продукции: понятие, структура, состав и классификация затрат.

Процесс производства продукции связан с затратами живого и овеществленного труда. Совокупность этих затрат называют издержками производства. Одна часть издержек производства, связанная непосредственно с изготовлением и реализацией продукции, представляет собой ее себестоимость. Вторая часть включается в издержки производства на основании законодательства в виде налогов и предназначена для общества.

Себестоимость продукции (работ, услуг) представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг) природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат.

В укрупненном виде себестоимость продукции включает:  
а) затраты, непосредственно связанные с производством и реализацией продукции, обусловленные технологией и организацией производства, т.е. затраты живого (заработная плата промышленно-производственного персонала) и прошлого, овеществленного в предметах (сырье, материалы, топливо и т.д.) и средствах труда (амортизация основных средств и нематериальных активов);  
б) затраты, связанные с использованием природного сырья в виде, например, платы за воду, забираемую предприятием из водохозяйственных систем;  
в) затраты на подготовку и освоение производства. Это расходы, которые не связаны с выпуском продукции в данном периоде, осуществлены раньше, при проектировании изделия, а в себестоимость включаются в данном периоде.

Себестоимость — важнейший показатель, характеризующий качественную сторону деятельности предприятия, экономическую эффективность производства. Он отражает степень использования материальных и трудовых ресурсов, результаты внедрения новой техники и прогрессивной технологии, уровень организации производства и труда, рациональность управления предприятием. Себестоимость входит в состав цены, и ее уровень определяет прибыль. Она применяется при выборе рациональных вариантов проекта конструкции изделия, оптимального размера производства, эффективных форм специализации и кооперированных связей, размещения предприятия на территории республики.

Для планирования, учета и анализа все затраты на производство и реализацию продукции объединяют в однородные группы по определенным классификационным признакам.

В зависимости от цели расчета себестоимости продукции различают две основные классификации: по экономическим элементам затрат на производство и реализацию всей предусмотренной к выпуску продукции и по калькуляционным статьям затрат на единицу продукции (табл. 3.3).

Затраты, образующие себестоимость всей продукции, группируются по экономическим элементам в соответствии с Положением по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), утвержденным Минэкономики, Минфином, Министерством статистики и анализа, Министерством труда и социальной защиты, Министерством по налогам и сборам (в соответствующем году). Приведенная классификация является единой для предприятий всех отраслей промышленности. Себестоимость продукции, рассчитанная по экономическим элементам затрат, дает возможность: а) определить общий объем ресурсов, затраченных на выполнение плана производства и реализации продукции, независимо от того, на какой конкретный вид продукции или работы они были использованы и в какой степени готовности продукция находится; б) выявить структуру затрат на производство в целом — материаловмкое, фондоемкое, трудоемкое, энергоемкое производство, а отсюда мероприятия по снижению себестоимости продукции; в) установить потребность предприятия в материальных, трудовых, финансовых ресурсах; г) увязать план себестоимости с планами материально-технического снабжения, по труду и финансам.

Рассмотрим содержание статей затрат.  
В элементе «материальные затраты» отражаются: стоимость приобретенных со стороны сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, топлива, энергии на основное, обслуживающее и вспомогательное производства с учетом транспортно-заготовительных расходов, налогов и таможенных пошлин на импорт; стоимость возвратных отходов, образовавшихся в процессе производства и не используемых по прямому назначению (вычитаются); плата за землю; за древесину, отпускаемую на корню; налог за пользование природными ресурсами и загрязнение окружающей среды в пределах установленных норм (экологический налог); стоимость работ и услуг производственного характера, выполняемых сторонними предприятиями.

В элементе «расходы на оплату труда» отражаются затраты на оплату труда руководителей, специалистов, служащих и рабочих основного, вспомогательного и обслуживающего производства, премии за производственные результаты работы всех категорий работающих, надбавки за профессиональное мастерство и доплаты за работу в ночное время или вредные условия труда, оплата ежегодных отпусков, компенсаций, гособязанностей, подъемных, оплата по трудовым соглашениям и договорам подряда нештатного персонала.

В элементе «отчисления на социальные нужды» отражаются обязательные отчисления по установленным законодательством ставкам в фонд социальной защиты населения.

В элементе «амортизация основных средств и нематериальных активов» отражается сумма амортизационных отчислений на полное восстановление (реновацию) основных средств и нематериальных активов, включая собственные и арендованные.

В элементе «прочие затраты» отражаются: оплата услуг связи, вычислительных центров, банков, сберкасс, сигнализации, консультаций, аудиторских и рекламных услуг, за охрану; вознаграждения работникам за изобретения и рационализаторские предложения; арендная плата за имущество; плата по процентам за краткосрочный и долгосрочный кредиты под пополнение оборотных средств; земельный налог; налог за пользование природными ресурсами; чрезвычайный налог и обязательные отчисления в государственный фонд содействия занятости; обязательные страховые взносы в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты; таможенные пошлины; отчисления в инновационный фонд; государственная пошлина.

Классификация по калькуляционным статьям расходов дает возможность: определить себестоимость единицы изделия, а следовательно, и его цепу; соизмерить затраты на производство с уровнем предлагаемой покупателем цены; охарактеризовать место возникновения затрат и их целевое назначение; определить структуру затрат и характер изделия — материалоемкое, трудоемкое, энергоемкое, фондоемкое, что позволяет управлять ассортиментом товаров, особенно в условиях ограниченных ресурсов.

Перечень статей затрат, их состав и методы распределения по видам продукции определяются отраслевыми методическими рекомендациями по вопросам планирования, учета и калькулирования себестоимости исходя из характера продукции и структуры управления производством.

Наиболее типичная для предприятий промышленности группировка затрат по калькуляции приведена в табл. 3.3.

В статью «сырье и материалы» включаются затраты на сырье, материалы, используемые непосредственно для изготовления продукции, а также вспомогательные материалы, используемые на технологические цели (они могут быть выделены в отдельную статью) на основе норм их расхода на единицу продукции.

В статью «покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия» включаются затраты на приобретение в порядке производственной кооперации деталей изделия, полуфабрикатов.

В статью «топливо и энергия на технологические цели» включаются затраты на все виды топлива и энергии (как полученные со стороны, так и выработанные самим предприятием), которые расходуются в процессе производства данной продукции.

Из затрат на сырье, материалы, топливо исключается стоимость возвратных отходов, которые подразделяются на используемые и неиспользуемые в производстве. Первые могут быть потреблены самим предприятием для изготовления продукции основного и вспомогательного производств. Вторые — используются самим предприятием лишь на хозяйственные нужды или реализуются на сторону. В зависимости от направления использования отходов устанавливается их цена.

Затраты на сырье, материалы, комплектующие, полуфабрикаты, топливо включаются в калькуляцию с учетом транспортно-заготовительных расходов, но последние могут выделяться и в отдельную статью.

В статью «основная заработная плата производственных рабочих» включается основная заработная плата производственных рабочих, занятых непосредственно изготовлением изделий, на основании трудоемкости работ.

Статья «дополнительная заработная плата производственных рабочих» отражает выплаты, предусмотренные законодательством за непроработанное в производстве время (исключая простои): оплата ежегодных и учебных отпусков, компенсации, выполнение гособязанностей, оплата льготных часов подросткам, кормящим матерям.

В статью «расходы на подготовку и освоение производства» не включаются затраты на освоение новых производств, технологических процессов, агрегатов, видов продукции. На эти расходы составляются плановые сметы. Они аккумулируются в виде расходов будущих периодов и включаются в калькуляцию полностью или частично.

Если новое изделие производится серийно в течение нескольких лет, все затраты на освоение списываются на количество изделий, выпускаемых в течение одного года. Эта сумма может быть уменьшена либо полностью исключена из калькуляции за счет возмещения этих затрат из собственной прибыли, средств бюджета или заказчика.

В статью «возмещение износа специального инструмента и приспособлений» включаются расходы на изготовление, приобретение и ремонт специальных инструментов, приборов, приспособлений, которые используются для изготовления одного или ограниченного числа изделий.

В статью «общепроизводственные расходы» включаются расходы на оплату труда управленческого и обслуживающего персонала цехов, вспомогательных рабочих; амортизация; расходы на ремонт основных производственных средств; охрану труда работников, на содержание и эксплуатацию оборудования, сигнализацию, отопление, освещение, водоснабжение цехов и др.

В статью «общехозяйственные расходы» включаются: расходы на оплату труда, связанные с управлением предприятия в целом (заработная плата персонала заводоуправления и обслуживающих работников); командировочные, канцелярские, почтово-телеграфные и телефонные расходы; амортизация; расходы на ремонт и эксплуатацию основных производственных средств, отопление, освещение, водоснабжение заводоуправления, на охрану, сигнализацию, содержание легкового автотранспорта.

В статью «потери от брака» обычно относят расходы на исправление брака.

В статью «прочие производственные расходы» включаются расходы по гарантийному обслуживанию продукции у потребителя и другие расходы, не относящиеся ни к одной из названных статей.

В статью «внепроизводственные расходы» включаются расходы на производство или приобретение тары, упаковку, погрузку продукции и доставку ее к станции, рекламу, участие в выставках.

Если расходы на упаковку продукции занимают значительный удельный вес в затратах, в калькуляции их выделяют отдельной строкой. Если упаковка производится до сдачи продукции на склад, эти затраты включают в производственную себестоимость.

Сумма производственных и внепроизводственных затрат составляет полную себестоимость изделия.

Кроме затрат, непосредственно связанных с изготовлением изделия, управлением и организацией производства, в калькуляцию включаются издержки, установленные законодательством. Это государственные и местные налоги, отчисления, сборы и пошлины, которые перечисляются в бюджет и внебюджетные фонды. Ставки налогов, отчислений, сборов, методика их расчета предусматриваются специальными актами налогового законодательства, методическими указаниями Министерства финансов.

В Республике Беларусь установлены следующие виды налогов, отчислений, включаемых в себестоимость изделия: а) отчисления в фонд социальной зашиты населения; б) чрезвычайный налог и обязательные отчисления в государственный фонд содействия занятости; в) обязательные страховые взносы в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты; г) земельный налог; д) налог за пользование природными ресурсами; е) плата за размещение отходов производства и потребления в окружающей среде; ж) плата, взимаемая за древесину, отпускаемую на корню; з) отчисления в инновационные фонды; и) таможенные пошлины; к) государственная пошлина.

Предприятия включают в калькуляцию себестоимости изделия отдельной статьей налоги и отчисления, указанные в строках «а», «б», «з». Налоги «г», «д», «е», «ж», «и», «к» включаются в материальные затраты либо в общехозяйственные расходы. Эти налоги не могут быть выделены отдельной статьей расходов в калькуляции, так как расчет их сумм не связан с затратами на конкретное изделие. Они рассчитываются в целом по предприятию и включаются в калькуляцию пропорционально какой-либо базе (расходу материала, общехозяйственным расходам).

Статьи затрат калькуляции изделия классифицируют по разным признакам.

В зависимости от способа отнесения затрат на себестоимость единицы изделия они подразделяются на прямые и косвенные.

Прямые затраты непосредственно связаны с производством продукции и включаются в себестоимость на основе установленных технологией норм и специфики изделия. К ним относится сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие, топливо и энергия на технологические цели, основная заработная плата производственных рабочих.

Косвенные расходы связаны с работой цеха, предприятия в целом по изготовлению многих или всех видов выпускаемой продукции. Их нельзя прямо отнести на себестоимость единицы изделия. Косвенные расходы распределяются между изделиями и включаются в себестоимость пропорционально какой-то условной базе, за которую принимается основная заработная плата производственных рабочих или станкочасы, отработанные оборудованием при изготовлении изделия. К косвенным затратам относятся общепроизводственные, общехозяйственные и внепроизводственные расходы. Внепроизводственные расходы включаются в себестоимость единицы изделия пропорционально производственной себестоимости.

Прямые расходы планируются и учитываются отдельно по каждому изделию, косвенные — в целом по производству.

По признаку зависимости величины отдельных статей затрат от объема производства затраты подразделяются на условно-переменные (пропорциональные) и условно-постоянные (непропорциональные).

К условно-переменным относятся затраты, находящиеся в прямой зависимости от объема производства и изменяющиеся пропорционально его изменению. Это затраты на сырье, материалы, топливо и энергию на технологические цели, основную заработную плату производственных рабочих.

Условно-постоянные затраты не изменяются или изменяются незначительно при изменении объема производства. Это общепроизводственные и общехозяйственные расходы.

Классификация затрат по признаку зависимости от объема производства имеет важное значение при расчете экономической эффективности мероприятий, связанных со снижением себестоимости продукции. Увеличение объема производства при наиболее полной загрузке оборудования, сокращении срока оборачиваемости оборотных средств ведет к сокращению условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции, что приводит к снижению ее себестоимости и увеличению прибыли. Однако эффект масштаба не безграничен. Исчерпав внутрипроизводственные резервы по увеличению масштабов производства, предприятие дополнительно наращивает производственные мощности, увеличивает материальные и трудовые ресурсы, совершенствует структуру управления предприятием, что приводит к изменению суммы условно-постоянных расходов, приходящихся на единицу продукции. Существует предельный объем производства, при котором затраты на единицу продукции минимальны. Дальнейшее наращивание ее выпуска за счет увеличения мощности предприятия становится экономически нецелесообразно.

В зависимости от степени однородности затраты подразделяются на простые и комплексные.

Простые — это однородные по экономическому содержанию затраты: сырье, материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты топливо и энергия на технологические цели, заработная плата, износ специального инструмента.

Комплексные затраты состоят из нескольких экономических элементов. К ним относятся общепроизводственные, общехозяйственные, внепроизводственные расходы, расходы на подготовку и освоение производства.

По экономической роли в формировании себестоимости продукции затраты подразделяются на основные и накладные.

Основные — это затраты, непосредственно связанные с изготовлением продукции. К ним относятся расходы на сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия, топливо и энергию для технологических целей, основная заработная плата производственных рабочих.

Накладные расходы связаны с созданием необходимых условий для обслуживания технологического процесса производства продукции. К ним относятся общепроизводственные, общехозяйственные и внепроизводственные расходы.

\* В зависимости от времени возникновения затрат и времени их включения в себестоимость продукции затраты могут быть текущими, будущих периодов и предстоящими.

Текущие затраты одновременно возникают и относятся па себестоимость продукции в отчетном периоде. Это стоимость сырья и материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, основная заработная плата производственных рабочих, общепроизводственные и общехозяйственные расходы, возмещение износа специнструментов, внепроизводственные расходы.

Расходы будущих периодов возникают и накапливаются до начала производства новой продукции, а списываются на себестоимость в виде расходов на подготовку и освоение производства пропорционально количеству изделий в течение года либо полностью, если это изделие одно.

Предстоящие затраты — это расходы еще не возникшие, но согласно сметам расходов они пропорционально включаются ежемесячно в себестоимость каждого изделия. К таким расходам относится оплата отпусков, ремонт оборудования. Такое списание расходов обеспечивает равномерное распределение затрат во времени.

При формировании затрат на производство продукции в зависимости от степени ее готовности различают технологическую, цеховую, производственную и полную себестоимости.

Для экономической оценки вариантов технологических процессов и выбора наиболее эффективного из них рассчитывается технологическая себестоимость. Она представляет собой сумму затрат, связанных непосредственно с выполнением технологических операций.

Цеховая себестоимость включает все затраты цеха на производство продукции, закрепленной за цехом для изготовителя. Себестоимость продукции цехов влияет на уровень прибыли предприятия.

Производственная или заводская себестоимость включает все затраты на производство продукции. Она складывается из цеховой себестоимости и общехозяйственных расходов.

Полная себестоимость отражает затраты на производство и реализацию продукции и включает производственную себестоимость и внепроизводственные расходы.

Планирование и учет себестоимости по видам является основой хозрасчета для различных структурных подразделений (отделов главного конструктора и главного технолога, цехов основного и вспомогательного производства и т.д.) и определения их вклада в финансовые результаты работы предприятия в целом.

Количественное соотношение отдельных элементов затрат в себестоимости продукции образует ее структуру. Анализ структуры себестоимости по экономическим элементам позволяет составить общую характеристику затрат на производство -— трудоемкое, материалоем-кое, фондоемкое.

Анализ структуры по статьям калькуляции позволяет сделать такую же оценку, но применительно к конкретным видам изделий и предусмотреть мероприятия по снижению себестоимости продукции.

На предприятиях, выпускающих более трудоемкую продукцию, главное внимание должно быть уделено мероприятиям по повышению производительности труда; на отличающихся высоким удельным весом материальных затрат — экономии сырья, материала, внедрению более дешевых и легких искусственных материалов, заменителей натурального сырья; на фондоемких производствах — сокращению простоев оборудования, увеличению объема производства.

Статистикой установлено, что продукция предприятий добывающей, электронной и радиопромышленности трудоемкая; легкой, пищевой и строительных материалов — материалоемкая; химической и цветной металлургии— энерго- и топливоемкая; нефтедобычи и выработки гидроэнергии — средствоемкая; автотракторной, электротехнической, сельхозмашиностроения — смешанная.

Структура себестоимости зависит от ряда факторов: уровня автоматизации и механизации производственных процессов; особенностей конструкции изделия, технологического процесса, унификации и стандартизации изделия; уровня концентрации, специализации и кооперирования производства; квалификации кадров, их навыков в изготовлении продукции.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 22

1. Структура и функции управления персоналом организации

Основные функции управления персоналом:

1. подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;

2. оценку персонала;

3. развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;

4. наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение;

5. обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником.

6. анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;

7. мотивация персонала,

8. оценка и обучение кадров,

9. содействие адаптации работников к нововведениям,

10. создание социально комфортных условий в коллективе,

11. решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

В теории управления персоналом обычно выделяют восемь основных функций:

- планирование потребностей,

- отбор и найм,

- развитие и ориентация,

- продвижение по службе,

- оценка и вознаграждение.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, широкое распространение в мировой практике контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

Взаимосвязь функций управления персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Планирование | Определение общей стратегии Оценка потребности и наличия |
| Организация | Анализ процесса труда Составление графика работы Создание системы продвижения по службе Условия труда |
| Руководство | Кадровая политика Мотивация через компенсацию |
| Контроль | Оценка |

Цели и задачи организации достигаются путем применения различных методов. Методы управления — способы воздействия субъекта на объект управления.

Среди методов управления персоналом наряду с общими ис­пользуются частные. В настоящее время выделяют три группы общих методов управления персоналом: административные (ор­ганизационно-распорядительные); экономические; социально-психологические.

Классификацию методов управления можно строить на основе различных критериев, одним из которых является степень свободы объекта управления в связи с осуществляемым на него воздей­ствием. Индивидуум как объект управления может иметь следу­ющие степени свободы:

• ограниченную, когда субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;

• мотивационную, когда субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие субъект управления выполнять планы или задания;

• высокую, при которой субъект управления должен с использованием психологических технологий сформировать метод воздействия на относительно независимый объект управления.

Исходя из представленных выше трех степеней свободы объек­та методы управления можно подразделить на три группы: принуж­дения (административные), побуждения (экономические) и убеж­дения (социально-психологические).

Административные методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п. Для этих методов характерно прямое централизо­ванное воздействие субъекта на объект управления: организаци-онно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, положения и др.), распорядительные (приказы, распоряжения) и дисципли­нарные (меры и формы ответственности). Этот тип мотивации играет в управлении существенную роль. Он предполагает не толь­ко безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных. Несоблюдение этих отношений подчиненным влечет за собой применение санкций (замечание, выговор, увольнение и т.п.).

Властная мотивация создает необходимые условия для органи­зации и взаимодействия, а сами административные методы управ­ления призваны обеспечить эффективную деятельность системы управления любого уровня на основе ее оптимальной организа­ции.

Экономические методы управления опираются на материаль­ные стимулы, т.е. выполнение определенных заданий и экономи­ческое вознаграждение за результаты работы.

Для достижения максимально эффективного управления необ­ходимы также духовные мотивы, на которые опираются социаль­но-психологические методы управления. С помощью этих методов осуществляется воздействие преимущественно на сознание работ­ников, на социальные, этические, религиозные и другие интересы людей. Моральная мотивация — особо сложное и тонкое воздей­ствие, — конечный эффект которой трудно определить, но ее ре­зультаты бывают весьма значительными.

2. Прибыль и ее экономическое содержание.

Прибыль — центральная стоимостная категория фи­нансового механизма, но прежде всего прибыль — ка­тегория производства и распределения. Она органичес­ки связана с производством и является его конечным результатом. Вместе с этим прибыль — продукт распре­делительных отношений, с которыми она неразрывно связана по поводу распределения национального дохо­да, при его распределении становится источником фонда накопления и в определенной части фонда потребления.

В функции меры эффективности прибыль выступает в качестве синтетического стоимостного показателя эф­фективности хозяйствования. В этой роли прибыль явля­ется важным оценочным показателем.

Условием и основой функционирования прибыли как меры эффективности хозяйствования служит про­изводство, предпринимательство, результатом которо­го на поверхности явлений она выступает.

Действительно, на величине прибыли полностью от­ражается качественная сторона организации деятельно­сти хоз.с-та — состояние средств тру­да и степень использования производственных мощнос­тей, снабжение и качество исходного сырья и материа­лов, уровень технологии и культуры производства, ква­лификации работников и производительности труда, эффективность использования всех видов ресурсов, организация маркетинга и менеджмента в целом. Все это прямо отражается на объеме, ассортименте, каче­стве и себестоимости товаров и услуг организации, со­ответствующим требованиям рынка, что в конечном итоге и определяет величину прибыли.

Такая «универсальность» и всеобъемлимость дают ос­нования полагать, что в условиях рыночной экономики прибыль является целью производства, и в качестве единственного оценочного показателя может выступать мерой его эффективности.

За счет прибыли организации создают резервный фонд, фонд накопления, фонд средств социальной сферы. При этом их формирование осуществляется по нормативной базе, принятой коллективом, или орга­ном, им уполномоченным (совет, собрание уполномо­ченных и т. п.).

Оставление части прибыли (после уплаты платежей в бюджет) в полное распоряжение хозяйствующих субъектов означает, что они получили реальную воз­можность реализовать предоставленное им право ис­пользовать эту прибыль самостоятельно по своему

И только в третьей функции — источника формиро­вания централизованного и децентрализованных фон­дов денежных средств — бюджетов федерального, реги­ональных и местных прибыль свою роль выполняет сполна.

Прибыль — важнейший показатель, характеризую­щий финансовый результат деятельности организации. Рост прибыли определяет рост потенциальных возмож­ностей организации, повышает степень его деловой ак­тивности.

По прибыли определяются доля доходов учредите­лей и собственников, размеры дивидендов и других до­ходов.

По прибыли определяется также рентабельность соб­ственных и заемных средств, ОФ, всего авансированного капитала и каждой акции. Характери­зуя рентабельность вложений средств в активы данной организации и степень умелости его хозяйствования, прибыль является наилучшим мерилом финансового здоровья организации.

Чтобы управлять прибылью, необходимо раскрыть механизм ее формирования, определить долю каждого фактора ее роста или снижения.

Емким информативным показателем является балан­совая прибыль. Прибыль определяется как разница между доходами и расходами организации.

Конечным финансовым результатом хозяйственной деятельности организации является балансовая при­быль.

Балансовая прибыль — это сумма прибылей (убыт­ков) организации как от реализации продукции, так и доходов (убытков), не связанных с ее производством и реализацией. включает два укрупненных эле­мента:

-        прибыль (убыток) от основной деятельности и от реализации имущества или имущественных прав;

-        финансовые результаты от внереализационных операций.

Прибыль от реализации продукции (работ, услуг) характеризует чистый доход, созданный в организации. Остальные элементы балансовой прибыли отражают в основном перераспределение ранее созданных доходов.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 23

1. Управление развитием персонала и организация обучения персонала. Планирование деловой карьеры работника

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей. Мероприятиями по профессиональному развитию персонала являются различные методы обучения. Компания создает специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление корпоративным обучением, развитием и созданием кадрового резерва.

Организация затрачивает на профессиональное развитие значительные средства. Эти затраты являются капиталовложением организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности труда, увеличения вклада каждого сотрудника в достижение поставленных целей.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность предприятию.

Обучение персонала должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, со стратегическими целями компании. Место обучения в общей системе управления персоналом компании представлено на рис.



Система обучения эффективна лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом – системой стимулирования труда, работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и др.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний.

Корпоративное обучение способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Возможность получения профессионального обучения высоко ценится работниками. Выигрывает от корпоративного профессионального развития и общество в целом, получая более квалифицированных членов и более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей предприятия в этой области. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей, и такими знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий управления персоналом, самого сотрудника и его руководителя.

Традиционным методом определения потребностей в профессиональном развитии является аттестация, по результатам которой составляется индивидуальный план развития работника.

Следует иметь в виду, что между понятиями "обучение" и "развитие" есть различие. Обучение ориентировано на настоящее и призвано решить сиюминутные проблемы бизнеса, его цель привить сотруднику конкретные навыки, которые нужны сегодня и сейчас. Развитие ориентировано на будущее и согласовывается с досрочной стратегией развития предприятия. Развитие также включает в себя и развитие мотиваций сотрудника, его командности, креативности и других личностных качеств. Только комплексный подход к развитию даст эффект.

Важным средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Профессиональное обучение и развитие служат одной цели – подготовке персонала предприятия к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях усвоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Выделяют четыре направления обучения.



2. Понятие и сущность франчайзинга.

Для нашей экономики в настоящее время франчайзинг является относительно новым явлением, в то время как в развитых странах он столетиями практиковался как средство обеспечения потребностей общества в различных товарах и услугах.

Франчайзинг – как правило, регулируется главой 54 ГК РФ и Международной конвенцией о франчайзинге 1978 г. По договору коммерческой концессии одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на срок или без указания срока право использовать в предпринимательской деятельности пользователя комплекс исключительных прав, принадлежащих правообладателю, в том числе право на фирменное наименование и (или) коммерческое обозначение правообладателя, на охраняемую коммерческую информацию, а также на другие предусмотренные договором объекты исключительных прав – товарный знак, знак обслуживания и т.д. Договор коммерческой концессии предусматривает использование комплекса исключительных прав, деловой репутации и коммерческого опыта правообладателя в определенном объеме (в частности, с установлением минимального и (или) максимального объема использования), с указанием или без указания территории использования применительно к определенной сфере предпринимательской деятельности (продаже товаров, полученных от правообладателя или произведенных пользователем, осуществлению иной торговой деятельности, выполнению работ, оказанию услуг).

В России, франчайзинг не всегда подразумевает использование договора коммерческой концессии в основе своей правовой базы. В рамках франчайзинга могут заключаться следующие договора: договор коммерческой концессии, договор поставки, агентский, лицензирования, товарного кредита, ответственного хранения, купли-продажи, и еще ряд других. Франшиза – право осуществлять определенную экономическую деятельность с использованием принципа франчайзинга, закрепленное договором, соглашением, а также деятельность (производство, оказание услуг и т.п.) осуществляемая с использованием принципа франчайзинга. Франчайзор – физическое или юридическое лицо, предлагающее на продажу соглашения на условиях франшизы и обеспечивающее со своей стороны выполнение условий такого соглашения. Франчайзи – физическое или юридическое лицо, действующее в соответствии с приобретенной франшизой. Франчайзинговый договор – договор, по которому одна сторона (правообладатель) передает другой стороне (пользователю) за соответствующую плату и на определенный или неопределенный срок права на использование фирменного наименования, на коммерческую информацию, на товарный знак, знак обслуживания и т.д. Сторонами по договору коммерческой концессии могут быть юридические и физические лица, зарегистрированные в качестве индивидуальных предпринимателей. Паушальный взнос – единовременное вознаграждение франчайзора в виде определенной твердо зафиксированной в договоре (соглашении) суммы, которая устанавливается исходя из оценок возможного экономического эффекта и ожидаемых прибылей франчайзи на основе использования франшизы, также может рассчитываться как оплата затрат франчайзора связанных с продажей франшизы. Роялти – вознаграждение в виде периодических отчислений фиксированных ставок, определяемых франчайзором на основании собственной оценки стоимости права использования торговой марки единой франчайзинговой сети, которые выплачиваются франчайзи франчайзору ежемесячно.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24

1. Факторы, определяющие инновационный потенциал организации

Все факторы, определяющие уровень инновационного потенциала, можно подразделить на следующие группы:

факторы собственно инновационного процесса как самостоятельного объекта управления;

факторы внутренней среды;

факторы внешней среды.

Первая группа факторов представляет собой совокупность собственных внутренних возможностей инновационного процесса как сложной обособленной системы, определяющих ее развитие. Здесь в первую очередь выделяют такие элементы инновационного процесса, как постановка целей, выработка инновационных решений, разработка проектов и программ.

Состав второй группы складывается из возможностей самого предприятия, проявляющихся в различных аспектах его финансово-хозяйственного положения, состояния организационной структуры управления, организационно-технического уровня коммуникационной системы и т. д. Инновационный потенциал предприятия определяется также величиной его ресурсов как материальных, так и информационных, и напрямую зависит от качества, профессионализма и решительности управленческих кадров.

Отличительными признаками инновационных предприятий (фирм) являются:

организация специальной группы, отвечающей за создание новых идей;

поиск этой группой разнообразных источников информации, как внутри, так и внефирменных;

использование разнообразной современной практики стимулирования творческой активности работников;

поощрение и поддержка менеджерами инновационной активности служащих на всех уровнях с помощью специальных бюджетных ассигнований;

поощрение принятия решений по отбору и внедрению нововведений на коллективной основе;

четкая стратегия управления нововведениями.

Если первые пять признаков характеризуют организационную направленность фирмы на работу с персоналом, то шестой отражает необходимость существования четко сформулированной инновационной стратегии, которая на долгосрочной основе создает необходимые условия для генерирования новых идей.

Уровень инновационного потенциала предприятия во многом зависит от всего предшествующего опыта, условий функционирования подразделений НИОКР, уровня производства, маркетинга. Решающим фактором здесь является то, как усваивается управленческий опыт, какие уроки извлекаются из прошлого. Специалисты выделяют четыре различных, но взаимосвязанных уровня организационного опыта.

1. Уровень внешнего окружения -- условия, конкуренты, потребители и т. п.

2. Уровень собственных действий организации (менеджера) - инновационная стратегия, процедуры и методы управления и т.д.

3. Уровень процессов и методов выявления, определения и решения проблем, применяемых организацией (менеджером), например культура, уровень знаний, функциональная специализация;

4. Уровень организационного сознания, объединяющий первые три.

Адаптивные организации рассматривают в каждый данный момент явления одного уровня, ограничивая тем свое развитие, имеют при этом лишь краткосрочный финансовый успех, но не получают конкурентного преимущества.

Организации, нацеленные на использование всех уровней организационного опыта, отличаются способностью экспериментировать, анализировать успехи и неудачи, делать выводы из практики. В основе их деятельности -- системное мышление, открывающее возможности для творчества.

Таким образом, инновационный потенциал организации, помимо качеств НИОКР и технологического производственного уровня развития организации, зависит от уровня организационного сознания управленческого персонала.

2. Трудовые ресурсы предприятия и показатели их использования.

Персонал предприятия, его состав и структура. Организация, мотивация и оплата труда. Формы и системы оплаты труда. Производительность труда и методы ее измерения. Факторы роста производительности труда. Рабочее время и его использование. Эффективное использование трудовых ресурсов.

Важным фактором производства, помимо основных и оборотных фондов является труд или персонал предприятия. Именно кадры предприятия в основном определяют эффективность работы предприятия. Поэтому на предприятии должна проводиться кадровая политика, которая должна быть направлена на достижение следующих целей:

- создание здорового и работоспособного коллектива;

- создание трудового коллектива, оптимального по половой и возрастной структуре, а также по уровню квалификации;

- создание высокопрофессионального руководящего звена.

Кадровая политика на предприятии включает в себя:

- отбор и продвижение кадров;

- подготовку кадров и их непрерывное обучение;

- найм работников в условиях неполной занятости;

- расстановку работников в соответствии со сложившейся системой производства;

- стимулирование труда;

- совершенствование организации труда;

- создание благоприятных условий труда и отдыха работников.

Для анализа, планирования, учета и управления персоналом все работники предприятия классифицируются по ряду признаков. В зависимости от участия в производственном процессе весь персонал предприятия делится на две категории: промышленно-производственный персонал (ППП) и непромышленный.

К промышленно-производственному персоналу относятся работники, которые непосредственно связаны с производством и его обслуживанием.

К непромышленному персоналу относятся работники, которые непосредственно не связаны с производством и его обслуживанием. В основном это работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и врачебно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию.

В свою очередь ППП в зависимости от выполняемых им функций классифицируется на следующие категории: рабочие, специалисты, руководители, служащие.

Крабочимотносятся работники предприятия непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие делятся на основных - непосредственно связаны с производством продукции и дополнительных - связаны с обслуживанием производства.

К специалистам на предприятии относятся: бухгалтеры, экономисты, техники, механики, психологи, социологи, художники, товароведы, технологи и другие.

К служащим на предприятии относятся: агенты по снабжению, машинистки, кассиры, делопроизводители, табельщики, экспедиторы и другие.

Кроме общепринятой классификации ППП по категориям существуют классификации и внутри каждой категории. Например, руководителей на производстве в зависимости от возглавляемых ими коллективов принято подразделять на линейных и функциональных. К линейным относятся руководители, возглавляющие коллективы производственных подразделений, предприятий, объединений, отраслей и их заместители; к функциональным - руководители, возглавляющие коллективы функциональных служб (отделов, управлений) и их заместители.

По уровню, занимаемому в общей системе управления, все руководители подразделяются на руководителей низового, среднего и высшего звеньев.

Эффективность использования рабочей силы на предприятии в определенной мере зависит от структуры кадров предприятия - состава кадров по категориям и их доли в общей численности.

На структуру ППП влияют следующие факторы:

- уровень механизации и автоматизации производства;

- тип производства (единичное, мелкосерийное, крупносерийное, массовое производство);

- размеры предприятия;

- организационно-правовая форма хозяйствования;

- сложность и наукоемкость выпускаемой продукции;

- отраслевая принадлежность предприятия.

Кадровая политика должна быть направлена на рациональное сочетание категорий ППП с целью роста эффективности производства и роста производительности труда, который позволяет предприятию:

- снизить затраты на производство и реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост заработной платы;

- при прочих равных условиях увеличить объем производства и реализации продукции;

- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;

- повысить конкурентоспособность предприятия и продукции.

Для измерения производительности труда, эффективности использования трудовых ресурсов в промышленности используются два основных показателя: выработка и трудоемкость.

Выработка измеряется количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего в год (другой отчетный период). Это наиболее простой и распространенный показатель производительности труда. Различают три метода определения выработки: натуральный, стоимостной и трудовой (расчет см. на практике).

Трудоемкость- это затраты рабочего времени на производство единицы продукции. В зависимости от состава включаемых в нее трудовых затрат различают технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания производства, производственную трудоемкость и трудоемкость управления производством (см. Сергеев, с.226). Преимущество показателя трудоемкости состоит в том, что он позволяет судить об эффективности затрат живого труда на разных стадиях изготовления конкретного вида продукта не только по предприятию в целом, но и в цехе, на участке, рабочем месте.

При планировании производительности труда на предприятии могут быть использованы различные методы. Наиболее распространенными из них является метод планирования производительности труда по факторам. При этом методе расчет производится путем определения экономии рабочего времени или численности работающих по всем факторам роста производительности труда в соответствии с их типовой классификацией.

Экономия затрат по каждому фактору определяется сопоставлением затрат труда (численности работающих) на плановый объем продукции при старых (базовых) и новых (плановых) условиях производства.

После расчета экономии устанавливается плановая численность и определяется рост производительности труда на предприятии.

Для расчета роста производительности труда на предприятии принята следующая классификация факторов ее роста:

1. Технический прогресс, включающий механизацию и автоматизацию производственных процессов и внедрение передовой технологии на базе нового оборудования; модернизацию оборудования; изменение конструкции детали; применение нового вида сырья, материалом, топлива; повышение качества продукции.

2. Улучшение организации производства, труда и управления (увеличение норм обслуживания, сокращение потерь от брака и отклонений от нормативных условий работы, сокращение потерь рабочего времени и т.п.).

3. Влияние природных условий: залегание угля, нефти, торфа, железной руды; содержание полезного компонента в рудах; изменение глубины разработки.

4. Изменение объема производства и относительное уменьшение численности ППП.

5. Изменение структуры производства и прочие факторы, в том числе: изменение удельного веса полуфабрикатов и кооперированных поставок; изменение доли продукции разной трудоемкости; изменение доли различных методов производства и т.д. (см. расчеты Сергеев с.228 - рассмотреть на практике)

Производительность труда является не только показателем эффективности производства, но и влияет на заработную плату персонала. В литературе отсутствует общепринятая трактовка заработной платы. [Заработная плата - это выраженная в денежной форме часть национального дохода, которая распределяется по количеству и качеству труда, затраченного каждым работником, поступающая в его личное распоряжение. Заработная плата - это вознаграждение за труд. Оплата труда работников - это цена трудовых ресурсов, задействованных в процессе производства].

Различают номинальную (это начисленная и полученная работником заработная плата за его труд за определенный период) и реальную (это количество товаров и услуг, которые можно приобрести за номинальную заработную плату) заработную плату.

При разработке политики в области оплаты труда и ее организации на предприятии необходимо учитывать следующие принципы:

- справедливость, то есть равная оплата за равный труд;

- учет сложности выполняемой работы и уровня квалификации труда;

- учет вредных условий труда и тяжелого физического труда;

- стимулирование за качество труда;

- материальное наказание за брак и безответственное отношение к своим обязанностям;

- опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы;

- индексация заработной платы в соответствии с уровнем инфляции;

- применение современных форм и систем оплаты труда.

Наиболее распространенными формами оплаты труда являются сдельная и повременная.

Сдельная оплата труда - это оплата за количество произведенной продукции (работ, услуг). Чаще всего применяется сдельно-премиальная система, когда рабочий помимо сдельного заработка получает премию за достижение определенных показателей (за качество, за экономию ресурсов и т.п.). Разновидностью сдельной оплаты труда является аккордная система, когда расценки устанавливаются на весь объем работы с указанием срока ее выполнения.

Повременная оплата труда - рабочий получает деньги за отработанное время, но не календарное, а нормативное, предусмотренное тарифной сеткой. Повременно-премиальная - заработок за время плюс премия к этому заработку.

На большинстве предприятий основой для начисления заработной платы является тарифная система, особенно такие ее элементы, как тарифная ставка и тарифная сетка.

Тарифная ставка - абсолютный размер зарплаты различных групп и категорий рабочих за единицу времени. Исходной является минимальная тарифная ставка или тарифная ставка первого разряда. Она определяет уровень оплаты наиболее простого труда.

Тарифная сетка служит для установления соотношения к оплате труда в зависимости от уровня квалификации. Это совокупность тарифных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов. Тарифный коэффициент низшего разряда принимается равным единице. Тарифные коэффициенты показывают, во сколько раз соответствующие тарифные ставки больше тарифной ставки первого разряда.

С переходом на рыночные отношения расширились права предприятий в распределении заработанных ими средств. Государство оставляет за собой только регулирование минимальной оплаты труда, ее корректировку по мере инфляции и создание равных возможностей для организаций по зарабатыванию средств на оплату труда. Основные положения по оплате труда, регламентируемые государством, приводятся в КЗОТе. Конкретные размеры ставок и окладов, а также соотношения в их размерах между категориями персонала и работниками различных профессионально-квалификационных групп определяются на предприятии на основе коллективных договоров или приказами по предприятию.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 25

1. Стадии развития организации. Процесс совершенствования управления организацией

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и в конце концов прекращают свое существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не жи­вет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Умеющие адаптироваться — процветают, негибкие — ис­чезают. Какие-то организации развиваются быстрее других и де­лают свое дело лучше, чем другие. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, на­сколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Именно поэтому широко распространено понятие жизненного цикла организации как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Применяя понятие жизненного цикла, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что перехо­ды от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не слу­чайными.

Жизненный цикл организации непосредственно и теснейшим образом связан с жизненным циклом продукции — временным ин­тервалом, включающим несколько стадий, каждая из которых от­личается особым характером процесса изменения объема произ­водства во времени. Следует различать полный жизненный цикл продукции, жизненный цикл продукции в сфере производства, жизненный цикл продукции в сфере потребления. Полный жиз­ненный цикл продукции включает время создания, продолжитель­ность выпуска и время эксплуатации изделий потребителями. Это понятие используется для планирования маркетинга и снабженческо-сбытовой деятельности, организации послепродажного об­служивания изделий, выбора адекватных форм управления и со­здания необходимых структурных звеньев.

Концепции жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков. Жизненный цикл используется для объяснения того, как продукт проходит через этапы рожде­ния или формирования, роста, зрелости и упадка. Организации имеют некоторые исключительные характеристики, которые требуют определенной модификации понятия жизненного цикла. Один из вариантов деления жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1.Этап предпринимательства. Организация находится в ста­дии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свобод­но, продвижение к следующему этапу требует стабильного обес­печения ресурсами.

2.Этап коллективности. Развиваются инновационные процес­сы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Ком­муникации и структура в рамках организации остаются, в сущно­сти, неформальными. Члены организации затрачивают много вре­мени на развитие механических контактов и демонстрируют высокие обязательства.

3.Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Орга­ны по выработке и принятию решений становятся ведущими ком­понентами организации. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным. Роли уточнены таким образом, что выбытие тех или иных членов организации не вызывает серьез­ной опасности.

4.Этап выработки структуры. Организация увеличивает вы­пуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководите­ли выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Меха­низм принятия решений децентрализован.

5.Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рын­ков и использования новых возможностей. Увеличивается потреб­ность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству прихо­дят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизо­ван.

Концепция жизненного цикла указывает на наиболее характер­ные симптомы развала организации, проявляющиеся на стадии упадка. К ним, в частности, относятся:

• снижение спроса ужесточает конкуренцию и усложняет ее формы;

• увеличивается конкурентная сила поставщиков;

• повышается роль цены и качества в конкурентной борьбе;

• возрастает сложность управления приростом производствен­ных мощностей;

• усложняется процесс создания товарных инноваций;

• снижается прибыльность.

Стадии жизненного цикла организации можно представить более детально (табл. 1).

Детство. Это опасный период, поскольку наибольшее количе­ство неудач происходит в течение первых лет после возникнове­ния организации. Из мировой статистики известно, что огромное число организаций небольшого масштаба терпят неудачу из-за некомпетентности и неопытности руководства. Каждое второе предприятие малого бизнеса терпит крах в течение двух лет, четы­ре из пяти предприятий — в течение пяти лет своего существова­ния. Задачей этого периода является достижение быстрого успеха, а его целями — здоровое существование и развитие, а не простое выживание. Нередко вся работа выполняется на пределе возмож­ностей, чтобы не потерять темп возрастающего успеха. Управле­ние осуществляется деятельным и подготовленным руководите­лем и его первоначальной командой.

Отрочество. Во время этого переходного периода рост органи­зации осуществляется, как правило, несистематично, рывками. Организация все больше набирает силу, однако координация про­водится ниже оптимального уровня. Более организованные про­цедуры постепенно заменяют рискованную страсть к успеху. На­лаживается планирование, разработка бюджетов, прогнозов. Рас­ширяется прием на работу специалистов, что вызывает трения с прежним кадровым составом. Основатели организации вынужде­ны больше выполнять роль непосредственных руководителей, а не предпринимателей, проводя систематическое планирование, ко­ординацию, управление и контроль.

Ранняя зрелость. Отличительные признаки этого периода — экспансия, дифференциация и, возможно, диверсификация. Об­разуются структурные подразделения, результаты деятельности которых измеряются полученной прибылью. Используются мно­гие общепринятые методы оценки эффективности, должностные инструкции, делегирование полномочий, нормы производитель­ности, экспертиза, организация обучения и развития. Однако на­чинают проявляться тенденции к бюрократизму и борьбе за власть, местничеству и стремлению добиваться успеха любой ценой.

Расцвет сил. Имея в правлении акционеров, организация ста­вит на данном этапе цель сбалансированного роста. Структура, координация, стабильность и контроль должны иметь такое же значение, как и инновации, совершенствование всех частей орга­низации и децентрализация. Принимается концепция структур­ных подразделений, результаты деятельности которых измеряют­ся полученной прибылью. Новая продукция, рынок сбыта и тех­нологии должны быть управляемы, а квалификационные навыки управленческого персонала — более отточены. С ускорением тем­пов роста по сравнению с предыдущими стадиями организация нередко переоценивает свои успехи и возможности.

Полная зрелость. Имея компетентное, но не всегда ответствен­ное руководство, организация действует практически сама по себе. Весьма часто устанавливается нежелательное состояние всеобще­го благодушия. Несмотря на то что уровень доходов вполне при­емлемый, темпы роста замедляются. Организация может откло­няться от своих первоначальных целей под влиянием обществен­ного мнения. Вместе с тем слабости слишком очевидны. Эти симптомы нередко игнорируются руководством.

Старение. Этот этап никогда бы не наступил, если бы руковод­ство организации постоянно осознавало необходимость обновле­ния. Конкуренты неизменно претендуют на долю организации на рынке. Бюрократическая волокита, не всегда обоснованная стра­тегия, неэффективная система мотивации, громоздкая система контроля, закрытость к новым идеям — все это, вместе взятое, со­здает условия для «закупорки артерий». Как показывает практи­ка, очень трудно остановиться и прекратить выполнение непро­дуктивной работы. В результате организация постепенно начина­ет распадаться. Она вынуждена либо принять жесткую систему обновления, либо погибнуть как самостоятельная структура, влив­шись в приобретающую ее корпорацию. Организация откатыва­ется назад, и вновь начинается борьба за ее выживание.

Обновление. Организация в состоянии подняться из пепла, как Феникс. Это может сделать новая команда руководителей, упол­номоченных на проведение реорганизации и осуществление пла­новой программы внутреннего организационного развития.

Многочисленные исследования показывают, что организации в течение жизненного цикла уверенно развиваются, когда имеют обоснованную стратегию и эффективно используют ресурсы;пере­страиваются, когда перестают отвечать избранным целям;погиба­ют, когда оказываются неспособными выполнять свои задачи.

На стадии создания организации руководитель должен принять следующие меры:

• тщательно изучить потребительский спрос на данную продук­цию или услуги на конкретных рынках;

• собрать и оценить информацию о деятельности и намерени­ях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;

• взвесить необходимость и целесообразность увеличения по­тенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;

• изыскать возможности привлечения дополнительных ресур­сов за счет внутренних и внешних источников;

• рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов.

На стадии роста организации на первый план в деятельности руководителя выступают:

• решение социальных проблем коллектива, позволяющее за­креплять и развивать заинтересованность работников;

• обеспечение баланса между текущей и инновационной перс­пективной деятельностью, между повышением качества выпуска­емой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения ка­питала;

• оптимизация соотношения между централизацией и децент­рализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т.п.

На стадии зрелости руководитель организации должен прини­мать такие меры:

• систематически и в первоочередном порядке следить за по­ведением конкурентов и в необходимых случаях вносить измене­ния в перспективные планы организации;

• проанализировать необходимость и возможности техническо­го перевооружения производства, повышения уровня технологи­ческой и конструкторской подготовки производства;

• совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;

• создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной рабо­ты целевых команд, использования матричных структур и т.п.

На стадии упадка организации происходит определенная цен­трализация управления компанией и в этих условиях руководи­тель:

• рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;

• изучает возможности слияния с другими компаниями, суже­ния номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;

• приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с но­выми рынками и поставщиками.

2. Налоговая система. Виды налогов.

Налог — это принудительно изымаемые государством или местными властями средства с физических и юридических лиц, необходимые для осуществления государством своих функций.Эти сборы производятся на основе государственного законодательства.

Использование налогов в качестве инструмента централизованного воздействия на экономическое развитие государства имеет длительную историю. Первый денежный поголовный налог на граждан был введен еще в Римской империи во II в. н.э.

По мере развития обмена и экономической цивилизации денежные налоги вытесняют другие виды платежей, в том числе натуральный, и становятся господствующими.

В современных условиях налоги выполняют две основные функции: фискальную и экономическую. Фискальная функция является основной. Используя ее, государство формирует денежные фонды. Экономическая функция предполагает использование налогов в качестве

инструмента перераспределения национального дохода, заинтересованности производителей и предпринимателей в развитии разнообразных видов деятельности по производству товаров и услуг.

Используя эту функцию налогов, государство оказывает влияние на реальный процесс производства и инвестирования капитальных вложений.

Взимание налогов основывается на использовании различных ставок налогов. Различают следующие виды ставок.Твердые ставки устанавливаются в абсолютной-сумме на единицу обложения независимо от размера дохода (тонну, подгку, партию товара, услугу и т.д.). Пропорциональные ставки действуют в о§ина&оцрм процентном отношении к объекту налога без учета дифференциации его величины.

Прогрессивные ставки предполагают прогрЬсивное повышение ставки налога по мере возрастания дохода Этот вид ставок служит инструментом изъятия средств у лиц, получающих большие доходы.

Регрессивные ставки предполагают снижейие налога по мере роста дохода. Эти ставки наиболее выгодны "лицам, обладающим большими доходами, и наиболее обременительны для физических и юридических лиц, обладающих незначительными доходами.

По платежеспособности и методу взимания налоги подразделяются на прямые и косвенные. Прямые налоги непосредственно уплачиваются конкретным плательщиком. Как правило, они прямо пропорциональны платежаспособности.

Косвенные налоги — это обязательные платежи, включенные в цену товара или услуги. Значительную часть их образуют акцизы. По использованию налоги подразделяются на общие, поступающие в общую доходную часть бюджета, и специальные (целевые). Они используются строго на определенные цели. Это налоги, например, на продажу бензина, топлива, смазочных масел и др.

В соответствии с государственным устройством и бюджетной структурой налоги подразделяются на федеральные и местные.

Совокупность взимаемых в государстве налогов, сборов, пошлини других платежей, а также и методов их построения образует налоговую систему. Вней устанавливаются конкретные методы построения и взимания налогов.

Принципы, которым должна отвечать налоговая система, были сформулированы еще А. Смитом и включали принципы нейтральности, справедливости и простоты расчета\*. Эти принципы не утратили своей значимости до настоящего времени. Нейтральность налоговой системы заключается в обеспечении равных налоговых стандартов для равных налоговых плательщиков.

К сожалению, в странах с переходной экономикой этой нейтральности практически не существует. Широкая дифференциация налогов, разнообразие льгот отраслям и фирмам дискредитируют общество и подрывают экономическую стабильность.

Принцип справедливости обеспечивает возможность равноценного изъятия налоговых средств у различных категорий физических и юридических лиц, не ущемляющего интересов каждого плательщика и в то же время обеспечивающего достаточными средствами бюджетную систему.

Принцип простоты предполагает построение налоговой системы с учетом потребностей общества, возможностей государства и имеющейся базы налогообложения. При этом следует учитывать внутренние и внешние интересы государства и интересы предприятий, отраслей, регионов и граждан. Это предполагает использование набора функциональных инструментов определения облагаемого дохода, налоговой ставки и величины налога, понятных налого сборщикам и налогоплательщикам.

В странах с федеральным устройством при проектировании налоговой системы широко используется принцип равномерного распределения налогового бремени по отдельным регионам и субъектам Федерации.

Количественно уровень налогового бремени можно представить как отношение суммы налогов на душу населения к платежеспособности дохода, или суммы, оставшейся после уплаты налога к платежеспособности.

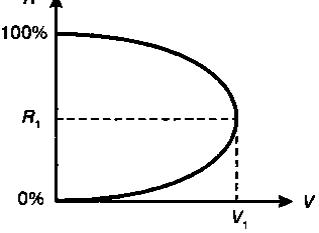
Налоговые системы развитых стран, построенные с учетом рассматриваемых принципов, предполагают широкое применение стимулирующих льгот. Важнейшими из них являются инвестиционный налоговый кредит, ускоренная амортизация, скидка на истощение недр при добыче природных ресурсов.

Инвестиционный кредит по существу представляет косвенное финансирование государством капитальных вложений частного предпринимательства за счет освобождения от уплаты налога на период окупаемости капиталозатрат. Он рассчитан в основном на внедрение инновационных технологий, замену устаревшего оборудования, производство конкурентоспособных изделий.

При ускоренной амортизации государство разрешает списывать амортизацию в масштабах, существенно престающих реальный износ основного капитала. По сути это не что^иное, как налоговая субсидия предпринимателю. Повышение амортизационных отчислений уменьшает сумму прибыли, облагаемой налогом, а это ускоряет оборот основного капитала.

Налоговая система, построенная с учетом налоговых льгот и рациональных налоговых ставок, обеспечивает действие стимулирующей функции развития производства и увеличения налоговой базы. Напротив, неоправданное увеличение ставок создает условия снижения объемов производства и "ухода" от уплаты налогов. Примером крупномасштабных мероприятий по стимулирований общей экономической конъюнктуры может служить крупное снижение налоговых ставок в начале 80-х годов XX в. в США. Теоретическим обоснованием этой программы стали расчеты американского экономиста АЛаффера, доказавшего, что снижение налоговых ставок до предельной оптимальной величины способствует подъему производства и росту доходов.

Согласно рассуждениям А.Лаффера, чрезмерное повышение налоговых ставок на доходы корпораций снижает у них стимулы к капиталозатратам, тормозит НТП, замедляет экономический рост. Графическое отображение зависимости между доходами бюджета и динамикой налоговых ставок получило название кривой Лаффера, по оси ординат отложены налоговые ставки R, по оси абсцисс — поступления в бюджет (V). При увеличении ставки налога R доход государства в результате налогообложения Vувеличивается. Оптимальный размер ставки (R1) обеспечивает максимальные поступления в государственный бюджет (K1). При дальнейшем повышении налогов стимулы к труду и предпринимательству падают, а при 100%-м налогообложении доход государства равен нулю, так как никто не хочет работать, не получая дохода. Повышение или понижение налоговых ставок оказывает тормозящее или стимулирующее воздействие на динамику инвестиций.



Налоговая система любого государства по своей сути не статична, а довольно динамична. Это связано с изменением экономической конъюнктуры, целей и задач экономического роста.

Главным недостатком большинства действующих налоговых систем является рассмотрение отдачи каждого из налогов в статической системе, не учитывающей развития общественных отношений.

Конкретные фазы экономического цикла: подъем или падение производства во всех отдельных отраслях экономики, изменение прожиточного уровня, йзменениячв распределении личных доходов, не говоря уже о глобальных экстремальных обстоятельствах (неурожай, аварии с тяжелыми последствиями, стихийные бедствия и пр.), — изменяют действенность тех или иных налогов, рассчитанных на функционирование в определенных, зафиксированных статической моделью условиях.

Являясь мощным инструментом финансовой политики, величина налоговой ставки и общая масса изымаемых в государственный бюджет ресурсов оказывают непосредственное влияние на динамику социально-экономического развития общества, в результате чего с течением времени изменяется степень их полезности для общества и государственной власти. Проведение экспертиз и исследований воздействия налоговых систем или отдельных налогов на

развитие общественного производства и экономико-политическое состояние основывается на дискретном изучении этих воздействий в определенные моменты, и на этой основе делаются выводы о целесообразности и обоснованности каждого конкретного налога. Такие исследования имеют смысл и могут оказаться неплохим инструментом в разработке бюджетных планов в условиях абсолютно стабильного общества. Однако таких обществ в природе не существует — любое государство постоянно развивается, изменяются представления людей о потребностях, потребности самого государства происходят изменения во внешнем мире и т.д