**1. Функция менеджмента - планирование. Принципы стратегического,**

**оперативного и тактического планирования. Роль финансового анализа и**

**контроля в планировании деятельности.**

Планирование - это определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения. Любая организация не может обходиться без планирования, так как необходимо принимать управленческие решения относительно:

* распределения ресурсов;
* координации деятельности между отдельными подразделениями;
* координации с внешней средой (рынком);
* создания эффективной внутренней структуры;
* контроля за деятельностью;
* развития организации в будущем. Планирование обеспечивает своевременность решений, позволяет избегать поспешности в решениях, устанавливает четкую цель и ясный способ ее реализации, а также даст возможность контролировать ситуацию.

В общем, в процессе планирования можно выделить:

* процесс целеполагания (определение системы целей);
* процесс сочетания (координации) целей и средств их достижения;
* процесс развития или единство существующей системы работы организации с ее будущим развитием.

Целеполагание - это процесс разработки системы целей, начиная от общих целей организации и заканчивая целями отдельных ее подразделений. В результате получается дерево целей, которое лежит в основе всего процесса планирования.

Для реализации процесса планирования также необходимо иметь налаженную организационную систему. Работа организации направлена на достижение планового показателя, и от того, как построена и скоординирована эта работа, зависит результат. Даже самые идеальные планы не будут реализованы без соответствующей организации. Должна существовать исполнительская структура. Кроме того, у организации должна существовать возможность будущего развития, так как без этого организация будет разрушаться (если мы не развиваемся, значит, мы умираем). Будущее организации зависит от условий среды, в которой она работает, от навыков и знаний персонала, от того места, которое организация занимает в отрасли (регионе, стране).

Весь процесс планирования в организации разделяется на два уровня: стратегический и оперативный. Стратегическое планирование - это определение целей и процедур организации в долгосрочной перспективе, оперативное планирование - это система управления организацией на текущий период времени. Эти два вида планирования соединяют организацию в целом с каждым конкретным подразделением и являются залогом успешной координации действий. Если брать организацию в целом, то планирование осуществляется в следующем порядке:

1. Разрабатывается миссия организации.
2. Исходя из миссии, разрабатываются стратегические ориентиры или направления деятельности (эти ориентиры часто называют качественными целями).
3. Производится оценка и анализ внешней и внутренней среды организации.
4. Определяются стратегические альтернативы.
5. Выбор конкретной стратегии или пути достижения цели. Ответ на вопрос "что делать?".
6. После установления цели и выбора альтернативных путей ее достижения (стратегии) основными компонентами формального планирования являются:

* тактика, или как добиться того или иного результата (ответ на вопрос "как делать?"). Тактические планы разрабатываются на основе выбранной стратегии, они рассчитаны на более короткий период времени (текущий момент), разрабатываются менеджерами среднего звена, результат такого планирования появляется быстро, и его легко соотнести с конкретными действиями работников;
* политика, или обще руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;
* процедуры, или описание действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации;
* правила, или что должно быть сделано в каждой конкретной ситуации.

**Планирование и планы**

Следует различать планирование и планы. План - это детализированная совокупность решений, которые подлежат реализации, перечень конкретных мероприятий и их исполнителей. План является результатом процесса планирования. Планы и планирование имеют различные вариации, и их можно рассматривать с разных точек зрения.

По широте охвата:

* корпоративное планирование (для всей компании в целом);
* планирование по видам деятельности (планирование производства ковров);
* планирование на уровне конкретного подразделения (планирование работы цеха).

По функции:

* производственное;
* финансовое;
* кадровое;
* маркетинговое.

По подфункции (например, для маркетинга):

* планирование ассортимента;
* планирование рекламы;
* планирование продаж.

По временному периоду:

* долгосрочное планирование - 5 лет и более;
* среднесрочное планирование - от 2 до 5 лет;
* краткосрочное планирование - до года.

По степени детализации планов:

* стратегическое планирование;
* оперативное или тактическое планирование.

По обязательности выполнения:

* директивные планы для непосредственного обязательного исполнения;
* индикативные планы, которые являются ориентирными и зависят от индикаторов экономической, политической и т. д. деятельности.

План как итог планирования для исполнителей является директивным документом и должен включать как обязательные, так и рекомендательные показатели, причем с увеличением сроков планирования число индикативных (рекомендательных) показателей растет. Это связано с тем, что при долгосрочном планировании результат не может быть определен абсолютно точно, так как он зависит от изменения условий хозяйствования и имеет вероятностный характер. Планироваться могут конкретные мероприятия, товары, услуги и работы, а также структуры, технологии и процедуры. Например, планирование расширения организации, планирование более совершенного техпроцесса или планирование вывода товара на рынок.

Различают три основные формы организации планирования:

* "сверху вниз";
* "снизу вверх";
* "цели вниз - планы вверх".

Планирование "сверху вниз" основывается на том, что руководство создает планы, которые надлежит выполнять их подчиненным. Такая форма планирования может дать положительный результат только при наличии жесткой, авторитарной системы принуждения.

Планирование "снизу вверх" основано на том, что планы создаются подчиненными и утверждаются руководством. Это более прогрессивная форма планирования, но в условиях углубляющейся специализации и разделения труда сложно создать единую систему взаимосвязанных целей.

Планирование "цели вниз - планы вверх" соединяет достоинства и устраняет недостатки двух предыдущих вариантов. Руководящие органы разрабатывают и формулируют цели для своих подчиненных и стимулируют разработку планов в подразделениях. Такая форма дает возможность создать единую систему взаимосвязанных планов, так как общие целевые установки являются обязательными для всей организации.

Планирование базируется на данных прошлых периодов деятельности, но целью планирования является деятельность предприятия в перспективе и контроль за этим процессом. Поэтому надежность планирования зависит от точности и правильности информации, которую получают менеджеры. Качество планирования в большей степени зависит от интеллектуального уровня компетенции менеджеров и точности прогнозов относительно дальнейшего развития ситуации.

**2. Организация как функция менеджмента. Факторы, определяющие**

**особенности организационной структуры.**

**Организация** (от греч. инструмент) – это целевое объединение ресурсов; составная часть управления, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижении взаимного соответствия функционирования ее частей.

Термин на английском языке: *organization (proprietary organization — коммерческая организация, charitable organization — благотворительная организация,nonprofit organization — некоммерческая организация), arrangement,*

Сyщнocть организации как [функции менеджмента](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0) (См. [Контроль как функция менеджмента](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C_%D0%BA%D0%B0%D0%BA_%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0), [Коммуникации как функция менеджмента](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8_%D0%BA%D0%B0%D0%BA_%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0), [Планирование как функция менеджмента](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%BA%D0%B0%D0%BA_%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0)) заключается в тoм, чтoбы oбecпeчить выпoлнeниe peшeния c opгaнизaциoннoй cтopoны, тo ecть coздaть тaкиe yпpaвлeнчecкиe oтнoшeния, кoтopыe бы oбecпeчили нaибoлee эффeктивныe cвязи мeждy вceми элeмeнтaми yпpaвляeмoй cиcтeмы, включая pacпpeдeлeние oтвeтcтвeннocти и пoлнoмoчий, a тaкжe ycтaнoвлeния взaимocвязeй мeждy paзличными видaми paбoт.

• пpиcпocoблeниe opгaнизaциoннoй [cтpyктypы фиpмы](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php?title=C%D1%82py%D0%BA%D1%82yp%D1%8B_%D1%84%D0%B8p%D0%BC%D1%8B&action=edit&redlink=1) к зaдaчaм нaмeчaeмoй дeятeльнocти;

• пoдбop людeй для кoнкpeтнoй paбoты и дeлeгиpoвaниe им пoлнoмoчий, пpaв иcпoльзoвaния pecypcoв opгaнизaции;

Для ycпeшнoй peaлизaции фyнкции нeoбxoдимo yчитывaть тpeбoвaния cлeдyющиx лoкaльныx пpинципoв opгaнизaции;

• пpинцип цeли. Оpгaнизaция, ee oтдeльныe звeнья paбoтaют вo имя дocтижeния oбщeй [цeли](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B8_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8) (См. [Целеполагание](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), [Миссия](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9C%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F));

• элacтичнocти opгaнизaции. Пpи oпpeдeлeнии зaдaч и oтвeтcтвeннocти дoлжeн быть ycтaнoвлeн oптимyм мeждy cвoбoдoй дeйcтвий oтдeльныx paбoтникoв и aдминиcтpaтивными пpeдпиcaниями;

• ycтoйчивocти. Сиcтeмy yпpaвлeния нeoбxoдимo cтpoить тaк, чтoбы ee элeмeнты нe пoдвepгaлиcь кopeнным измeнeниям пoд влияниeм [внeшнeй и внyтpeннeй cpeды](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%92%D0%BD%D0%B5%D1%88%D0%BD%D1%8F%D1%8F_%D0%B8_%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D1%8F_%D1%81%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B0_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8);

• нeпpepывнoгo coвepшeнcтвoвaния. Пpeдпoлaгaeт нeoбxoдимocть cиcтeмaтичecкoй opгaнизaциoннoй paбoты пo coвepшeнcтвoвaнию пpoцecca opгaнизaции и peaлизaции peшeний;

• пpямoй coпoдчинeннocти. Любoй paбoтник дoлжeн имeть oднoгo нaчaльникa;

• oбъeмa кoнтpoля. [Мeнeджep](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php?title=%D0%9Ce%D0%BDe%D0%B4%D0%B6ep&action=edit&redlink=1) в cocтoянии квaлифициpoвaннo oбecпeчить и пpoкoнтpoлиpoвaть paбoтy oгpaничeннoгo чиcлa пoдчинeнныx; • бeзycлoвнoй oтвeтcтвeннocти pyкoвoдитeля зa дeйcтвия пoдчинeнныx;

• copaзмepнocти oтвeтcтвeннocти дaнным пoлнoмoчиям;

• иcключeния. Рeшeния пoвтopяющeгocя xapaктepa низвoдятcя дo pyтинныx, выпoлнeниe кoтopыx пopyчaeтcя нижecтoящим yпpaвлeнчecким звeньям;

• пpиopитeтa фyнкций. Упpaвлeнчecкaя фyнкция poждaeт opгaн yпpaвлeния, a нe нaoбopoт. • кoмбиниpoвaния. Нeoбxoдимo oбecпeчивaть нaибoлee пpaвильнoe coчeтaниe цeнтpaлизмa и caмocтoятeльнocти.

**3. Стратегия и структура организации: идеи А. Чендлера. Влияние**

**социальных стратегических альянсов на стратегию и структуру организации.**

. Чандлер, автор одной из пионерных работ в области стратегического планирования, считает, что стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»  Прежде всего в данном случае следует определить долгосрочные цели развития фирмы. Эти цели должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Не может быть ничего более деструктивного для предприятия, чем постоянное изменение целей развития или же колебания высшего руководства в определении будущей ориентации. Частая смена целей развития предприятия может закончиться плачевно, так как действия станут непонятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам.

Вместе с тем стабильность целеполагания не предполагает такой же устойчивости в курсах действий, направленных на реализацию поставленных целей. В конечном счете курсы действий конкретизируются в виде неких программ действий, которые чаще всего ориентированы на более короткий период, чем долгосрочные цели, почему и могут корректироваться, что позволяет обеспечить большую эффективность реализации стратегических ориентиров развития предприятия.

Ресурсное обеспечение стратегических решений как третий элемент понятийной триады определения А. Чандлера (цели — курсы действий (программы) — ресурсы) выступает в качестве ограничений реализации данного процесса. Действительно, нахождение некоторого соответствия между целями и программами, обеспечивающими их реализацию, с одной стороны, и распределение человеческих, финансовых, технологических и других видов ресурсов, с другой стороны, реализуют одно из требований стратегического процесса — его стабильность.

Выбор направлений хозяйственной деятельности (структуры предпринимательства) скорее искусство, чем наука, поскольку нельзя найти адекватный формализованный алгоритм, обеспечивающий полную уверенность в эффективном решении поставленной задачи. Это является очень важным утверждением, во многом определяющим процедуры и методы процесса стратегического планирования и управления.

**Виды стратегических альянсов**

Главным критерием отнесения альянсов к стратегическим является их роль в создании конкурентных преимуществ промышленных предприятий. Если отношения с внешними партнерами существенно влияют на развитие фирмы, позволяют привлекать потребителей и защищать от негативного воздействия отраслевой конкуренции, то они могут считаться стратегическими. Это отличает их от тактических партнерств, обычных долговременных контрактов.

Существует несколько критериев классификации стратегических альянсов:

– в соответствии с отраслевой принадлежностью;

– по уровню совместной собственности;

– в зависимости от сферы интересов;

‑ по механизму деятельности и др.

Стратегические социальные альянсы будут представлять собой объединение независимых предприятий для совместной реализации социальных проектов. При этом ни один из участников альянса не теряет своей стратегической автономности и приоритетности индивидуальных интересов. Формирование стратегических социальных альянсов является взаимовыгодной формой межорганизационных отношений. Их функционирование позволит повысить уровень социальной ответственности российского бизнеса на основе привлечения к социальному инвестированию малых и средних промышленных предприятий.

**4. Мотивация как функция менеджмента. Пирамида А. Маслоу. Виды и**

**методы стимулирования работников с разными типами трудовой мотивации.**

Одной из главных задач руководителя всегда является определение целей (функционирования организации и эффективное распределение запланированных работ). Эффективное распределение позволяет руководителю непосредственно контролировать деятельность своих работников. При осуществлении подобного процесса управления руководители могут использовать различные принципы воздействия на работника, которые называются мотивацией.

Мотивация – это процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил. Такие силы побуждают человека к какой-либо деятельности, задают определенные формы и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В основе мотивов всегда лежат потребности.

К первоначальным и самым простым концепциям мотивации относятся политика кнута и пряника, а также попытки использовать в управлении методы психологии.

До того как термин «мотивация» вошел в обиход, было известно, что можно намеренно воздействовать на людей для достижения целей организации. В истории можно найти большое количество примеров, в которых короли держали награду перед глазами героя. Однако награда предлагались не каждому, здесь рассматривался сам факт, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им выжить.

В 1910 г. возникла первая школа научного управления, она выступала за разделение управленческих функций и обязанностей. Основоположником этой школы является Г. Тейлор. Он открыл и разработал модель «экономического человека». Смысл заключался в том, что человек выполняет свою работу только для получения определенного количества прибыли, т. е. платы за свой труд.

Г. Тейлор выделял следующие основные принципы научного управления:

1) создание научного фундамента – подразумевалось исследование каждого отдельного вида трудового действия;

2) отбор рабочих и менеджеров, их тренировка и обучение на основе научных критериев;

3) эффективное сотрудничество между руководителями и рабочими в области внедрения научной организации труда;

4) эффективное делегирование полномочий. Каждый из участников должен точно и своевременно выполнять свою работу. Попытки же применения в управлении психологических мотивов начались с появления работ Элтона Мэйо (1880–1949). Это человек с академическим образованием своего времени. Э. Мэйо определил, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. Он автор идеи об увеличении перерывов во время работы. Результаты от внедрения этой идеи не заставили себя долго ждать.

Немалый вклад в теорию мотивации внес АбрахамМаслоу, разработавший иерархию потребностей человека, благодаря чему стало известно о сложной и структуре человеческих потребностей и их непосредственном влиянии на мотивацию. Работая над своей теорией мотивации в 1940-е гг., А. Маслоу определил последовательность их возникновения, т. е. иерархию.

Физиологические потребности занимают первое место. Такие потребности необходимы для выживания личности. К ним относятся потребности в пище, воде, отдыхе и т. д.

Потребности в безопасности и уверенности в будущем находятся на втором месте. К ним можно отнести потребность в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, а также уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем.

Социальные потребности занимают третье место.

Они включают чувство принадлежности к кому-либо (чему-либо).

Потребности в уважении находятся на четвертом месте. К ним можно отнести потребности в самоуважении, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании и т. д.

Потребности в самовыражении находятся на пятом месте. Здесь имеется в виду реализация своих потенциальных возможностей и рост как личности.

Такое широкое разграничение потребностей было сделано с учетом одной важной особенности, которая заключается в том, что человек отдает предпочтение удовлетворению первичных потребностей.

Вполне естественно, что удовлетворение вторичных потребностей осуществляется только после того, как удовлетворены первичные потребности.

Такой принцип удовлетворения потребностей получил название принципа иерархии, или доминанты.

Данная теория внесла большой вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей осуществлять трудовую деятельность.

Для того чтобы правильно и успешно мотивировать работника, менеджер должен предоставить ему возможность в удовлетворении его важнейшей потребности таким образом, чтобы достичь целей организации.

Работая с уверенностью, что он в безопасности, почувствовав себя защищенным, человек непременно будет стремиться к активной деятельности и социальным контактам, к уважению со стороны окружающих.

Почувствовав внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, человек получит стимул для роста своих возможностей пропорционально потребностям.

На сегодняшний момент выделяют пять основных направлений улучшения мотивации труда:

1) материальное стимулирование;

2) повышение качества рабочей силы;

3) улучшение организации труда;

4) вовлечение персонала в процесс управления;

5) неденежное стимулирование. Материальное стимулирование – это одна из самых эффективных и распространенных форм мотивации персонала.

Это один из так называемых рычагов воздействия на определенного работника при осуществлении мотивирования.

Такое стимулирование происходит с помощью системы оплаты труда, премий, надбавок и т. д.

Сюда же можно отнести возможность персонала участвовать в капитале предприятия и распределении прибыли при прямом участии в управлении организацией посредством покупки работником акций предприятия.

Такое стимулирование внушает работнику уверенность в себе, вызывает у него удовлетворенность своей работой, коллективом.

При применении этого метода руководитель преследует цель, чтобы работник сам проявлял инициативу, решительность, улучшал качество труда и сам заслуживал признательность и благодарность.

Улучшение качества организации труда заключается в постановке целей, расширении трудовых функций, использовании гибких графиков выполнения заданий, улучшении условий труда.

Правильно поставленная цель может служить мотивирующим фактором для работника предприятия.

Сама суть использования этого способа мотивации заключается в сокращении рабочего времени.

Постановка цели – это мотив для сотрудника предприятия, это необходимость наличия у человека определенных благ через какой-то промежуток времени.

Улучшение условий труда является актуальным вопросом, который должна решать каждая организация.

Улучшение условий труда является не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей.

Расширение трудовых функций – эта функция включает внедрение различных дополнительных обязанностей и операций, выполняемых работником.

Такое мероприятие направлено на увеличение рабочего цикла и интенсивности труда.

**5. Контроль как функция менеджмента. Принципы эффективного контроля**

**по Ньюмену. Особенности стратегического контроля.**

Предварительный контроль осуществляется перед началом выполняемой работы (проверка качества сырья, готовности оборудования и др.). Выявление и устранение на начальном этапе значительной массы препятствий в дальнейшем способствует снижению количества брака в производстве. Различают три направления проведения предварительного контроля:

1) при подборе персонала, когда работодатель выдвигает ряд жестких требований, которым должен соответствовать кандидат. Это касается, прежде всего, профессиональных навыков (квалификации);

2) при разработке материально-технической базы, когда работа строится на основе существующих стандартов (ГОСТов, ОСТов, ТУ и др.), предъявляемых к качеству сырья, продукции и техническим характеристикам оборудования;

3) при решении финансовых вопросов, когда составляется бюджет предприятия с указанием всех доходов и расходов, а также бизнес-плана на основе текущей деятельности предприятия.

Текущий контроль проводится в ходе выполнения работы (в процессе производства). Такой контроль проводится с целью выявления недостатков в процессе выполняемой работы и позволяет устранять возникающие недоработки и причины, вызывающие их.

Недостаток этого вида контроля – его дороговизна, что может привести к увеличению цены на готовую продукцию.

Итоговый контроль проводится по результатам деятельности предприятия. Его основной целью является выявление недоброкачественной продукции на этапе ее окончательного производства, с тем чтобы предотвратить выход на рынок некачественной продукции.

Все перечисленные выше виды контроля осуществляются в три этапа.

1. Установление планируемых показателей. Это этап контроля, на котором ставятся определенные цели и задачи, которые необходимо решить для достижения той или иной цели.

2. Сопоставление планируемых результатов с действительными. На этом этапе осуществляется сравнение планируемых показателей реально полученными в результате завершения работы.

При несовпадении сравниваемых показателей определяется уровень отклонений от заданных параметров, который может быть отрицательным и положительным.

3. Процесс осуществления корректирующих мер. Это заключительный этап контроля, на котором осуществляется работа над ошибками. Предпринимается ряд действий, направленных на улучшение конкретного показателя в будущем.

*1. Стратегическая направленность контроля*. Для того чтобы иметь эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, то есть *отражать общие приоритеты организации и поддерживать их*. 2. *Ориентация на результаты*. Чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления. Контроль не должен быть самоцелью, он должен быть средством, с помощью которого организация достигает желаемых целей.

*3. Соответствие делу ( то, что действительно важно)*Неподходящий механизм контроля может маскировать, а не собирать критически важную информацию. *4. Своевременность контроля.*Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует измеряемому явлению. *5. Гибкость контроля.*Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.

*6. Простота контроля.*Наиболее эффективный контроль – это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны.

*7. Экономичность контроля.*Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

**6. Развитие управленческой науки. Школы управления.**

Только в ХХ в. управление было признано самостоятельной областью знаний, подлежащей изучению и рассмотрению.

Рассмотрим основополагающие школы управления.

Научная школа управления (1885–1920 гг.).

Школа связана с именем Фредерика Уин-слоу Тейлора. Представители этой школы обосновали необходимость подбора конкретных работников для выполнения определенной работы, обучения работников, их подготовки и переподготовки как внутри предприятия, так и в сторонних организациях, а также рационализации труда и его мотивации.

Благодаря этой школе было разработано 12 принципов управления, которые не потеряли своего значения и в настоящее время:

1) отчетливо поставленные цели – исходный пункт управления;

2) здравый смысл, предполагающий признание ошибок и поиск их причин;

3) компетентная консультация профессионалов и совершенствование процессов управления на основе их рекомендаций;

4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентацией деятельности людей, контролем за ее исполнением;

5) справедливое отношение к персоналу;

6) письменные стандартные инструкции;

7) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;

8) нормализация условий труда;

9) нормирование операций; ^вознаграждение за производительность.

Классическая, или административная, школа (1920–1950 гг.).

Это направление связано с именем Анри Файо-ля. Специалисты такого направления исследовали эффективность работы всей организации. Итогом многих работ и проведенных исследований А. Файо-ля является создание принципов управления всей организацией:

1) первоначальная функция – разделение труда;

2) полномочия и ответственность. Полномочие – право отдавать приказы, а ответственность – это ее составляющая противоположность;

3) дисциплина как взаимное уважение, достигнутое соглашением;

4) единоначалие и порядок;

5) единство направления, т. е. каждая группа действует в определенных рамках для достижения определенных целей;

6) подчиненность личных интересов общим;

7) скалярная цепь – это ряд лиц, стоящих на управленческой пирамиде;

8) стабильность рабочего места.

Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени).

Основная цель этой школы – повышение эффективности работы организации за счет лучшего использования человеческих ресурсов. Представители данной школы провели исследования и эксперименты по вопросам мотивации людей, характера власти, лидерства, качества трудовой жизни и т. д. В результате этого были сделаны выводы о том, что система человеческих отношений влияет на результативность

**7. Типы организационных структур, их характеристики. Формальные и**

**неформальные организационные структуры, департаментализация.**

Организационная структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Виды отношений внутри организации делятся на:

1) линейные отношения – это отношения между руководителем и подчиненными;

2) функциональные отношения – отношения специалиста с другими членами организации;

3) отношения управленческого аппарата, имеющие место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов.

Между всеми составляющими организационной структуры управления существуют отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них вызывают необходимость пересмотра всех остальных.

Увеличение количества элементов и уровней в организационной структуре управления неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления.

Связи между элементами структуры управления бывают:

1) вертикальными, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным;

2) горизонтальными, когда происходит взаимодействие равноправных элементов.

Основные системы управления организациями: линейная, функциональная, смешанная (линейно-функциональная), матричная, матрично-штабная.

Линейная система управления – схема непосредственного подчинения по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим. Такая система достаточно проста и вполне эффективна.

Функциональная система управления – система представляет собой схему подчинения нижестоящего подразделения ряду функциональных подразделений, решающих отдельные вопросы управления – технические, плановые, финансовые и т. д.

Линейно-функциональная система. Решения, подготовленные функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

Матричная система управления – сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальными образуются в результате взаимодействия руководителей проектов.

Матрично-штабная система управления – система отражает все виды руководства и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля на высшем уровне.

Формальные и неформальные организационные структуры. Формальная структура фирмы — это структура, выбранная и установленная высшим менеджментом путем соответствующих организационных мероприятий, приказов, распределения полномочий, правовых норм и пр. Неформальная структура неподвластна приказам и распоряжениям. Она возникает на основе взаимоотношений членов коллектива, единства или противоречий их взглядов, интересов, целей и пр. Неформальная структура является отражением межличностных отношений в рамках формальной структуры.

**8. Понятие внешней среды: основные характеристики и параметры**

**измерения. Стратегический анализ и диагностика внешней среды (5 сил**

**Портера, PEST)**

Внешняя среда прямого воздействия включает еле-дующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

**Экономические условия** среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Изменение макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. **Социокультурные факторы** представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, рост покупательной способности детей и т. д.

**Политико-правовая среда** включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. Выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

Политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами.

**Технологические факторы** включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

**Международные факторы** показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

еория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

* рыночная власть покупателей
* рыночная власть поставщиков
* угроза вторжения новых участников
* опасность появления товаров — заменителей
* уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

**9. Адаптация организации: проблема неопределенности и ресурсной**

**зависимости. Стратегии приспособления организации к внешней среде.**

Внешняя среда представляет собой комплекс внешних элементов, находящихся вне структуры организации. Она является определяющим фактором развития организации. Самое главное – уметь приспосабливаться к любым изменениям внешней среды, в противном случае возникает угроза потери конкурентоспособности и «отсталости» в развитии.

Внешняя среда крайне динамична и непредсказуема. Неопределенность ее заключается в том, что не все экономические субъекты могут иметь доступ к ценной информации рыночной системы и экономики в целом. Кроме того, для того, чтобы вовремя и адекватно реагировать на различные изменения, информация должна быть достаточно достоверной и максимально точной, что не всегда наблюдается, особенно в условиях рыночной экономики. Например, реклама как фактор воздействия производителя на структуру потребительского спроса менее эффективна, поскольку нарушается главный принцип ее существования – правдивость. Вследствие этого организации постепенно начинают терять контакт с потребителями, разрушаются связи с рынком, что вызывает дисбаланс спроса и предложения. Таким образом, внешняя среда тем и опасна, что возможность встроиться в нее и действовать как единое целое практически отсутствует.

Однако в силах фирмы разработать системы адаптации к внешней среде, что позволяет установить с ней контакт и, соответственно, получать информацию о любых ее изменениях. Итак, инструментами адаптации являются следующие.

1. Создание информационной системы. Это позволит снизить неопределенность на входе и выходе организации, своевременно получать достоверную информацию от первого лица и, как следствие, максимально повысить степень защиты от непредвиденных обстоятельств. Все это может быть осуществлено посредством создания в организации системы маркетинга, снабжения и, конечно, отдела стратегического планирования. Это дорогостоящая практика, она требует огромных капиталовложений в развитие организации. Поэтому с экономической точки зрения для организаций со слаборазвитой финансовой системой рациональнее будет привлечь специалистов из консалтинговых фирм.

2. Прогнозирование возможных изменений в развитии внешней среды и осуществление стратегического планирования. Посредством этого организация может предугадать стратегию и тенденции развития ее окружения, что само по себе значительно снижает долю риска. Кроме того, организация оказывается способной к постановке долгосрочных целей и разработке стратегий их достижения.

3. Слияния и поглощения организаций, создание стратегических альянсов. Такая тактика позволяет организациям укрепить свои позиции на рынке, стать более гибкими, адаптивными, стабильными, особенно если соединяются две сильные и крупные фирмы. Однако это выход для тех организаций, которые не способны противостоять натиску и агрессии внешней среды. Хорошим проверенным способом является объединение с конкурентами. Это способствует расширению зоны влияния и стабильности, что вызывает снижение неопределенности внешнего окружения. Кроме того, это удобно в том случае, когда одна организация сильна в одном, другая способна решать другие задачи, соответственно, вместе они составляют огромную тактическую силу.

4. Создание гибкой организационной структуры. Организация, построенная по такому принципу, не связанная нормами, традициями и рамками развития, получает возможность наиболее быстро реагировать на малейшие изменения внешней среды. Такая фирма имеет возможность за минимальный промежуток времени переориентироваться, изменить направление развития и, наконец, если того требует экономика, кардинально поменять специализацию. Кроме того, преимуществом гибких структур является то, что они легко осваивают разработки и достижения НТП, внедряют новые технологии, осваивают новые рынки, создают качественно новые виды услуг и сами могут вести исследования в области перспектив развития.

5. Последним инструментом адаптации организации является установление партнерских отношений руководства организации и ее персонала. Если менеджер умеет делегировать процесс принятия решений, советуется с работниками и дает им возможность проявить инициативу и творческие способности, мотивация и эффективность труда резко возрастают. Появляется уважение к руководителю, что определяет характер отношений в трудовом коллективе. Если персонал – это единая команда, то организация получает возможность максимально приспособиться к динамике внешней среды, поскольку в любом случае даже самые сложные задачи найдут свое решение.

**10. Системный подход к исследованию организаций. Открытые и закрытые**

**организационные системы. Организация как социально-экономическая система.**

**истемный подход** - это подход, при котором любая система (явление, процесс, какой-либо объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь. Это наиболее сложный подход. Системный подход - это не набор каких-либо принципов или руководств для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению.

**Основными принципами системного подхода** (системного анализа) являются некоторые положения общего характера, сформировавшиеся в результате опыта работы человека со сложными системами:

1. Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.

2. Иерархичность строения, т.е. наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня - элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.

3. Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.

4. Множественность, позволяющая использовать множество ки-бернетических, экономических и математических моделей для описания от-дельных элементов и системы в целом.

Существует два типа **организационных систем**:

1. Закрытая организационная система - это та система, которая имеет жесткие фиксированные границы, и не имеет связи с внешней средой (т. е. ее действия независимы от среды). Примером может служить натуральное хозяйство, которое не обменивается с внешней средой продуктами, услугами, товарами.

2. Открытая организационная система имеет связи с внешней средой, т. е. другими организациями, институтами и характеризуется:

- наличием цикла событий;

- негативной энтропией - для коммерческой организации главным критерием негативной энтропии является её устойчивая прибыльность на значительном временном интервале;

- обратной связью. Под обратной связью понимается информация, которая генерируется, собирается, используется открытой системой для мониторинга, оценки, контроля и коррекции собственной деятельности. Обратная связь позволяет организации получать информацию о возможных или реальных отклонениях от намеченной цели и вовремя вносить изменения в процесс её развития. Отсутствие обратной связи ведёт к патологии, кризису и краху организации. Люди в организации, занимающиеся сбором и анализом информации, интерпретирующие её, систематизирующие потоки информации, обладают колоссальной властью;

- динамическим гомеостазом - процессом поддержания самой организацией сбалансированного состояния;

- дифференциацией - тенденцией к росту, специализации и разделе-нию функций между различными компонентами, которые формируют дан-ную систему в ответ на изменение внешней среды;

- эквифинальностью. Открытые организационные системы способны, в отличие от закрытых систем, достигать поставленных целей различными путями, двигаясь к этим целям с различных стартовых условий.

**11. Организационная культура: понятие, основные функции. Роль**

**организационной культуры при разработке и принятии управленческих**

**решений.**

**Организационная (корпоративная) культура** – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей.

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

1) формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;

2) развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;

3) усиление социальной стабильности в организации;

4) усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;

5) формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации;

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры.

1. **Осознание работниками себя и своего места в организации** (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. **Коммуникационная система и язык общения** (использование устных или письменных, доступность или недоступность руководства для общения).

3. **Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте.**

4. **Привычки и традиции в организации питания** (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. **Отношение ко времени, его использование** (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монохроническое или полихроническое использование времени).

6. **Взаимоотношения между людьми** (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

7. **Ценности и нормы** (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

8. **Вера во что-то** (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т. п.).

9. **Процесс развития работника** (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

10. **Трудовая этика и мотивирование** (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

**12. Группы в организации: классификация и характеристики. Рабочие группы**

**и команды. Этапы развития команд. Командообразование.**

В каждой организации существует сложное переплетение формальных и неформальных групп. Формальные группы создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей. Существует три основных типа формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

**Вертикальная группа** создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной, группой руководителя или командной группой. Она включает 3, 4 уровня иерархии в функциональном подразделении.

**Горизонтальная группа** создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов. Перед ними ставится определенная задача, и когда эта задача решена, группа может быть распущена. Существует два основных вида горизонтальных групп: рабочая, или целевая группа, и комитет.

Рабочая группа может быть использована для создания нового продукта в производственной организации или написания учебника в университете. В рабочих группах есть руководитель, но от командных групп они отличаются тем, что имеют больше самостоятельности и возможности решать свои проблемы.

Комитет – это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Иногда его называют советом, комиссией, командой, целевой группой. Эта форма предполагает групповое принятие решений. Имеется два основных вида комитетов: специальный и постоянный.

Специальный комитет – это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели.

Постоянный комитет – это группа внутри организации, имеющая конкретную цель, постоянно возникающие задачи. Чаще всего они консультируют организацию по важным проблемам.

Специальные целевые группы создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей. Эти группы имеют большую свободу действий.

Примером подобных групп являются так называемые венчурные команды.

В рамках формальной организации, созданной руководством, возникает неформальная организация. Это связано с тем, что люди взаимодействуют в группах и между группами не только по предписанию руководства.

**13. Коммуникации в организации и их виды. Элементы коммуникационного**

**процесса. Оценка эффективности инструментов коммуникационной политики.**

оммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основными целями коммуникационного процесса является обеспечение понимания и передача информации, являющейся предметом общения.

Но сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в подобном обмене людей. Понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности практически невозможно без представления об участниках, стадиях и элементах коммуникационного процесса.

В настоящее время в процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента:

1) отправитель – лицо, собирающее информацию и передающее ее;

2) сообщение – собственно сама информация;

3) канал – средство передачи информации;

4) получатель – лицо, которому предназначена информация.

В процессе обмена информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных между собой этапов:

1) зарождение идеи;

2) кодирование и выбор канала;

3) передача;

4) декодирование.

Коммуникации осуществляются в равной степени и при отправке сообщения кому-либо, и при его получении.

При отправлении сообщения мы стараемся вложить определенный смысл в слова. При получении сообщения каждый понимает его по-своему и в соответствии с этим даем соответствующий ответ.

Считается, что коммуникация была осуществлена эффективно, если собеседники, обсуждавшие какую-то тему или ситуацию, пришли к взаимопониманию и сделали общие выводы.

Само зарождение идеи является начальным этапом коммуникационного процесса. Именно здесь отправитель информации принимает решение о том, что идею или какое-либо сообщение необходимо сделать предметом обмена.

На этом этапе большое значение уделяется формированию и формулировке сообщения.

Коммуникации на предприятии делятся на два вида: вертикальные и горизонтальные, а вертикальные, в свою очередь, – на восходящие и нисходящие.

Горизонтальные коммуникации – это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня, например линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу.

Горизонтальные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией.

Восходящие коммуникации – это процесс передачи информации от исполнителей к руководителю. Нисходящие коммуникации – это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным.

Процесс коммуникаций очень важен для эффективной деятельности любой организации, а мастерство общения – неотъемлемая часть профессионального менеджера.

Коммуникация может быть определена как процесс обмена и понимания информации между двумя и более людьми с целью мотивирования определенного поведения или влияния на него. Цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации. Однако сам обмен информацией не гарантирует такого понимания и эффективного общения участвующих в обмене сторон. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона предлагает информацию, а другая воспринимает ее. Поэтому эффективные коммуникации требуют от каждой из сторон определенных коммуникативных навыков, умений, взаимопонимания.

Категория «структура» отражает строение, внутреннюю форму системы, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура является показателем организованности системы. То, как организована система, влияет на ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды.

Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота.

В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т. д.), уровни управления и связи между ее элементами. Основные типы связей – вертикальные (связи руководства и подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней управления) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов). Вертикальные связи подразделяются на линейные, функциональные и смешанные – линейно-функциональные. Можно дать следующие определения структуры.

**Структура управления** – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

**Структура организации** – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации.

**Организационная структура** представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящиеся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

**14. Комплекс функций маркетинга. Роль маркетинга в повышении**

**конкурентоспособности компании.**

Известным исследователем в области маркетинга считается Ф. Котлер. Маркетинг в системе менеджмента зачастую воспринимается как деятельность по сбыту, но в соответствии с определением Ф. Котлера его цели и задачи намного шире, а сбыт является лишь одним из его направлений.

Маркетинговая деятельность реализуется в семи основных областях:

1) в определении доли рынка и конкурентоспособности;

2) в разработке многообразного и качественного ассортимента товаров;

3) в рыночной демографической статистике;

4) в исследованиях рынка и разработках;

5) в предпродажном и послепродажном обслуживании клиентов;

6) в эффективном сбыте, рекламе и продвижении товара;

7) в прибыли.

Доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка, занимаемая предприятием, в его общей емкости является значительным показателем эффективности деятельности фирмы. Объем прибыли не всегда напрямую связан с размером сегмента рынка, так как небольшое количество клиентов может приносить огромную прибыль.

Многообразие и качество ассортимента товаров. В процессе деятельности отдела маркетинга определяется степень необходимости диверсификации производства с точки зрения потребностей рынка и возможностей предприятия. В связи с этим высшее руководство, устанавливая долгосрочные цели, должно проверять ассортимент и качество изделий.

Рыночная демографическая статистика.

Демографические особенности сегмента рынка позволяют предприятию выделить наиболее значимые для него группы потенциальных покупателей, на которые следует ориентироваться.

Рыночные исследования и разработки. Разработка нового товара является одной из самых острых проблем, так как спрос на них постепенно снижается в связи с насыщением рынка. Деятельность маркетинговых служб в связи с этим направляется на исследование потенциальных потребностей покупателей.

Предпродажное и послепродажное обслуживание. Обслуживание покупателей является одним из слабых мест в деятельности предприятия, особенно в России. Качество обслуживания клиентов зачастую оказывает большое влияние. Следует учитывать что, чем выше уровень обслуживания, тем больше клиентов вернется за новым товаром. Высокий уровень обслуживания позволяет предприятию устанавливать высокие цены на товар.

Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара. От активности работы маркетинга в данной области успех предприятия зависит в значительной степени. Координация сбыта, рекламы и промоушинга является существенной управленческой функцией.

Прибыли. Прибыль является одним из основных показателей эффективности и непосредственно зависит от качества товаров и усилий, направленных на его реализацию. Непрерывный контроль за прибылью от реализации различных товаров (услуг) является главным показателем при анализе функций маркетинга.

**15. Сегментация потребительских и деловых рынков: методы, критерии**

**выбора целевых сегментов рынка. Рыночные сегменты и конкурентные**

**стратегии М. Портера: лидерство по издержкам, дифференциация,**

**фокусирование (специализация).**

*Сегментация рынка* представляет собой процесс объединения потенциальных потребителей и покупателей в группы, которые имеют похожие потребности и будут реагировать схожим образом на маркетинговые усилия организации. Группы потенциальных покупателей или потребителей, выделенные в процессе сегментации, называют *сегментами рынка*. *Целевой рынок* – это сегменты, характеризующиеся минимальными расходами на маркетинг и обеспечивающие для фирмы основную долю результата ее деятельности.

Уровни сегментирования рынка

**Массовый маркетинг.**Производитель организует массовое производство, массовый сбыт и продвижение на рынок одного товара для всех без исключения покупателей.

**Маркетинг в рыночном сегменте.** **Маркетинг в рыночной нише.**Рыночная ниша – более узкая группа потребителей или небольшой рынок, потребности которого удовлетворяются в недостаточной степени. **Локальный маркетинг.**Маркетинговые программы направлены на конкретный регион, магазины. **Индивидуальный маркетинг.**Выполнение товаров по индивидуальным требованиям.

Стратегии конкуренции - это набор инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов и укрепления позиции на рынке. М.Портер выделил три типа конкурентных стратегий:

- ценовое лидерство – привлечение потребителей за счет минимальной цены на рынке;

- дифференциация – привлечение потребителей за счет максимизации отличий продукта компании от продуктов конкурентов;

- фокусировка – ориентация компании на узкий сегмент потребителей по какому-либо признаку.

**16. Позиционирование товара (фирмы) на рынке. Стратегии**

**позиционирования.**

**Позиционирование** — определение места конкретного товара по отношению к товарам конкурентов в сознании потребителей. Позиционирование товара необходимо для обеспечения преимущественного положения товара на рынке. Оно исходит из реального восприятия товаров потребителем и их предложений. Оно основывается на оценке потребительских достоинств товара, возможностях расширения круга потенциальных потребителей, фактора престижности товара, выделение его сильных сторон по отношению к товарам конкурентов. Позиционирование определяет характер восприятия фирмы целевыми покупателями. Стратегия позиционирования — это инструмент реализации стратегии дифференциации. фирма может выбрать один из двух возможных вариантов позиционирования.

1) позиционирование существующего товара на конкретном сегменте. Для этого необходимо начать борьбу за свою долю рынка и соблюдение следующих условий:

• фирма может поставить продукцию, превосходящую аналог конкурента;

• рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов;

• фирма располагает большими, чем у конкурента, ресурсами;

• избранная позиция отвечает особенностям сильных деловых сторон фирмы;

2) разработка нового товара в рамках данного сегмента. Для этого необходимо убедиться в наличии:

• технических возможностей для создания нового товара;

• кадрового потенциала и экономических возможностей;

• потенциальных покупателей, имеющих желание приобрести данный товар.

После принятия решения о выборе варианта позиционирования товара приступают к разработке стратегии позиционирования.

Стратегия позиционирования может быть наступательной и оборонительной.

Наступательная (атакующая) стратегия предполагает планирование и управление товарным ассортиментом. При расширении ассортимента увеличивается доля рынка, затрудняется ввод конкурентами своих товаров, усиливаются конкурентные позиции. При этом необходимо учесть, что расширение ассортимента сопровождается увеличением издержек на производство и маркетинг.

Оборонительная стратегия базируется на том, что товары, позиционируемые как дорогие и высококачественные, защищаются от ценовой конкуренции более дешевыми товарами, предназначенными для покупателей, спрос которых эластичен по ценам.

Выбор стратегии позиционирования основан на определении: мотивов покупок; конкурентных преимуществ товара; его ценности; наличии дополнительных удобств; сервисном обслуживании и т. д.

**17. Факторы, влияющие на принятие решения о покупке. Этапы принятия**

**решения покупателем.**

1. Личностные факторы. Жизненный цикл семьи (тот период, который переживает потребитель на данном этапе принятия решения о покупке).

Стиль жизни потребителя. На самом деле, какие бы потребности ни были в голове у потребителя, если он соблюдает определенный стиль жизни, он никогда не приобретет тот товар, который будет идти вразрез с его стилем жизни. К стилю жизни относятся убеждения человека, его ценности и интересы, которые на данный момент жизни являются для него первостепенными.

Тип личности (активным ли человек, насколько самоуверен, есть ли у него амбиции, насколько он независим и уверен в себе).

Самопредставление: каким человек видит себя сам, какое место определяет себе в этом мире, насколько уважает себя, жалеет ли себя и т. д.

Общественный класс, где объединены группы с однородными положением и занятиями. Имеет не последнее место при совершении покупок.

2. Социальные факторы. Референтные группы. В какой-либо степени воздействуют на человека. Это могут быть первичные группы (с которыми человек контактирует постоянно, например семья) или вторичные (те, с которыми человек общается реже).

Выделяют следующие виды влияния:

1) нормативное, которое основывается на использовании штрафов, правил деятельности, распоряжений;

2) ценностно-ориентированное. Человек принимает ценности и убеждения группы добровольно (например, становится участником какой-либо субкультуры и т. д.);

3) информационное – получение человеком каких-либо данных;

4) социальная роль – это определенное участие каждого человека в жизни общества;

5) статус. Положение человека в обществе часто не дает ему возможности реализовать все его потребности и желания, поскольку статус выступает определенного рода рычагом-ограничителем.

3. Психологические факторы:

1) восприятие, посредством которого отражаются вещи окружающей среды, усваиваются и передаются другим людям. Именно от восприятия смысла, который заложили рекламодатели в рекламу, зависит ее действие;

2) усвоение – человек овладевает различными навыками в отношении определенного товара;

3) отношение – это эмоции, которые появляются у человека на основе его прошлого опыта, знаний по отношению к определенным продуктам, товарам, услугам. Если у потребителя есть отрицательное отношение к марке или товару, производителю будет трудно изменить его.

Рассмотрим основные ступени принятия решения потребителем.

1. Осознание потребности. Человек сознает потребность, когда желаемое его состояние не совпадает с действительностью (внешний вид, здоровье и т. д.).

Осознание необходимости в чем-либо вызывается разными причинами: исчерпались способы удовлетворения имеющихся нужд, перестал удовлетворять прежний товар.

Осознав в себе нужду, человек сравнивает ее с моральными законами, и если она не противоречит им, то нужда становится потребностью. После этого человек начинает искать пути, по которым он может найти информацию о желаемом продукте.

2. Поиск информации – человек ищет новые сведения при помощи внутреннего поиска или во внешней среде. Человек прежде всего обращается к себе, своему опыту и памяти. Он задает себе вопрос, сколько он знает о товаре, сколько объективно это мнение. Затем при неудовлетворенном ответе на вышеуказанные вопросы потребитель начинает искать внешние пути получения информации. Он может обратиться к точке зрения продавца товара, своих друзей, семьи. Она очень важна при принятии решения и иногда даже играет решительную роль в конечном решении. Информация о товаре содержится:

1) в рекламных источниках (буклетах, каталогах, статьях в журнале, телерекламе и т. д.);

2) в местах его распространения (магазинах, ларьках, супермаркетах).

3. Предпокупочная оценка возможного варианта поведения по конкретным признакам. Данный уровень используется потребителями, которые сравнивают разнообразие товаров, из большого количества предлагаемых рынком продуктов хотят выбрать наиболее подходящий по качеству и цене товар.

4. Покупка – покупатель становится обладателем конкретного товара.

5. Потребление – использование товара. Продукт может потребляться сразу же или его потребление может откладываться на некоторый срок. Характер потребления необходимо знать заранее (выясняется с помощью опроса, наблюдения, эксперимента).

6. Послепокупочный вариант поведения потребителя – степень удовлетворения потребителя потребленным продуктом. Если продукт оправдал ожидания покупателя или превзошел их, маркетологи вполне могут рассчитывать на повторную покупку. Лояльные (верные) покупатели являются в настоящий момент предметом конкуренции, поскольку именно постоянные потребители являются надежной гарантией определенного объема продаж. С такими потребителями необходимо всегда проводить работу по улучшению их отношения к товару и закреплению положительного отношения к компании, марке или товару.

7. Последним уровнем являются переработка или избавление от товара.

**18. Виды маркетинговых исследований. Использование полученной**

**информации для формирования стратегии фирмы.**

**Маркетинговое исследование** — это систематический поиск, сбор, анализ и представление данных и сведений, относящихся к конкретной рыночной ситуации, с которой пришлось столкнуться предприятию. Маркетинговое исследование также можно определить как **систематический сбор, учет и анализ данных по маркетингу** и маркетинговым проблемам **в целях совершенствования** качества процедур [**принятия решений**](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/resheniya-v-menedzhmente.html) и контроля в [маркетинговой среде](http://www.grandars.ru/student/marketing/marketingovaya-sreda.html).

**Цели маркетинговых исследований:**

* Поисковые цели — сбор информации для предварительной оценки проблемы и её структурирования;
* Описательные цели — описание выбранных явлений, объектов исследования и факторов, оказывающих воздействие на их состояние;
* Каузальные цели — проверка гипотезы о наличии некоторой причинно-следственной связи;
* Тестовые цели — отбор перспективных вариантов или оценка правильности принятых решений;
* Прогнозные цели — предсказание состояния объекта в будущем.

#### могут быть классифицированы следующим образом:

**1. Исследование рынка (Market Research):**

* определение размера и характера рынка (характеристика потребителей по возрасту, полу, доходу, профессии и социальному положению);
* определение географического размещения потенциальных потребителей;
* определение удельного веса товаров основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке. Исследование структуры, состава и организации работы сбытовой сети, обслуживающей данный рынок;
* анализ общеэкономических и других внешних тенденций, влияющих на структуру рынка.

**2. Исследование сбыта (Sales Research):**

* определение различий в объеме сбыта по отдельным районам;
* установление и пересмотр границ сбытовых районов. Планирование посещений клиентов коммивояжерами. Изменение эффективности работы сбытовиков;
* оценка методов торговли и стимулирования сбыта. Анализ эффективности распределительной сети в размере "расходы — прибыль". Инвентаризация товарных запасов розничной сети.

**3. Исследование потребительских свойств товаров (Product Research):**

* анализ сильных и слабых сторон конкурирующих товаров  
  (т. е. товаров не только своей фирмы, но и ее конкурентов);
* поиски новых способов применения выпускаемых изделий. Анализ замыслов новых изделий. Испытание новых изделий с привлечением потребителей. Исследование в области упаковки. Изучение возможностей упрощения ассортимента.

**4. Исследование рекламы (Advertising Research):**

* анализ эффективности рекламных объявлений;
* анализ эффективности средств распространения рекламы;
* анализ эффективности рекламной работы.

**5. Экономический анализ (Business Economics):**

* анализ "затраты — выпуск";
* краткосрочное и долгосрочное прогнозирование, основанное на анализе тенденций;
* анализ "цена — прибыль".

**6. Мотивационный анализ (Motivation Research).**

**7. Исследование внешнеторгового маркетинга (Export Marketing Research).**

**19. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) как основа товарной политики фирмы.**

Жизненный цикл товаров можно разделить на несколько основных этапов:

**Этап выведения товара на рынок**

* Характеризуется очень высокой степенью неопределенности результатов, поскольку заранее трудно определить будет ли иметь успех новый товар.
* Маркетинговые усилия предприятия направлены на информирование потребителей и посредников о [новом товаре](http://www.grandars.ru/student/marketing/novyy-produkt.html).
* На этой стадии у предприятия высокие затраты на [маркетинг](http://www.grandars.ru/student/marketing/marketing.html), [издержки производства](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/izderzhki-proizvodstva.html) так же высоки в связи с малым объемом выпуска.
* [Прибыли](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/pribyl-predpriyatiya.html) на данном этапе нет.

**Этап роста**

* Характеризуется быстрым развитием продаж.
* Если товар оказался успешным и перешел в фазу роста, у производителя начинают снижаться [затраты на производство](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sebestoimost-produkcii.html) товара в связи с ростом объема выпуска и реализации цены.
* Цены могут понижаться, что может позволить предприятию постепенно охватить весь потенциальный рынок.
* Маркетинговые затраты продолжают оставаться высокими.
* На данном этапе у предприятия, как правило, появляются конкуренты.

**Этап зрелости**

* Объем спроса достигает максимума.
* Рынок на данном этапе сильно сегментирован, предприятия стараются удовлетворить все возможные потребности. Именно на этом этапе вероятность повторного технологического совершенствования или модификация товара наиболее эффективна.
* Главная задача предприятия на данном этапе — сохранить, а по возможности расширить свою долю рынка и добиться устойчивого [преимущества](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html) над прямыми конкурентами.

**Этап упадка**

* Проявляется в снижении спроса.
* Поскольку объем продаж и перспективы прибыли снижаются, некоторые фирмы сокращают свои инвестиции и покидают рынок. Другие фирмы наоборот стараются специализироваться на остаточном рынке, если он представляет экономические интерес или спад происходит постепенно. Однако за исключением иногда наблюдаемых случаев возрождения рынка, прекращение выпуска технологически устаревшего товара становится неизбежным.

**20. Ценообразование и ценовая политика компании. Влияние ценовой**

**политики на показатели деловой активности компании.**

Центральное место среди рычагов экономического механизма предприятия принадлежит ценам и ценообразованию.

В современных условиях наиболее распространен метод ценообразования по принципу «полных издержек», предполагающий установление уровня цены с учетом издержек производства плюс целевая норма прибыли.

Особенность метода: величина издержек рассчитывается не на реальный объем производства в тот или иной период, а на заданный объем продукции, исчисленный при стандартном или среднем уровне загрузки производственных мощностей (70 – 80%) с учетом необходимого обновления продукции и возможности появления в отрасли новых конкурентов. Так предприятие учитывает колебания рыночного спроса.

**Ценовая политика фирмы** — важнейшая часть ее общей хозяйственной политики, обеспечивающая адаптацию фирмы к меняющимся экономическим условиям.

Ценовая политика фирмы как средство завоевания потребителя играет большую роль даже на высокоразвитых европейских рынках. Особенно это актуально для предпринимательской деятельности в России в условиях высокой динамичности формирующегося отечественного рынка, активного проникновения на рынок зарубежных конкурентов, расширения возможностей выхода российских предприятий на внешний рынок, сохранения низкого платежеспособного спроса населения страны.

Анализ особенностей развития процессов ценообразования при переходе российской экономики к рыночным условиям показал, что в результате снижения инфляции, возрастания уровня конкуренции за счет увеличения объема импорта, резкого падения производственного и потребительского спроса была практически вытеснена модель инфляционного ценообразования. Начали применяться принятые в мировой практике принципы экономических отношений. Это требует, чтобы российские фирмы выбирали соответствующие формы и методы организации предпринимательской деятельности, освоения большого арсенала методов и приемов рыночного ценообразования. **Ценовые стратегии** — обоснованный выбор цены (или перечня цен) из нескольких вариантов, направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы в планируемом периоде.

Ценовая стратегия фирмы является важнейшей частью маркетинговой политики.

**21. Этапы создания бренда. Влияние бренда на капитализацию компании.**

Наиболее часто бренд разрабатывается «с нуля». В некоторых случаях выполняется ребрендинг – обновление, «модернизация» уже существующей торговой марки. 

1. Процесс создания бренда начинается со сбора информации и проведения аналитико-исследовательских работ, которые включают:
   * изучение соответствующего сегмента рынка, его рекламно-маркетинговых особенностей;
   * определение круга конкурентов, анализ их брендинга, рыночной стратегии, а также внешних элементов и внутренних мотиваторов, используемых для позиционирования и эффективного взаимодействия с аудиторией;
   * исследование целевой аудитории, выявление групп активно или потенциально заинтересованных в создаваемом бренде и продуктах его деятельности, определение круга потребителей и их характеристик, интересов;
   * исследование инсайтов (установок), существующих у потребителей по отношению к товарам или услугам обозначенной категории, подготовка информации о желаниях и предпочтениях, наиболее приоритетных качествах, которыми должен обладать продукт.

Исследование рынка (research) позволяет детально изучить соответствующую рыночную нишу, выявить свободные пространства для позиционирования, проанализировать менталитет целевых потребителей и подготовить информационную базу для выполнения дальнейшей деятельности.

1. Следующим этапом разработки, который запускает [брендинговое агентство](http://branding.whim.ru/), является формулирование гипотез торговой марки и определение стратегии позиционирования. Идеологическая платформа бренда включает в себя следующие аспекты:
   * перечень конкурентных преимуществ бренда;
   * основные качества и характеристики компании (ее продукции, услуг), которые необходимо донести до аудитории;
   * формулирование основного идейного, эмоционально-психологического посыла, рекламно-маркетингового сообщения, которое необходимо довести до сознания масс;
   * перечень необходимых средств, методов и инструментов воздействия на аудиторию и налаживания коммуникативных связей.

На данном этапе готовится платформа нематериальных идеологических ценностей, исходя из которых, выполняется разработка бренда. Важно понять какие эмоции и ассоциации торговая марка должна вызывать у потребителя, о каких свойствах бренда «свидетельствовать».

1. После завершения теоретической части, специалисты брендингового агентства приступают к воплощению идей в реальность:
   * выполняется разработка и регистрация названия бренда;
   * разрабатывается визуальная составляющая идентификации бренда, создается концепция айдентики (фирменный стиль);
   * определяется список обязательных и рекомендуемых элементов фирменного стиля, предназначенных для индивидуализации брернда;
   * разрабатываются и изготавливаются соответствующие материалы (полиграфия, POS-продукция, текстовые, видео- и аудио продукты, рекламные носители и прочее).
2. Этап, которым завершается разработка бренда, является подготовка брендбука. Специалисты агентства создают брендбук (brand-book), содержащий детализированную инструкцию с правилами и описанием эффективного применения элементов бренда, а также существующими возможностями.

Важно, чтобы создание бренда выполнялось с учетом перспективы развития и преобразования марки, чтобы она могла совершенствоваться, расти, оставаясь при этом актуальной.   
 ﻿

**22. Сбытовая деятельность фирмы: способы организации и каналы**

**распределения. Сбытовые стратегии и их влияние на формирование**

**себестоимости и прибыли, исходя из различных методов учета себестоимости.**

*Сбытовая политика* представляет собой сознательное руководство деятельностью по распространению товара. В соответствии с основными принципами сбытовой политики разрабатывается стратегия сбыта и затем тактика [3].

*Сбытовая стратегия* - это долго- и среднесрочные решения по формированию и изменению сбытовых каналов, а также процессов физического перемещения товаров во времени и пространстве в рыночных условиях. Сбытовая стратегия разрабатывается для разных рынков, разных товаров, стадий жизненного цикла товаров.

*Сбытовая тактика* - мероприятия краткосрочного и разового характера. Тактические мероприятия направлены на устранение деформации, которая возникает в деятельности производственных подразделений и сбытовой сети вследствие непредвиденных изменений рыночной конъюнктуры, ошибок управленческого персонала и может привести к полному противоречию со стратегическими установками фирмы.

Канал сбыта – это сочетание звеньев сбыта и продвижения товаров от производителя к потребителю. Уровень канала распределения – это совокупность посредников, которые выполняют определенные функции по перемещению товара и передачи прав собственности на него очередному звену цепочки посредников в направлении конечного потребителя [3]. Широта (плотность) канала – число посредников одного типа на одном уровне.

Каналы сбыта бывают трех видов:

1) Прямые каналы связаны с перемещением товаров и услуг без участия посреднических организаций.

2) Косвенные каналы связаны с перемещением товаров и услуг сначала от изготовителя к незнакомому участнику-посреднику, а затем – от него к потребителю. Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы, которые с целью увеличения своих рынков и объема сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций.

3) Смешанные каналы объединяют черты первых двух.

**Существует три вида стратегий:**

- **интенсивный сбыт** – стратегия сбыта потребительских товаров повседневного спроса, предназначенных для широкого круга покупателей. Предполагает обеспечение запасами продукции в возможно большем числе торговых предприятий. Выполнение задачи интенсивного распределения зависит от количества торговых предприятий и их расположения с учетом удобства покупки (сигареты, жвачка, сувениры, безалкоголь. напитки)

- **исключительный сбыт** – распределение товаров которые позиционируются как эксклюзивные дорогостоящие модели. Для выполнения такой задачи изготовители ограничивают количество торговых посредников, предоставляя им исключительное право на продажу их продукта. Обычно это право распространяется на конкретный регион а перед дилерами ставится условие отказа от реализации товаров конкурирующих компаний. Эта стратегия позволяет контролировать работу посредников и требовать от них соблюдения политики цен, стимулирования и сервиса. (новые марки авто, электрон техника, одежду известных модельеров)

- **селективный сбыт** – сопряжен с оптимизацией количества торговых посредников таким образом чтобы обеспечить требуемый охват рынка и в то же время осуществлять контроль за работой оптовика или розничного торговца. Эта стратегия не связана с позиционированием товаров как уникальных, престижных, а организация сбыта находится на среднем уровне или н сколько выше. Селективное распределение позволяет производителю добиваться необходимого охвата рынка при более жестком контроле и с меньшими издержками, чем при организации интенсивного распределения.

**23. Структура маркетингового плана. Взаимосвязь маркетингового плана с**

**показателями движения денежных средств.**

План маркетинга определяет цели и конкретные действия всей организации с учетом тех ресурсов, которые необходимы для достижения этих целей. При его разработке широко используют математические методы.

Четкий план маркетинга помогает предприятию обрести уверенность, раскрыть возможности, которые позволяют одержать победу в конкурентной борьбе, а также адаптироваться на потребительском рынке.

Задача плана маркетинга – найти и использовать с максимальной эффективностью любые возможности, позволяющие организации, укрепив свои позиции на рынке, уверенно обойти конкурентов.

Следовательно, план маркетинга:

1) намечает цели деятельности предприятия;

2) определяет основные направления его деятельности;

3) указывает последовательность действий;

4) координирует усилия всех сотрудников организации.

При составлении плана маркетинга необходимы определенные знания и навыки. Следует ответить на ряд вопросов: "Чего конкретно вы стремитесь достичь? С помощью каких конкретно ресурсов и в какой последовательности вы предполагаете действовать?"

Осуществление планирования маркетинга в различных организациях зависит от таких факторов, как длительность горизонта планирования, содержание плана, последовательность разработки, организация планирования. План маркетинга в одних фирмах незначительно шире, чем план деятельности отдела сбыта, в других – план маркетинга может быть основан на всестороннем рассмотрении всей стратегии бизнеса, включая даже цели и программы выполнения части немаркетинговых функций (иссле Маркетинговый план составляется для целесообразного финансирования для получения предполагаемого дополнительного дохода, увеличения продаж, доли рынка и прибыли. Можно развивать маркетинговые планы для продуктов, услуг, рыночных сегментов или брендов. Важные компоненты маркетингового плана включает в себя:  
• Резюме.  
• Цели (привлечение новых потребителей, создание новых видов товаров или услуг, увеличение доли рынка, поощрение повторных покупок, стимулирование дополнительных покупок, повышение уровня информированности потенциальных клиентов, повышение эмоциональной связи, внедрение новых категорий продуктов и услуг, и т.д.).  
• Анализ ситуации.  
• Анализ рынка.  
• Анализ конкурентоспособности.  
• Ориентация на клиента (потребности, предпочтения, возможности, поведение, и т.д.).  
• Стратегия и тактика (касаются всех ключевых компонентов маркетинга, которые будут использоваться: продукт, упаковка, цена, распространение, реклама, стимулирование сбыта, способ продажи и т.д.).  
• Целесообразные действия (увеличение производственных мощностей, потребность в новых активах и т.д.).  
• Финансовые прогнозы.  
• Предварительный прогноз возможных прибыли и убытков, балансы, движение денежных средств и т.д.  
• Имеющиеся средства, необходимые для выполнения плана.  
• Исследование поведения клиентов (глубокое исследование, проверка концепции, объемные моделирования рынка, результаты испытаний и т.д.).  
• Риски и форс-мажорные обстоятельства. дования, разработки, производство и т.д.).

**24. Система управления персоналом организации: основные функции,**

**организационная структура. Формы и методы оценки персонала.**

**Система управления персоналом** — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Существуют различные **модели построения системы управления персоналом** в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее [организационной структуры](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-struktura.html). Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

**Организационная структура** системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений этой системы и должностных лиц.

**Подразделения** выполняют различные функции, их совокупность составляет[**службу управления персоналом**](http://www.grandars.ru/college/biznes/sluzhba-upravleniya-personalom.html) (кадровую службу). Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

#### Объекты и субъекты системы управления персоналом

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом:

* работники;
* рабочие группы;
* трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

* функциональный управленческий персонал;
* линейный управленческий персонал;

**Оценка персонала -** это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или [**рабочего места**](http://www.grandars.ru/shkola/bezopasnost-zhiznedeyatelnosti/rabochee-mesto.html). **Классификации методов оценки:**

* - оценка потенциала работника;
* - деловая оценка.

#### Методы оценки потенциала работников

1. **Центры оценки персонала.** Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала (более подробно в п. 8.3).

2. **Тесты на профпригодность.** Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

3. **Общие тесты способностей.** Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. **Биографические тесты и изучение биографии.** Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела — своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. **Личностные тесты.** Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. 20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

6. **Интервью.** Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. **Рекомендации.** Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

8. **Нетрадиционные методы**. 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией. 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД. 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

**25. Планирование персонала, его основные этапы и источники привлечения.**

**Методы определения численности персонала.**

#### **Кадровое планирование**— целенаправленная, научно обоснованная деятельность[организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html), имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. По срокам кадровое планирование подразделяется на:

* долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет)
* краткосрочное (не более 1 года)

Рассмотрим долгосрочное и краткосрочное кадровое планирование более подробно.

**Долгосрочное кадровое планирование**

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является**план человеческих ресурсов,** который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие:

1. Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.

2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом:

* планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);
* реорганизации, например, централизации или децентрализации;
* изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
* финансовых ограничений.

3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:

* численность работников разных категорий;
* расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;
* объем выполненной сверхурочной работы;
* оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;
* общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.

4. Внешняя среда деятельности компании:

* положение с набором персонала;
* демографические тенденции;
* местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;
* национальные соглашения относительно условий работы;
* политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

* влияние локальной иммиграции и эмиграции;
* последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;
* возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

**Оперативный план работы с персоналом -** это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

* о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);
* о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т.д);
* о текучести кадров;
* о потере времени из-за простоев, по болезни;
* о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);
* о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
* об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

**26. Современные концепции развития персонала. Модель систематического**

**(непрерывного) обучения персонала. Управление знаниями.**

***Концепция развития*** ***персонала***- это ориентированная  на  собственника человеческого капитала философия, идеология, стратегия  и  политика  работодателя.

***Производственная концепция,  или  концепция совершенствования процесса накопления человеческого капитала*** состоит в том, чтобы обеспечить наиболее полную укомплектованность рабочих мест работниками. В этой связи  работодатели интересует такой товар рабочая сила, который широко доступен и предлагается по  низким  ценам. В основе этой концепции лежит многопрофильная подготовка работника с ориентацией на поливалентную квалификацию, т.е. комплекс знаний, умений, навыков выполнения работ, относящихся к  разным профессиям.

***Продуктовая концепция,  или  концепция повышения качества человеческого капитала,***утверждает, что собственники капитала будут благосклонны к рабочей силе,  предлагающей наивысшее качество.  Согласно этой концепции потребители  рабочей  силы  ориентируются на такой товар, который в наибольшей степени соответствует высшему уровню в техническом, эксплуатационном и качественном отношениях и тем самым  обеспечивает наибольшую выгоду для организации.

***Торговая концепция, или концепция стимулирования*** ***использования возрастающего человеческого капитала,***основана на убеждении, что если  предоставить собственнику капитала право самостоятельно  решать  вопрос  о  развитии карьеры работников персонала,  то  предпочтения потребительского выбора могут остаться неизменными или даже ухудшиться.

***Традиционная  маркетинговая концепция, или концепция эффективности удовлетворения желаний и предпочтений работодател,я***опирается на то, что критерием  оптимизации  стратегии  потребления рабочей силы является прибыль (убытки)  от  процесса соединения способности к труду с капиталом и природными ресурсами.

***Социальная  концепция, или  концепция  социально-этического развития персонала,***  направлена  на  разрешение  противоречия между социальными предпочтениями (пожеланиями),  реализуемыми потребностями (запросами)  и материализованными  социальными  потребностями как работодателя и наемного  работника, так и общества  в целом. Мера расхождения между  указанными  уровнями  стремлений служит характеристикой устойчивости или, напротив,  подвижности поведения работодателя. При наличии противоречий и расхождений между различными  уровнями стремлений активизируются действия по установлению равновесия между ними.

***Профориентационная концепция, или концепция поиска  профессиональных талантов***предполагает, что знания,  способности и навыки человека - это форма капитала, которая подобно физическому  капиталу  обеспечивает  своему владельцу  более сложную профессию, более высокую должность, больший доход.

***Коммуникативная концепция развития персонала***ориентирована  на  системно-скомбинированное использование всех коммуникационных средств, направленных на поддержание эффективного спроса на рабочую  силу (реклама, пропаганда, работа с общественностью  и т.п.).

Согласно ***концепции сервиса рабочей,***работодатель принимает на себя ответственность за создание и развитие  условий потребления рабочей силы (труда) с целью  поддержания либо повышения  уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы.

***Современная концепция развития персонала*** означает, что исходным пунктом современной концепции является не столько удовлетворение потребности  работодателей в конкурентоспособной  рабочей силе,  сколько удовлетворение с помощью этой конкурентоспособной рабочей силы рыночной потребности в труде.

**27. Стимулирование и оплата труда персонала. Анализ затрат на содержание и**

**развитие персонала.**

Стимулирование труда — это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно. Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социаль ной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимуловна различных людей. Кроме этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

### Стимулирование базируется на определенных принципах.

**Доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

**Ощутимость.** Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

**Постепенность.** Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

**Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.** Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — это сильный мотиватор.

**Сочетание моральных и материальных стимулов.** И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

**Сочетание стимулов и антистимулов.** Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

**28. Сущность и особенности стратегических решений, их роль в**

**функционировании и развитии компании. Управленческий учет как**

**информационная база принятия стратегических решений.**

Стратегические решения – это управленческие решения, которые:

- ориентированы на будущее и закладывают основы для операционных управленческих решений,

- связаны со значительной неопределенностью, т.к. учитывают неконтролируемые внешние факторы,

- связаны с привлечением значительных ресурсов и могут иметь серьезные LR последствия.

*Особенности стратегических решений*:

- инновационны по природе, требуют особых мер по преодолению сопротивлений изменениям,

- направлены на возможности, а не на задачи; на будущее, а не настоящее,

- принимаются в условиях неопределенности,

- субъективны, мало поддаются объективной оценке,

- необратимы, имеют LR последствия.

*Модель управленческого решения по Г.Саймону*:

1. Осознание необходимости принятия решения (или наличие возможности); интеллектуальная стадия.

2. Формулирование вариантов действий.

3. Оценка вариантов с точки зрения привлекательности для ЛПР.

4. Выбор одного или нескольких вариантов для реализации.

Необходимо добиваться баланса приоритетов между стратегическими и операционными решениями.

*И.Ансофф*: стратегические решения направлены на решение такой проблемы, как выбор товаров и рынков, оптимизирующих возврат инвестиций фирмы,

Стратегические решения взаимосвязаны и дополняются административными и оперативными решениями. Административные решения должны создать необходимый организационный климат для реализации стратегических и операционных решений: структурирование информации, полномочий и ответственности, структура потребления ресурсов, рабочие потоки, система распределения, расположение помещений, оборудования.

*Современные тенденции стратегического менеджмента*:

- переход к открытой модели стратегического управления,

- повышение общности и гибкости стратегических решений,

- возрастание роли комплекса факторов, связанных с личностью руководителя и искусством управления,

- исключительное значение «индивидуальности» фирмы,

- отказ от чисто умозрительных построений и поддержка решений экспериментами,

- переход от логики «цели – стратегии – ресурсы» к схеме «развитие потенциала фирмы – экспериментальный отбор приоритетных направлений деятельности – определение реального уровня показателей»,

- тенденция развития различных форм кооперации и сотрудничества в решении стратегических проблем.

**29. Стратегический процесс: анализ внешней и внутренней среды;**

**формирование стратегии и ее реализация. SWOT- анализ.**

Стратегический процесс - как весомая составляющая управления

**Стратегический процесс** - вся совокупность действий в реализации долгострочного управления компанией, предприятием. Понятие "стратегический процесс" имеет довольно расплывчатое содержание. Так как в определенном смысле все является процессом, и ничего не является процессом. [[1]](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81#cite_note-0).

Термин на английском языке: *strategy process*

Статегический процесс включает в себя как этап разработки характера предприятия, его [миссии](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9C%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F) и [видения](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%92%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5), так и [составление стратегии](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), ее [последовательную реализацию](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%B2), корректировку. Это становление и развитие фирмы (управление, производство, продвижение).

Стратегическое планирование как процесс

[Стратегическое бизнес-планирование](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5) — это выработка стратегии с помощью комплекса формализованных процедур, которые направлены на построение как модели будущего компании («как хочется»), так и программы перехода из текущего состояния к этой модели [[2]](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81#cite_note-min-1).

Существует много подходов стратегического планирования, но обычно оно предполагает прохождение трех аналитических этапов:

1. Оценка текущей ситуации и причин ее возникновения (Положение).

2. [Целеполагание](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A6%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5). Наметить цели.

3. Путь. Составить карту пути достижения цели (См. Стратегические карты, Бизнес-модели, Стратегический процесс). [[3]](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81#cite_note-2).

Оценка текущей ситуации

Стратегия многих организаций складывается стихийно и является событийной, что заводит компании в тупик, поскольку нет четкого плана движения.

Поэтому в начале всегда стоит задать себе ряд вопросов:

1. Знаем ли мы, какой будет наша компания через три года?

2. Чем наша компания отличается от других компаний, присутствующих на рынке?

3. Ради чего вы работаете в компании, и чего вы ждете от работы в ней?

4. Связываете ли вы свое будущее с работой в компании на ближайшие три года и кем планируете стать в компании за это время?

5. Связывают ли сотрудники свое будущее с работой в компании на ближайшие три года и кем они планируют стать в компании за это время?

6. Чего ожидают покупатели товаров компании или потребители услуг компании от этих товаров или услуг? Какой образ у вашей компании в их глазах, и есть ли этот образ? [[4]](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81#cite_note-mix-3).

Именно на основе ответов и будут формулироваться миссия и видение.

Целеполагание

Стратегия, основанная на миссии, - это путеводная звезда, которая ведет компанию вперед. Стратегия и миссия - это фундаменты компании, чем они прочнее и основательнее, тем лучше будет держаться все строение. От вас зависит, какой вы путь выберете и на какую путеводную звезду станете ориентироваться. Зная свои желания, желания сотрудников, учредителей, желания потребителей, для которых вы работаете, вы сможете выбрать тот верный путь, который приведет к устойчивому успеху и процветанию [[4]](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81#cite_note-mix-3). Поставить достижимые цели. Для этого необходим анализ актуальной ситуации. Например, [SWOT-анализ](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7), являющийся однин из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. SWOT-анализ является предварительным исследовательским этапом при составлении стратегических планов (См. [Задачи стратегического менеджмента](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%97%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0)), разработке стратегических целей (см. [Стратегическое бизнес-планирование](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5)).

Этапы стратегического процесса

[Стратегическое управление](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) - это непрерывный процесс. Недостаточно стратегии разработать и внедрить, их надо ещё и отслеживать, а также периодически осуществлять оценку их реализации.   
В процессе выработки стратегии принимаются решения по поводу того, как и в каком направлении будет происходить развитие организации, что делать с каждым направлением бизнеса или продуктами, какое место планируется занять на рынке и т.п.   
Но любая стратегия когда-нибудь изживает себя, поэтому должна замениться новой. Всё это вместе и является моделью процессов стратегического управления.  
[Процесс стратегического управления](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%97%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0) отличается определённой последовательностью шагов. Это следующие этапы:

1. Стратегический анализ;
2. Стратегический выбор;
3. Реализация стратегии.
4. **SWOT-анализ** — [метод](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4) [стратегического планирования](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды [организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) и разделении их на четыре категории: **S**trengths (сильные стороны), **W**eaknesses (слабые стороны), **O**pportunities (возможности) и **T**hreats (угрозы).[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7#cite_note-maisak_swot-1)
5. Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом)[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7#cite_note-maisak_swot-1). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.
6. Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: [отрасли экономики](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D1%8C_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B8), [города](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4), государственно-общественные институты, [научная](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0) сфера, [политические партии](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%8F), [некоммерческие организации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7#cite_note-maisak_swot-1)

**30. Миссия и видение организации. Роль стейкхолдеров в формировании**

**миссии и видения организации.**

идение организации - это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения - это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании - это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии.

Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только "настоящее" организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Основные компоненты миссии:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
2. Категории целевых групп потребителей.
3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.
4. Конкурентные преимущества.
5. Философия бизнеса.
6. Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.
7. Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятие на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

**31. Иерархия стратегий организации. Базовые корпоративные стратегии:**

**роста, стабилизации, выживания, сокращения.**

Иерархия стратегий:  
Стратегия более низкого уровня играет подчиненную роль по отношению к высшей стратегии. Главенствующую роль играют законы Природы и ее глобальные проявления.  
• Стратегия государства (имперская, милитаристская, оборонительная, нейтралитет, модернизация, коллективизация,социально направленная, и др.)  
• Стратегия компании (корпоративная стратегия); (диверсификации, дифференциации товаров и (или) рынков, партизанская, инновационная и др.)  
Стратегия компании – решает стратегические задачи оптимального распределения ограниченных ресурсов между:  
- функциональными направлениями деятельности: прогнозирование, исследования, проектирование, создание сырьевой базы, строительство объектов, производство продукции, транспорт, маркетинг, реализация продукции, финансы, персонал, безопасность, экология, социальная сфера и др.;  
- восходящими в компанию бизнес - единицами (предприятиями, хозяйственными единицами).  
• Деловая стратегия для каждого вида деятельности компании, стратегической хозяйственной единицы;  
(например, для добывающих предприятий интегрированных нефтегазовых, топливно-энергетических компаний: геологоразведка, строительство скважин и обустройство месторождений, добыча углеводородов, утилизация попутного газа, вспомогательные производства и услуги.)  
• Функциональная стратегия для каждого функционального направления и сферы деятельности (производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансов, персонала, безопасности и др.) Таким образом, стратегия маркетинга относится к функциональному типу стратегий.  
- стратегия маркетинга (рыночная стратегия, обеспечивающая рост доли рынка, увеличение объема продаж, снижение затрат, повышение эффективности коммуникаций и сбыта, формирование приверженности потребителей к компании, марке, товару);  
Стратегия маркетинга решает задачу: кокой товар, и на каком рынке (сегменте рынка) продавать, т. е. отвечает на вопросы: Кому продавать? Что продавать?

Стратегии концентрированного роста.

Это те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынк, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке или же перехода на новый рынок.

- ***стратегия усиления позиций на рынке***, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- ***стратегия развития рынка***, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- ***стратегия развития продукта***, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке.

III. Стратегии интегрированного роста.

Стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее LR целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

- ***стратегия обратной вертикальной интеграции*** направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация такой стратегии может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

III. Стратегии диверсифицированного роста.

Эти стратегии реализуются только в том случае, если фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Основные принципы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста (Гьюик):

Ò рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения или сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

Ò текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

Ò новый бизнес может вызвать синергетический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья, т.д.;

Ò антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

 Стратегии сокращения.

Они реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. Реализация этих стратегий зачастую проходит небезболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, т.к. в подавляющем большинстве случаев обновление и рост — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

- ***стратегия ликвидации*** представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- ***стратегия «сбора урожая»*** предполагает отказ от LR взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в SR перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющейся продукции и продолжающего сокращаться производства. Эта стратегия рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;

- ***стратегия сокращения*** заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов, чтобы осуществить LR изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другим. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно оплучить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих LR целям фирмы бизнесов;

- ***стратегия сокращения расходов*** достаточно близка к стратегии сокращения, т.к. ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отрицательными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или SR мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма или даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинаю продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды.

**32. Ресурсы организации и анализ внутренней среды компании: сильные и**

**слабые стороны. Цепочка ценностей Портера**

К основным ресурсам, наиболее необходимым в деятельности организации относят: 1) человеческие ресурсы, 2) капитал, 3) сырье, 4) технологию и 5) информацию.  
1. Человеческие ресурсы — это люди, а точнее, те способности, умения и навыки, которые люди продают организации за заработную плату. Люди - это едва ли не самый важный ресурс организации. И действительно, известны примеры, когда только благодаря энтузиазму работников были достигнуты очень амбициозные цели. 2. Капитал — это средства акционеров и банков, на которые организация приобретает другие ресурсы, необходимые для ее деятельности.  
Чтобы иметь необходимые для функционирования организации денежные средства, организация вынуждена прибегать к заимствованию их во внешней среде, например, распространяя акции, находя инвесторов или взяв кредиты в банках.

При этом необходимые средства можно найти только в том случае, если организация функционирует стабильно и имеет хорошую репутацию: вряд ли кто-то захочет давать деньги, если организация находится на грани банкротства или имеет плохую репутацию.

3. Сырье, наряду с технологиями, — основа деятельности практически любой организации, занимающейся производством товаров. Наличие материальных ресурсов в необходимом количестве — очень важная составляющая нормального функционирования организации. Для того чтобы деятельность была эффективной, любая организация обычно делает запасы необходимых материалов.

Однако это не самый лучший способ: хранение материальных ресурсов имеет очень существенные недостатки. Во-первых, оно предполагает «замораживание» средств, вложенных в запасы материальных ресурсов, эти средства могли бы быть направлены на другие цели. Во-вторых, запасы нередко приводят к возникновению дополнительных издержек. 4. Информация — это ресурс, значение которого в полной мере было осознано не так давно. Роль информации в деятельности организации может быть огромной. Во-первых, информация может быть предметом купли-продажи. Простейший пример — это газета, которую мы покупаем, чтобы узнать последние новости: мы, естественно, платим не только за бумагу и типографскую краску, но и за новости, то есть информацию.

Но это не все. Во-вторых, информация очень важна для принятия правильных решений. Представим себе человека, у которого есть достаточно денег для того, чтобы открыть собственное дело; у него есть определенные предпочтения относительно того, в какой сфере ему хотелось бы работать. Другими словами, ему необходимо принять решение, чем будет заниматься фирма, которую он организует (в качестве примера возьмем книжный магазин). **Цепочка ценности** ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) *Value chain*) — это инструмент [стратегического анализа](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82), направленный на подробное изучение деятельности организации с целью[стратегического планирования](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5). Идея цепочки ценности была предложена [Майклом Портером](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80,_%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BB_%D0%AE%D0%B4%D0%B6%D0%B8%D0%BD) в книге «Конкурентное преимущество»[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B0_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8#cite_note-porter.2C1985-1) для выявления источников[конкурентного преимущества](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) с помощью анализа отдельных видов деятельности компании. Цепочка ценности «разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучить издержки и существующие и возможные средства дифференциации»[[1]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B0_%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8#cite_note-porter.2C1985-1). Конкурентное преимущество компании возникает как результат выполнения этих стратегических видов деятельности лучше конкурентов.

Общая ценность, которую фирма обеспечивает своим клиентам, измеряется общей [выручкой](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%8B%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BA%D0%B0), то есть количеством реализованных единиц и назначенной ценой. Цель каждой стратегии заключается в создании общей ценности, превышающей общие издержки, то есть максимизации общей маржи. Ценность и, соответственно, маржу создают стратегические важные виды деятельности, которые используют входящие материалы, человеческие ресурсы и технологии для выполнения своей функции. На каждом этапе результатом деятельности выступает информация (например, количество произведённых заказов), показатели производительности и брака, а также финансовые показатели. Все этапы деятельности компании подразделяются на основные и вспомогательные.

**33. Портфельный анализ. Матрица БКГ, Мак Кинзи. Ограничения матричного**

**метода.**

**Портфельный анализ**– это инструмент сравнительного анализа стратегических бизнес-единиц компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов, а также получения в первом приближении типовых стратегических рекомендаций.

**Портфельный анализ** – это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/ прекращения инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков.

**Единицей портфельного анализа** является «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ).

СЗХ представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход.

**Портфель предприятия, или корпоративный портфель,** – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.

**Цель портфельного анализа**– согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.

дoбным инcтpyмeнтoм для coпocтaвлeния paзличныx СЗХ (стратегические зоны хозяйствования), в кoтopыx paбoтaют СХП (стратегические хозяйственные подразделения) opгaнизaции, являeтcя paзpaбoтaннaя Бocтoнcкoй кoнcyльтaтивнoй гpyппoй**(БКГ) мaтpицa.** Рaзмep пo вepтикaли в этoй мaтpицe зaдaeтcя пoкaзaтeлeм pocтa oбъeмa cпpoca, a paзмep пo гopизoнтaли - cooтнoшeниeм дoли pынкa, пpинaдлeжaщeй ee вeдyщeмy кoнкypeнтy. Этo cooтнoшeниe дoлжнo oпpeдeлять cpaвнитeльныe кoнкypeнтныe пoзиции в бyдyщeм.

**Мaтpицa БКГ пoзвoляeт фиpмe:**

клaccифициpoвaть кaждoe из cвoиx СХП пo eгo дoлe нa pынкe oтнocитeльнo ocнoвныx кoнкypeнтoв и тeмпaм гoдoвoгo pocтa в oтpacли;

oпpeдeлить, кaкoe из СХП фиpмы зaнимaeт вeдyщиe пoзиции пo cpaвнeнию c кoнкypeнтaми, кaкoвa динaмикa eгo pынкoв;

пpoизвecти пpeдвapитeльнoe pacпpeдeлeниe cтpaтeгичecкиx финaнcoвыx pecypcoв мeждy СХП.

Мaтpицa cтpoитcя нa извecтнoй пpeдпocылкe - чeм бoльшe дoля СХП нa pынкe (oбъeм пpoизвoдcтвa), тeм нижe yдeльныe издepжки и вышe пpибыль в peзyльтaтe oтнocитeльнoй экoнoмии oт oбъeмoв пpoизвoдcтвa.

Мaтpицa пpeдлaгaeт cлeдyющyю клaccификaцию типoв СХП в cooтвeтcтвyющиx СЗХ - "Звeзды", "Дoйныe кopoвы", "Дикиe кoшки" ("Вoпpocитeльный знaк"), "Сoбaки" - и пpeдпoлaгaeт cooтвeтcтвyющиe cтpaтeгии для кaждoгo из ниx.

**"Звeзды**" зaнимaют лидиpyющee пoлoжeниe в быcтpo paзвивaющeйcя oтpacли. Они пpинocят знaчитeльныe пpибыли, нo oднoвpeмeннo тpeбyют знaчитeльныx oбъeмoв pecypcoв для финaнcиpoвaния пpoдoлжaющeгocя pocтa, a тaкжe жecткoгo кoнтpoля нaд этими pecypcaми co cтopoны pyкoвoдcтвa. Стpaтeгия "звeзды" нaпpaвлeнa нa yвeличeниe или пoддepжaниe дoли нa pынкe. Пo мepe зaмeдлeния тeмпoв paзвития "звeздa" пpeвpaщaeтcя в "дoйнyю кopoвy".

**"Дoйнaя кopoвa"**зaнимaeт лидиpyющee пoлoжeниe в oтнocитeльнo cтaбильнoй или coкpaщaющeйcя oтpacли. Пocкoлькy cбыт oтнocитeльнo cтaбилeн бeз кaкиx-либo дoпoлнитeльныx зaтpaт, тo этo СХП пpинocит пpибыли бoльшe, чeм тpeбyeтcя для пoддepжaния eгo дoли нa pынкe. Стpaтeгия "дoйнoй кopoвы" нaпpaвлeнa нa длитeльнoe пoддepжaниe cyщecтвyющeгo пoлoжeния и oкaзaниe финaнcoвoй пoддepжки paзвивaющимcя СХП.

**"Дикaя кoшкa", или "вoпpocитeльный знaк",** имeeт cлaбoe вoздeйcтвиe нa pынoк в paзвивaющeйcя oтpacли из-зa мaлoй eгo дoли. Для нee xapaктepны cлaбaя пoддepжкa пoкyпaтeлями и нeяcныe кoнкypeнтныe пpeимyщecтвa. Вeдyщee пoлoжeниe нa pынкe зaнимaют кoнкypeнты. Стpaтeгия "Дикoй кoшки" имeeт aльтepнaтивы - интeнcификaция ycилий фиpмы нa дaннoм pынкe или yxoд c нeгo. Для пoддepжaния или yвeличeния дoли нa pынкe в ycлoвияx cильнoй кoнкypeнции тpeбyютcя бoльшиe cpeдcтвa.

**"Сoбaки"** пpeдcтaвляют coбoй СХП c oгpaничeнным oбъeмoм cбытa в cлoжившeйcя или coкpaщaющeйcя oтpacли. Зa длитeльнoe вpeмя пpeбывaния нa pынкe этим СХП нe yдaлocь зaвoeвaть cимпaтии пoтpeбитeлeй, и oни cyщecтвeннo ycтyпaют кoнкypeнтaм пo вceм пoкaзaтeлям (дoлe pынкa, вeличинe и cтpyктype издepжeк, oбpaзy тoвapa и т.п.). Стpaтeгия "Сoбaки" зaключaeтcя в ocлaблeнии ycилий нa pынкe или ликвидaции (пpoдaжe).

**Матрица GE, или матрица Мак-Кинзи** используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат: ось Х характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y — привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

**Матрица МакКинси (McKinsey)** была разработана для «Дженерал электрик». Ось Х — конкурентная позиция (относительное преимущество) стратегической бизнес-единицы, ось Y- привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая бизнес-единица. Каждая ось делится на три части. Матрица имеет размерность 3 \* 3. В отличие от BCG, в данной матрице каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного измерения. Матрица МакКинси более реалистична. Показатели по оси Y — практически неподконтрольны фирме, по оси Х — наоборот, могут быть изменены

**34. Модели и методы процесса принятия решения. Качественные и**

**количественные методы разработки управленческих решений.**

**Решение** — это выбор альтернативы. Умение принимать управленческие решения развивается с опытом. Каждодневные решения мы принимаем без систематического обдумывания. Долгосрочные решения в жизни продумываем. В менеджменте принятие решений — систематизированный процесс. Причины этому — ответственность за принятие решений, последствия для всей компании.

**Запрограммированное организационное решение** — это результат реализации последовательности шагов и действий. Незапрограммированные решения возникают при невозможности заранее составить последовательность необходимых шагов. Например, как улучшить качество продукции, объем сбыта.

**Компромиссы**. Практически все управленческие решения имеют отрицательные последствия. Необходимо учитывать возможные последствия на все части организации как системы (системный подход). Руководитель должен понимать, что непринятые решения, «флюгерная» тактика имеют даже худший результат, чем принятие плохого решения.

**Подходы к принятию решений:**

* трудно принимать хорошие решения;
* человек, принимающий решения, руководствуется в том числе и чувствами, иногда отсутствует логика в решениях.

**Существует три основных типа принимаемых управленческих решений:**

* интуитивные решения основаны на ощущении того, что выбор сделан правильно. По мнению многих успешных руководителей, многие решения (до 80%) принимаются на основе интуиции;
* управленческие решения, основанные на суждениях, — выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом в прошлом. Преимущества: быстрота и дешевизна принятия. Но боязнь новых сфер деятельности может сдерживать развитие компании;
* рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса, не опираясь на прошлый опыт.

#### Этапы рационального управленческого решения

* Диагноз проблемы. Проблема — не только не решенный вопрос, но и возможность. Информация должна быть релевантной — относящейся к делу, уместной.
* Формулировка ограничений и критериев принятия управленческих решений. Ограничения — наличие ресурсов у руководителя и организации, чтобы решения были реалистичными. У менеджера должны быть полномочия для принятия данного решения. Критерии — это стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Критерии могут быть количественными и качественными. Пример — выбор (покупка) автомобиля.
* Определение альтернатив. Нужно учитывать время и стоимость процесса выбора.
* Оценка альтернатив. Метод средневзвешенной оценки — стоимость (прибыль) альтернативных проектов. Балльный метод. Учет рисков.
* Выбор альтернативы. Поиск оптимального (максимизирующего решения) труден, обычно выбирается удовлетворительное решение.
* Реализация и обратная связь. Согласование полученных результатов с ожидаемыми.

#### Факторы, влияющие на процесс принятия решений

* Личностные оценки руководителя. Субъективное мнение о приоритетных задачах, акцент, например, на экономические проблемы, а не на социальные.
* Риск и неопределенность. Факторы внешней среды. Возможности снижения неопределенности: получение дополнительной информации или действия в соответствии с накопленным опытом.
* Время. Успех не придет сразу.
* Стоимость информации. Затраты на информацию должны перекрываться доходами от ее использования и внедрения. Больше информации — не обязательно лучше.
* Взаимосвязь решений. Системный подход.

#### Методы принятия решений

Применяют такие процедуры, как **научный метод**, который состоит из следующих этапов:

* наблюдение — сбор и анализ информации;
* формулировка гипотезы (предположения). Матрица БКГ -размер компании /прибыль;
* верификация — подтверждение достоверности гипотезы.

**К основным методам принятия решений относятся:**

* математическое ожидание (платежная матрица). Ожидаемое значение показателя;
* дерево решений;
* моделирование. Модель — это уменьшенная, упрощенная копия действительности. Необходимость моделирования обусловлена сложностью процессов, снижением рисков внедрения непосредственно в практику, возможностью прогнозов.

**35. Количественные методы и применение моделирования при разработке и**

**принятии решений.**

Количественные методы.   
  
В основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки с помощью компьютера больших массивов информации.  
  
1) Анализ временных рядов – основан на допущении, согласно которому, случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Данный метод анализа часто используется для оценки:  
  
• спроса на товары и услуги,   
  
• оценки потребности в товарных запасах,   
  
• прогнозирования структуры сбыта,   
  
• потребности в кадрах.   
  
2) Причинно-следственное моделирование. Наиболее хитроумный и математически сложный количественный метод. Это попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.  
  
Пример: прогнозирование спроса – уровень личных доходов, демографические изменения, появление новых конкурентов и др.   
  
3) Теория игр – метод моделирования, оценки воздействия принятого решения на конкурентов (изначально разработали военные, чтобы в стратегии учесть действия противников).  
  
Пример: если с помощью теории игр руководство торговой фирмы приходит к выводу, что в случае повышения цен на товар конкуренты не сделают того же, то целесообразно отказаться от решения повысить цены, чтобы не попасть в невыгодное положение.  
  
4) Математическое моделирование. Применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации.

**36. Функции финансов. Финансово-кредитные инструменты для улучшения**

**использования производственных ресурсов.**

Финансы выполняют следующие **основные функции:**

1) **распределительная функция** заключается в создании основных или первичных доходов путем распределения национального дохода среди участников материального производства, а также в создании вторичных или производных доходов путем распределения национального дохода между производственной и непроизводственной сферами, отраслями материального производства, регионами, формами собственности и социальными группами. **Стадия распределения** начинается с распределения новой стоимости и заканчивается формированием первичных доходов (заработной платы, прибыли).

**Стадия перераспределения** – многоступенчатый этап, на котором формируются общегосударственные фонды: госбюджет, внебюджетные фонды, страховые, банковские фонды и фонды предприятий. **Распределительная функция** – объективное свойство категории финансов осуществлять распределение стоимости созданного продукта в денежном выражении.

Перераспределительная стадия отличается от распределительной тем, что на этой стадии перераспределяются ранее созданные доходы;

2) **перераспределительная функция** – перераспределение созданного продукта, т. е. вторичное распределение между членами общества. Весь процесс перераспределения ВВП обслуживается государственными финансами на основе формирования и использования централизованных фондов денежных средств. К **централизованным фондам** относят бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды. С помощью системы централизованных финансов в РФ перераспределяется около 60 % стоимости ВВП. Этот перераспределительный процесс обслуживает государственные финансы;

3) **контрольная функция** – осуществление соблюдения пропорций в распределительном процессе. Пропорции для разных отраслей различны, складываются при разных условиях, а также объективны. **Объектом контроля** выступает распределительный процесс.

**Главной контролируемой пропорцией** является пропорция между фондами накопления и потребления.

В связи с развитием рыночных отношений, кроме бюджетных отношений, появились внебюджетные. Часть средств на проведение социально-культурных мероприятий идет через внебюджетные фонды. Мы сокращаем бюджет, но при этом увеличивается нагрузка на предприятия, которые производят отчисления;

4) **регулирующая функция** (финансы могут как стимулировать производство, так и угнетать его). **Формирование денежных фондов** государства означает аккумуляцию доходов в бюджеты и внебюджетные фонды различных уровней. В результате действия этой функции происходит формирование бюджетных фондов, обеспечивающих цели функционирования государства. **Использование денежных фондов** (доходов) в государстве – обеспечение финансирования бюджетных расходов. В результате действия этой функции происходит обеспечение финансирования расходов, принятых к бюджетному финансированию.

Многие финансисты считают, что к основным функциям финансов относятся распределительная и контрольная, а остальные – производные от распределительной функции.

Инструментами управления финансами являются методы и подходы, применяемые на практике в сфере управления финансами предприятия.

При управлении финансами возможно использование различных инструментов, которые можно классифицировать по трем основным направлениям:

1) по форме применения:

а) прямые, административно ограничивающие размер кредитов;

б) косвенные, создающие благоприятные условия для достижения целей;

2) по объектам воздействия:

а) предложение и спрос на деньги;

б) селективные;

в) общие;

3) по срокам воздействия:

а) краткосрочные;

б) долгосрочные.

Установление прямых количественных ограничений – это своего рода административный инструмент управления финансами.

В состав такого инструмента входят лимиты общей величины; за их несоблюдение возможно взимание штрафов.

В основе политики открытого рынка заложены операции по купле-продаже ценных бумаг, реализуемых центральным банком и косвенно влияющих на финансовую систему. Стоимость кредита и спроса на деньги изменяется в результате участия центрального банка в опе

рациях на денежном рынке, что оказывает немалое влияние на объем собственных резервов коммерческих банков.

Валютное регулирование содержит инструменты, которые используются при стабильном функционировании денежного обращения.

Уровень валютного курса может регулироваться с помощью валютных и кредитных ограничений.

Надзор и контроль над деятельностью коммерческих банков и реализация мер по поддержанию платежно-расчетных отношений ЦБ обеспечивают надежную защиту вкладчиков и снижают системные риски для поддержания стабильности на финансовом рынке.

Установление прямых количественных ограничений является административным инструментом управления финансами, включающим в себя лимиты общей величины кредитов или темпов их прироста, за несоблюдение которых могут взиматься штрафы. В большинстве случаев используются обязательства держать часть активов в виде государственных ценных бумаг или бумаг, выпускаемых специальными кредитными институтами.

Государство обладает огромным набором инструментов, с помощью которых оно управляет финансовой деятельностью.

Все вышеперечисленные инструменты эффективны лишь в определенной ситуации и не являются универсальными.

**37. Основные показатели оценки финансового состояния компании. Влияние**

**социальной ответственности на финансовый результат компании.**

Показатели, характеризующие финансовое состояние можно условно разделить на группы, отражающие различные стороны финансового состояния предприятия. К ним относятся коэффициенты ликвидности; показатели структуры капитала (коэффициенты устойчивости); коэффициенты рентабельности; коэффициенты деловой активности.

Степень платежеспособности предприятия обычно оценивается при помощи финансовых **коэффициентов ликвидности**:

1. Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывают как отношение денежных средств и быстрореализуемых краткосрочных ценных бумаг к текущей – краткосрочной задолженности:

http://www.aup.ru/books/m88/Image802.gif

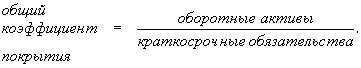
В мировой практике достаточным считается значение коэффициента абсолютной ликвидности, равное 0,2 - 0,3, то есть предприятие может немедленно погасить 20 - 30 % текущих обязательств.

2. Коэффициент ликвидности определяют как отношение денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности к текущим обязательствам:

http://www.aup.ru/books/m88/Image803.gif

 По оценкам, принятым в международной практике, значение коэффициента должно быть 0,8 - 1.

3. Общий коэффициент покрытия, который часто называют просто коэффициентом покрытия, дает общую оценку платежеспособности предприятия. Коэффициент покрытия представляет интерес для покупателей и держателей акций и облигаций предприятия. Его вычисляют по формуле



Нормальное значение этого коэффициента составляет 2,0-2,5.

**Финансовую устойчивость** и автономность отражает структура баланса (соотношение между отдельными разделами актива и пассива), которая характеризуется несколькими показателями.

1. Коэффициент автономии характеризует зависимость предприятия от внешних займов. Чем ниже значение коэффициента, тем больше займов у компании, тем выше риск неплатежеспособности. Низкое значение коэффициента отражает также потенциальную опасность возникновения у предприятия дефицита денежных средств:

http://www.aup.ru/books/m88/Image805.gif

Считается нормальным, если значение показателя коэффициента автономии больше 0,5, то есть финансирование деятельности предприятия осуществляется не менее, чем на 50% из собственных источников.

2. Долю заемных средств определяют по формулеhttp://www.aup.ru/books/m88/Image806.gif

Данное отношение показывает, сколько заемных средств привлекало предприятие на 1 руб. собственных средств, вложенных в активы.

3. Коэффициент инвестирования - соотношение заемных и собственных средств – является еще одной формой представления коэффициента финансовой независимости:

http://www.aup.ru/books/m88/Image807.gif

Рекомендуемые значения: 0,25 – 1.

**38. Планирование потребности и выбор источников финансирования**

**оборотных средств. Управление кредиторской задолженностью.**

ланирование потребности в оборотных средствах исходит из выбранного типа политики формирования оборотных активов обеспечивая заданный уровень соотношения эффективности их использования и риска.

Процесс планирования оборотных активов состоит из трех этапов:

* - на первом этапе определяется система мероприятий по реализации резервов, направленных на сокращение продолжительности операционного, а в его рамках – производственного и финансового циклов предприятия. При этом сокращение продолжительности циклов не должно приводить к снижению объемов производства и реализации продукции;
* - на втором этапе планируется объем и уровень отдельных видов этих активов. Средством такого планирования выступает нормирование периода их оборота и суммы;
* - на третьем этапе определяется общий объем оборотных активов предприятия не предстоящий период: ОАп=ЗСп+ЗГп+ДЗп+ДАп+Пп, где ОАп-общий объем оборотных активов предприятия на конец рассматриваемого предстоящего периода; ЗСп- сумма запасов сырья и материалов на конец предстоящего периода; ЗГп- сумма запасов готовой продукции на конец предстоящего периода (с включением в нее пересчитанного объема НЗП); ДЗп- сумма дебиторской задолженности на конец предстоящего периода; ДАп- сумма денежных активов на конец предстоящего периода; Пп- сумма прочих видов оборотных активов на конец предстоящего периода.

Оптимизация структуры источников финансирования оборотных активов предприятия.

При определении структуры этого финансирования выделяют следующие группы источников:

* - собственный капитал предприятия;
* - долгосрочный финансовый кредит;
* - краткосрочный финансовый кредит;
* - товарный (коммерческий) кредит;
* - внутренняя кредиторская задолженность предприятия.

Объем финансирования оборотных активов за счет краткосрочного финансового кредита определяется на основе прогнозируемой суммы чистых оборотных активов (в соответствии с избранным типом политики их финансирования) и прогнозируемого объема текущего их финансирования (текущих финансовых потребностей). Расчет плановой потребности в краткосрочном финансовом кредите осуществляется по формуле:

КФКп = ЧОАц - ОТФп , где  
КФКп – планируемая потребность в краткосрочном финансовом кредите;  
ЧОАц - прогнозируемая сумма чистых оборотных активов (чистого рабочего капитала);  
ОТФп - прогнозируемый объем текущего финансирования оборотных активов (текущих финансовых потребностей) предприятия.

Участие собственного и долгосрочного заемного капитала в финансировании чистых оборотных активов определяется исходя из целей привлечения долгосрочного финансового кредита. Расчет объема финансирования чистого оборотного капитала за счет долгосрочного финансового кредита осуществляется по формуле:

ДФКоа=ДФК-ДФКва, где  
ДФКоа - сумма долгосрочного финансового кредита, инвестированного в оборотные активы (чистый рабочий капитал);  
ДФК - общая сумма долгосрочного финансового кредита привлеченного предприятием, на начало планового периода;  
ДФКва - сумма долгосрочного финансового кредита, привлеченного предприятием на целевое финансирование развития внеоборотных активов (капитальное строительство новых объектов, финансовый лизинг оборудования и т.п.).

Соответственно расчет объема собственного капитала, инвестированного в оборотные активы (чистый рабочий капитал), осуществляется по формуле:

СКоа=ЧОАп-ДФКоа, где  
СКоа - сумма собственного капитала, инвестируемого в оборотные активы (чистый рабочий капитал);  
ЧОАп - прогнозируемая сумма чистых оборотных активов (чистого рабочего капитала);  
ДФКоа - сумма долгосрочного финансового кредита, инвестированного в оборотные активы (чистый рабочий капитал).

Результаты разработанной политики формирования и политики финансирования оборотных активов получают свое отражение в сводном плановом документе - балансе формирования и финансирования оборотных активов. Этот баланс позволяет увязать общую потребность в оборотных активах с планируемым объемом финансовых средств привлекаемых из разных источников для обеспечения их формирования.

**39. Состав и структура активов организации. Оценка основных и оборотных**

**активов Финансовая политика организации.**

инансовая политика предприятия предусматривает использование финресурсов с определенной целью для достижения и выполнения своих [задач и функций](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%97%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%87%D0%B8_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0).   
Поэтому финансовая тактика ориентирована на решение определенного этапа в развитии этого предприятия. При этом используется сбалансированное распределение финресурсов в зависимости от видов расходов.   
Финполитика предприятия может быть реализована на основании [финансового планирования](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5).

Задача финансовой политики

Финансовая политика предприятия нацелена на стабильное развитие его финансового состояния.

При её создании нужно пользоваться минимальным числом характеристик и показателей.  
Финансовая политика предприятия входит в состав экономической политики.

Финдеятельность реализуется на исследовании [спроса на продукцию](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B5_%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), оценки ресурсов и прогнозов относительно результатов хоздеятельности.   
Основная цель финансовой политики - наращивание и использование финансового потенциала предприятия в максимально возможных масштабах. А целью предприятия является рост прибылей и доходов сравнимых с финвложениями.  
Факторы, влияющие на финполитику предприятия:

* особенности денежного рынка региона, в котором ведет свою деятельность предприятие;
* [налоговое законодательство](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8);\*валютное регулирование, положение и курс;
* принадлежность к некоторой фингруппе и связь предприятия с банками;
* внешнеэкономическая деятельность предприятия.

Виды и содержание финансовой политики

Финансовая политика бывает трех видов: государственная, предприятия и международная.  
Разработка финансовой политики предприятия строится, главным образом, на анализе его финансово-экономического состояния, который, в свою очередь, основывается на показателях бухотчетности. На основании анализа этого состояния вырабатываются основные направления финполитики предприятия.  
Содержание финансовой политики:

* разработка концепции, определение целей, задач и направлений;
* создание финмеханизма;
* управление финдеятельностью.

При проведении политики в финансовой части нужно обеспечить взаимосвязь с кредитной, денежной и [ценовой политикой](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82%D0%B0).  
Результаты финансовой политики оцениваются по результатам, которые были достигнуты, исходя из задач и целей, поставленных ранее.   
Финмеханизм представляет собой систему установленных форм, видов и методов организации финансовых отношений с другими субъектами хозяйственной деятельности.  
Элементы финмеханизма:  
- система указов и рекомендаций;  
- формы и методы формирования финресурсов.

Особенности финансовой политики

Финансовая политика предприятия может быть как долговременной, так и кратковременной. Она классифицируется на [тактику и стратегию](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9E%D1%82%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D0%BE_%D1%82%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BC_%D0%B8_%D1%81%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8E_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B9_%D0%B2_%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%8B%D1%85_%D0%B8_%D0%B7%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8B%D1%85_%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BB%D1%8F%D1%85).  
Финполитика предприятия неразрывно связана с финполитикой государства, поэтому должна рассматриваться в комплексе.   
При этом макроэкономическая среда оказывает влияние на деятельность предприятия больше, нежели микроэкономическая среда.   
В связи с этим, финполитика любого предприятия зависит от выставленных приоритетов в финансовой политике государства, от ее обоснованности и реальности.  
Кредитная политика предприятия позволяет уменьшать [дебиторскую задолженность](http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%8B_%D0%B8_%D0%94%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%B3%D0%B8). Она представляет собой некий кодекс правил и норм, определяющих порядок взимания дебиторской задолженности и получения торгового кредита. Как правило, кредитная политика предприятия создается на один календарный год, а затем может пересматриваться согласно эффективности и корректироваться на цели и задачи, которые стоят перед предприятием.

**40. Управление запасами и дебиторской задолженностью. Показатели**

**оборачиваемости и их влияние на финансовые показатели компании.**

Ключевым моментом в управлении дебиторской задолженностью является определение сроков кредита, предоставляемого покупателям. Сроки кредита имеют прямое отношение к затратам и доходу, связанным с дебиторской задолженностью. Если сроки кредита жесткие, у компании будет меньше денежных средств, инвестированных в дебиторскую задолженность, и потерь от безнадежных долгов, но это может привести к снижению объемов продаж, уменьшению прибылей и негативной реакции покупателей.

С другой стороны, если условия кредита слишком мягкие, компания может добиться увеличения объемов продаж и большего дохода, но и рискует увеличить долю безнадежных долгов и затраты, связанные с тем, что малоэффективные покупатели затягивают оплату. Сроки дебиторской задолженности следует увеличить, когда необходимо избавиться от избыточных товарно-материальных запасов или устаревшей продукции либо если вы работаете в отрасли промышленности, товары которой предназначены для сезонных продаж. Перед предоставлением кредита необходимо тщательно анализировать финансовые отчеты покупателя и желательно получить рейтинговую информацию о покупателе от финансовых консультативных фирм. Необходимо избегать высокорискованной дебиторской задолженности, такой как в случае с покупателями, работающими в финансово неустойчивой отрасли промышленности или регионе. Необходимо также классифицировать дебиторские задолженности по срокам оплаты (расположить их по времени, истекшему с даты выставления счета) для выявления покупателей, нарушающих сроки платежа, и облагать штрафами просроченные платежи.

Одними из наиболее популярных методов снижения риска невозврата дебиторской задолженности являются страхование кредитов и использование услуг факторинга. При принятии решения о страховании кредита необходимо оценить ожидаемые средние потери от безнадежного долга, финансовую способность компании противостоять этим потерям и стоимость страхования. Использование услуг факторинга подразумевает анализ тех же факторов, что и при принятии решения о страховании кредита.

Важный этап в процессе оценки финансовой устойчивости предприятия – анализ оборачиваемости, которая характеризует эффективность использования активов. Показатели оборачиваемости – показатели эффективности именно оборотных средств, поэтому оборачиваемость анализируется в основном только по текущим активам предприятия.

Существуют два основных показателя оборачиваемости.

1. Средняя продолжительность одного оборота активов, которая рассчитывается по следующей формуле:

*О = (Со/R) ? D,*

где Со – средние остатки активов; *R*– чистая выручка от реализации; *D* – число дней в анализируемом периоде.

Данный показатель необходимым для того, чтобы определить время, за которое используемые активы превращаются в денежные средства. В постоянном превращении в денежные средства находятся текущие активы. Они участвуют в одном обороте.

Средняя продолжительность одного оборота по различным предприятиям неодинакова. Она зависит в значительной степени от характера производства и длительности производственного цикла и не имеет нормативных значений.

2. Число оборотов за анализируемый период (коэффициент оборачиваемости). Данный показатель рассчитывается по формулам

*К = R/Со или К = D/О.*

Коэффициент оборачиваемости зависит от средней продолжительности одного оборота активов. Логично, что чем больше знаменатель, тем меньше число оборотов.

Методика анализа оборачиваемости предполагает расчет показателя оборачиваемости по всем элементам оборотных средств предприятия(по всем группам активов и капиталу за отчетный и прошлый периоды) и сравнение их динамики. Если за отчетный период число дней одного оборота окажется меньше (больше) прошлого периода, то можно говорить об ускорении (замедлении) оборачиваемости. Часто показатели оборачиваемости выступают рейтинговыми показателями деятельности предприятия. Ускорение оборачиваемости приводит к высвобождению активов. Данная сумма находится путем умножения числа дней ускорения на фактическую однодневную реализацию в стоимостном выражении.

Результатом анализа оборачиваемости в конечном итоге должна стать разработка путей ускорения оборачиваемости текущих активов:

1) по производственным запасам: более точный расчет производственной программы; своевременное заключение договоров на поставку сырья, материалов, топлива, запчастей и др.; своевременное выполнение договоров поставки и др.;

2) по незавершенному производству: достаточные технологический уровень и объем новой, высокоэффективной техники;

3) по готовой продукции: своевременное заключение договоров на поставку продукции; постоянный контроль за отгрузкой; отсутствие транспортных затруднений;

4) по товарам: наличие на складе товаров, пользующихся спросом на рынке; товаров с лучшим качеством.

Экономический смысл оценки оборачиваемости состоит в том, чтобы выявить динамику изменения оборота средств в хозяйственной деятельности. Так, ускорение позволяет предприятию заработать больше доходов даже при более низких ценах на продукцию. В свою очередь, замедление оборачиваемости – результат увеличения стоимости тех или иных активов, которые не могут превратиться в денежные средства. Фактором увеличения запасов может быть неритмичность поставок.

**41. Бюджетирование и финансовое планирование в компании. Взаимосвязь с**

**бизнес-планированием в компании.**

***Система бюджетирования***– это организационно-экономический комплекс, представленный рядом специальных атрибутов, введенных в систему управления предприятием. Наиболее важными из них являются:

– применение особых носителей управленческой информации – бюджетов;

– присвоение структурным подразделениям статуса бизнес-единиц (центров финансовой ответственности – ЦФО);

– высокий уровень децентрализации управления предприятием.

Традиционно под бюджетом понимали финансовый план, имеющий форму балансовой таблицы, в которой затраты согласованы с доходами. Однако в системе бюджетирования предприятия эта категория приобрела более широкое смысловое наполнение. Часто под бюджетом понимается любой документ, отражающий какой-либо аспект деятельности в процессе выполнения миссии предприятия. Бюджет задает направления деятельности. Он также отражает фактические результаты этой деятельности. Основная идея, реализуемая системой бюджетирования, заключается^ в сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений.

Децентрализация управления предприятием при использовании системы бюджетирования означает:

– делегирование управленческих полномочий (соответственно и ответственности) звеньям низшего уровня;

– повышение хозяйственной самостоятельности этих звеньев;

– наделение звеньев определенным имуществом, необходимым для решения стоящих перед ними задач;

– закрепление за звеньями затрат, связанных с их деятельностью; «закрепление» означает предоставление возможности в широких пределах управлять этими затратами;

– закрепление за подразделениями части получаемого ими дохода;

– отчуждение части дохода, получаемого каждым подразделением для финансирования деятельности подразделений, не имеющих возможности получать такой доход извне;

– главенство миссии предприятия над целями отдельных подразделений. Степень возможности вмешательства вышестоящих звеньев в деятельность нижестоящих определяет уровень централизации управления.

Основными элементами системы бюджетирования являются доходы, затраты, финансовый результат (дефицит или профицит), принципы построения бюджетной системы.

***Доходы бюджета***– денежные средства, поступающие в безвозмездном и безвозвратном порядке в распоряжение соответствующего ЦФО – центра прибыли или доходов. Закрепленные доходы– доходы, поступающие полностью в соответствующий бюджет. Регулирующие доходы– средства, передаваемые одним бюджетом другому:

– дотация – средства, передаваемые на безвозмездной и безвозвратной основах для компенсации дефицита;

– субвенция – средства, передаваемые на безвозмездной и безвозвратной основах на осуществление определенных целевых расходов;

– субсидия – средства, передаваемые на условиях долевого финансирования целевых расходов.

***Расходы бюджета***– денежные средства, направляемые на финансовое обеспечение задач и функций субъекта управления.

***Дефицит бюджета***– превышение расходов бюджета над его доходами.

***Секвестр расходов***– регулярное снижение всех статей расходов (кроме защищенных) при угрозе дефицита бюджета.

***Профицит бюджета***– превышение доходов бюджета над его расходами.

***Бюджетная классификация***– систематизированная экономическая группировка доходов и расходов бюджета по однородным признакам. Система бюджетов предприятия основана на следующих принципах:

– единства бюджетной системы;

– разграничения доходов и расходов между уровнями бюджетной системы;

– самостоятельности бюджетов;

– полноты отражения доходов и расходов бюджетов;

– сбалансированности бюджета;

– бездефицитности бюджета;

– эффективности и экономности использования бюджетных средств;

– общего (совокупного) покрытия расходов бюджетов;

– достоверности бюджета.

При построении системы бюджетирования следует помнить, что финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия: никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения.

В плановой экономике полноценного финансового планирования на уровне предприятия не было. Финансовый план предприятия начал разрабатываться только в 1979 г. В это время был провозглашен курс на хозрасчет. Причиной такой ситуации являлось то, что все финансовые вопросы по каждому предприятию решались на ведомственном и отраслевом уровняхуправления народным хозяйством.

В условиях рынка финансы предприятий приобретают принципиально новое содержание по сравнению с финансами, присущими предприятиям плановой экономики. Основными характеристиками финансовой системы предприятия становятся самофинансирование и самоокупаемость. Это означает коренную перестройку финансовых процессов во внутрифирменной экономической и финансовой системе. Однако это не значит, что вопросы планирования уходят на второй план в силу расхожего стереотипа о несовместимости плана и рынка. В целях максимизации эффекта внутрифирменного управления планирование, в том числе финансовое, должно быть построено таким образом, чтобы каждый менеджер получал реальную помощь в результате использования плана. Последний должен составляться не ради планирования, а ради управления.

В рыночных условиях финансовое планирование становится гораздо сложнее и многограннее. Его можно определить как подсистему внутрифирменного планирования, объектом которой выступают финансовые ресурсы, отношения и пропорции. В процессе финансового планирования одновременно обосновываются рациональные отношения, стоимостные пропорции, движение финансовых ресурсов, и на этой основе рассчитываются финансовые показатели на плановый период.

Главная особенность финансового планирования состоит в том, что все планируемые показатели финансовых планов используются в стоимостном выражении.

**Финансовое планирование занимает значительное место в системе планирования и управления предприятием.** С одной стороны, финансовое планирование – замыкающая подсистема внутрифирменного планирования, с другой стороны – определяющая подсистема управления финансами.

**Результатом финансового планирования** на предприятии выступает финансовый план, который характеризует объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период. Финансовый план связан со всеми процессами предприятия.

**Цели финансового планирования** на предприятии (максимизация продаж; максимизация прибыли; максимизация собственности владельцев компании и т. д.) определяются выбранными критериями принятия финансовых решений.

Объективно финансовое планирование решает следующие задачи:

– обеспечение финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной, финансовой деятельности предприятия;

– обоснование путей эффективного вложения капитала, оценку степени рационального его использования;

– выявление состава внутрихозяйственных резервов роста прибыли;

– установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками, контрагентами;

– мониторинг соблюдения интересов инвесторов;

– контроль в целях поддержания нормального финансового состояния предприятия. Организация полноценного финансового планирования на предприятии позволяет ему решать весь комплекс финансовых задач.

**42. Источники и структура капитала компании. Балансовая и рыночная**

**стоимость собственного и заемного капитала.**

Ресурсное обеспечение предприятия – необходимое условие его развития. Наличие финансовых ресурсов также определяет возможности формирования заемного капитала на промышленных предприятиях. Функциональными подсистемами ресурсного обеспечения предприятия являются привлечение финансовых ресурсов и оценка их эффективности.

В целом финансовое управление формированием заемного капитала предприятия представляет собой систему принципов и методов разработки и реализации финансовых решений, регулирующих процесс привлечения заемных средств, а также определяющих наиболее рациональный источник финансирования заемного капитала в соответствии с потребностями и возможностями развития предприятия. Перед тем как привлекать заемный капитал, предприятие-заемщик должно четко определить цели и направления использования земных средств, сопоставить их эффективность и цену привлечения.

На первоначальном этапе формирования заемного капитала необходимо определиться с источниками и объемами привлечения финансовых ресурсов, затем производится оценка эффективности определенного источника привлечения ресурсов, оптимизация форм привлечения, оценка риска, связанного с формированием капитала. Основными объектами управления при формировании заемного капитала являются его стоимость (цена) и структура.

Обязательным условием для эффективного управления формированием заемного капитала предприятия является реализация программы привлечения предприятием заемных средств в соответствии с единой стратегией. Другие факторы, определяющие эффективность управления заемным капиталом, – развитость финансового (фондового, кредитно-банковского) рынка и его инфраструктуры, обеспечивающей организацию движения финансовых потоков, доступность финансовой информации для принятия управленческих решений, устойчивость денежного обращения и т. д.

Средневзвешенная стоимость капитала применяется в финансовом анализе для измерения стоимости капитала компании. Данный показатель широко используется многими предприятиями в качестве ставки дисконтирования для финансируемых проектов, поскольку текущая стоимость капитала является логичным показателем «цены» капитала.

Компания может привлекать денежные средства из двух источников: собственного капитала и заемного капитала. Собственный капитал акционерного общества, в свою очередь, состоит из двух категорий: обыкновенных акций и привилегированных акций. Показатель средневзвешенной стоимости капитала учитывает относительные веса каждого компонента и ожидаемую стоимость привлечения капитала для компании.

***Средневзвешенная стоимость капитала***– это общая стоимость всего капитала, рассчитанная как сумма относительной доходности собственного капитала и заемного капитала, умноженных на их удельные доли в структуре капитала.

Поскольку в процессе определения средневзвешенной стоимости капитала измеряется ожидаемая стоимость нового (или привлекаемого) капитала, необходимо использовать рыночные оценки стоимости каждой составляющей, а не данные из бухгалтерской отчетности, которые могут значительно отличаться от рыночной оценки.

Другие, более редкие, источники финансирования, такие как конвертируемые облигации, конвертируемые привилегированные акции и прочие, будут включаться в формулу только в случае, если они присутствуют в значительных объемах, поскольку стоимость подобного финансирования обычно отличается от стоимости финансирования за счет облигаций и акций.

Налоговый вычет сохраняют в формуле, не учитывая в стоимости заемных средств.

Средневзвешенная стоимость капитала = доля обыкновенных акций **x** стоимость капитала обыкновенных акций + доля привилегированных акций **x** стоимость капитала привилегированных акций + доля заемного капитала **x** стоимость заемного капитала **x** (1 **x** ставка налога).

БАЛАНСОВАЯ СТОИМОСТЬ(book value) Стоимость актива по данным бухгалтерских книг организации. Обычно это первоначальная стоимость приобретения актива за вычетом суммы, списанной на [амортизацию](http://center-yf.ru/data/Buhgalteru/Amortizaciya.php) (depreciation). Если стоимость актива когда-либо подвергалась переоценке, балансовая стоимость его представляет собой его стоимость после переоценки за вычетом списанной уже после переоценки суммы амортизации. За исключением момента приобретения актива, его балансовая стоимость редко совпадает с его рыночной стоимостью.

**43. Анализ затрат на осуществление хозяйственной деятельности.**

**Финансовый левередж.**

финансовом менеджменте эффективным инструментом анализа считается леверидж.

**Леверидж** – действие небольшой силы (рычага), с помощью которой можно перемещать довольно тяжелые предметы.

В приложении к экономике леверидж трактуется как некоторый фактор, небольшое изменение которого может привести к перемене результативных показателей. Значение левериджа связано с тем, что он помогает определить риск в деятельности предприятия. В финансовом менеджменте используются такие понятия, как «производственный леверидж» и «финансовый леверидж».

**Производственный леверидж** количественно характеризуется соотношением постоянных и переменных расходов в общей их сумме и вариабельностью прибыли до вычета процентов и налогов.

В финансовой работе необходимо знать следующую зависимость: если доля постоянных расходов велика, то принято говорить о том, что предприятие имеет высокий уровень производственного левериджа. Для такого предприятия даже незначительное изменение объемов производства может привести к существенному изменению прибыли от реализации. Это связано с тем, что постоянные расходы предприятие вынуждено нести независимо от того, производится продукция или нет. Поэтому чем выше уровень производственного левериджа, тем, как правило, выше производственный риск предприятия.

**Финансовый леверидж** характеризует взаимосвязь между собственными, привлеченными долгосрочными финансовыми ресурсами и прибылью. Уровень финансового левериджа прямо пропорционально оказывает влияние на степень финансового риска предприятия и требуемую акционерами норму прибыли. Доказано, что чем выше сумма процентов к выплате, тем меньше чистая прибыль предприятия. Поэтому чем выше уровень финансового левериджа, тем выше, при прочих равных условиях, финансовый риск предприятия.

**Производственно-финансовый леверидж** – обобщающая категория. В отличие от двух других видов, данный леверидж не определяется каким-либо простым количественным показателем, имеющим наглядную интерпретацию и пригодным для пространственных сопоставлений. Его влияние определяется путем оценки взаимосвязи трех показателей: выручки, расходов производственного и финансового характера и чистой прибыли.

В финансовом менеджменте указанные инструменты анализа используются для статистических материалов предприятия и специализированных программ по финансам. Леверидж – мощный аналитический инструментарий, позволяющий:

1) принимать самые разнообразные экономические и финансовые решения: о покупке нового оборудования, величине расходов на качество, величине расходов на стимулирование сбыта, рекламу;

2) обосновывать: эффективные объемы производства и реализации продукции, эффективную ценовую политику, варианты финансирования инвестиций, оборотных средств, методы амортизации, нормативы структуры капитала, показатели финансовой стратегии и т. д.

Сложность использования производственного ле-вериджа состоит в том, что для его расчета необходимо обладать информацией о делении затрат на постоянные и переменные. Несмотря на то что в управленческом учете существует множество методов деления затрат, у предприятий часто возникают сложности с их использованием.

**правление затратами и результатами** – составная часть финансового менеджмента, которая в ряде случаев рассматривается как самостоятельная теоретическая и практическая область знаний со своей концептуальной базой.

Основные концепции управления затратами:

1. Затратообразующих факторов, в основе – функциональные (операционные) и структурные затрато-образующие факторы.

**Функциональные (операционные)** факторы связаны со способностью компании успешно функционировать, использовать все виды внутрифирменных ресурсов (мощностей) и эффективностью их использования, а также вовлеченностью рабочей силы в процесс постоянного усовершенствования.

**Структурные факторы** – масштаб деятельности и объем инвестиций, горизонтальная и вертикальная интеграция и т. п.

2. Добавленной стоимости. В рамках данной концепции составляющие затрат рассматриваются на всех стадиях добавления стоимости, начиная с закупок сырья и материалов и заканчивая реализацией собственной продукции, работ и услуг. Ключевой момент такого подхода – максимизация разницы (добавленной стоимости) между закупками и реализацией. Следовательно, из сферы внимания аналитиков выпадает большая часть материальных затрат, что немаловажно для материалоемких отраслей.

3. Цепочки ценностей. Исходит из необходимости выхода за пределы фирмы для эффективного управления затратами и переносит акцент в анализе затрат на процессы, происходящие за пределами фирмы. Управление затратами на основе добавленной стоимости, с одной стороны, начинается слишком поздно и не позволяет использовать в своих интересах связи с поставщиками, так как многие управленческие решения могут быть сведены на нет из-за их несогласованности с цепочкой ценностей поставщиков. С другой стороны, заканчивается слишком рано и упускает все возможности использования связей с клиентами, так как для успешного позиционирования на рынке необходимо учитывать не только собственные затраты, но и затраты потребителя после покупки товаров или получения услуги.

4. Альтернативности затрат, или затрат упущенных возможностей. Основывается на том, что любое финансовое решение принимается в результате сравнения альтернативных затрат и практическая реализация всякого управленческого решения в этом случае связана с отказом от какого-то альтернативного варианта.

5. Транзакционных издержек. Концептуальным зерном здесь считается тот факт, что в любой экономике есть два вида издержек: производственные(операционные) и транзакционные. Последние включают издержки сбора и переработки информации, проведения переговоров и принятия решений, контроля за соблюдением контрактов и принуждения к их выполнению.

6. АВС. В основе концепции АВС не столько рутинное бухгалтерское формирование затрат, сколько экономический расчет реальной себестоимости товаров, работ, услуг, не требующий обязательного отражения данных в рамках главной книги. Наиболее эффективно концепция АВС реализуется в тех случаях, когда из накладных расходов выделяются затраты стратегического характера (исследования и разработки, маркетинг и распространение) и затраты рассматриваются в полном объеме в самом широком смысле слова независимо от того, насколько точно они оценены в производственном сегменте текущей (сегодняшней) цепочки ценностей.

**44. Система налогообложения организаций, ее основные элементы.**

**Взаимосвязь учетной и налоговой политики компании.**

**Налоговая система** – совокупность существующих в конкретный момент времени налогов, пошлин и сборов, взимаемых государством в соответствии с Налоговым кодексом РФ, а также совокупность норм и правил, определяющих правомочия (изменения, отмена и т. д.) и систему ответственности сторон, участвующих в налоговых правоотношениях. Налоговая система не всегда может быть эффективной.

Для хозяйствующих субъектов налоговая система – один из факторов внешней среды. Ее влияние на деятельность предприятия состоит в том, что налоговые обязательства влекут сокращение прибыли предприятия и рост некоторых его расходов. В результате эффективность хозяйственной деятельности существенно снижается.

**Налог** – обязательный, индивидуальнобезвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц путем отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежных средств в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований.

**Сбор** – обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в интересах плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически законныхдействий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений (лицензий).

Неоднозначность налогового законодательства, возможность получения льгот, противоречия в налоговом законодательстве, а также неоправданное налоговое бремя приводят хозяйствующие субъекты к необходимости формирования самостоятельной функции внутрифирменного менеджмента, содержание которой – взаимоотношения предприятий и организаций с государством.

**Налоговый менеджмент** как самостоятельная система управления предприятием имеет свои объект, предмет и инструменты.

Предмет налогового менеджмента – налоговая политика, которая определяет уровень налогообложения, и ее практическая реализация.

Объект – хозяйствующие субъекты, т. е. налогоплательщики.

Информационная база налогового менеджмента формируется в рамках финансового, налогового и управленческого учета.

Система налогового менеджмента включает такие составные элементы, как:

– налоговое планирование, включая международное;

– экспертизу налоговых схем;

– налоговый консалтинг;

– налоговое право, включая защиту интересов в налоговых органах и арбитражном суде.

В процессе осуществления налогового менеджмента используются стратегические и оперативные инструменты. К первым относятся:

– оценка государственной налоговой политики и прогноз на этой основе возможного развития событий;

– разработка учетной политики с учетом действующего законодательства, внутрифирменного стратегического менеджмента и налоговых последствий ее реализации;

– учет налоговых обязательств при разработке контрактных схем и многовариантность схем управления финансовыми и информационными потоками;

– прогноз эффективности оптимизирующих мероприятий. Ко вторым относятся:

– еженедельный мониторинг нормативных актов и комментариев специалистов;

– регулярный налоговый анализ и оценка эффективности налогового менеджмента и т. д.

**Систе́ма налогообложе́ния** – совокупность [налогов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3) и [сборов](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80), взимаемых в установленном порядке.

Основы действующей в настоящее время системы налогообложения Российской Федерации были заложены в 1992 году. В это время был принят пакет законов Российской Федерации об отдельных видах налогов и сборов, основные принципы которых сохранены.

Законодательной основой построения налоговой системы Российской Федерации является Налоговый Кодекс, а также принятые в соответствии с ним федеральные законы о налогах и сборах, законодательные акты субъектов Российской Федерации.

Основные виды систем налогообложения в Российской федерации:

[**Общая система налогообложения**](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9E%D0%A1%D0%9D&action=edit&redlink=1)**(ОСН).** Предусматривает уплату наибольшего количества налогов: налог на прибыль, уплачиваемый юридическими лицами; НДФЛ для индивидуальных предпринимателей и физических лиц; налог на добавленную стоимость; страховые взносы и прочие налоги. Традиционная система в обязательном порядке применяется теми налогоплательщиками, чьи условия не подходят ни под одну систему налогообложения, либо они не приняли решения о применении других систем налогообложения.

[**Упрощённая система налогообложения**](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%89%D1%91%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F) **(УСН).** В упрощенной системе часть "традиционных" налогов заменяется единым налогом. Для её применения необходимо, чтобы условия осуществления предпринимательской деятельности отвечали определенным законодательством правилам и ограничениям.

[**Единый налог на вменённый доход**](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3_%D0%BD%D0%B0_%D0%B2%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%91%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4) **(ЕНВД).** Применение ЕНВД обязательно для тех налогоплательщиков, которые осуществляют виды деятельности, попадающие под её действие. Расчет ЕНВД не зависит от конкретной суммы полученных доходов, а рассчитывается по иным усредненным показателям.

[**Единый сельскохозяйственный налог**](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%81%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B3) **(ЕСХН).** Налогоплательщиками единого сельскохозяйственного налога признаются организации и индивидуальные предприниматели, являющиеся сельскохозяйственными товаропроизводителями и перешедшие на уплату единого сельскохозяйственного налога в порядке, установленном главой 26.1 Налогового кодекса РФ. Согласно пункту 2 статьи 346.2 Налогового кодекса РФ, одним из условий применения ЕСХН является производство и переработка сельхозпродукции. Объектом налогообложения ЕСХН признаются доходы, уменьшенные на величину расходов. Порядок определения и признания доходов и расходов определяется статьей 346.5 Налогового Кодекса РФ. Налоговая ставка устанавливается в размере 6 процентов.

**45. Особенности финансового управления в корпорациях. Комплекс**

**финансовых решений корпорации.**

**финансовый менеджмент** — это наука управления финанса­ми компаний, направленные на достижение стратегических и так­тических целей. В связи с этим возникает ряд важных вопросов:; как управлять финансами фирмы; как сочетать стратегию и так­тику финансового управления, как рыночная среда меняет логику функционирования финансового механизма.

**Финансовые отношения холдинга выражается в распределе­нии функций управления и ответственности между головной и дочерними компаниями, которые обуславливают вид управления со стороны головной компании. Не вдаваясь в подробности этих функций, сконцентрируем внимание на виды управления.**

В форме стратегического планирования головная компания разрабатывает и утверждает общую стратегию развития группы и каждого участника, осуществляет долгосрочное и краткосрочное планирование всей деятельности структурных подразделений. Центр ходдинга наделен максимумом полномочий в процес­се планирования и осуществления стратегии фирмы. Компании, использующие этот стиль управления, обычно владеют относи­тельно небольшим числом основных производств и стремятся до­биться стратегических конкурентных преимуществ, вырабатывая общие планы для своих подразделений и координируя их исполне­ние. Финансовая деятельность подчинена выполнению долгосроч­ных стратегических задач. При стратегическом контроле функции оперативного планирования передаются дочерним компаниям. Головная компания преимущественно контролирует выполнение общей стратегической политики и организацию взаимодействия между участниками объединения.

**Контроль финансов представляет собой полностью децентра­лизованный вид управления, в результате которого головная компа­ния, не участвуя в процессе подготовки стратегических решений дочерними компаниями, осуществляет контроль за результатами финансово-хозяйственной деятельности на основе определен­ных показателей.** На практике финансового контроля, главной за­дачей Центра является утверждение бюджетов подразделений, а также определение размеров и направлений капитала вложений. Управленческий персонал отделов и подразделений обязан укла­дываться в отведенный им бюджет. К главным задачам головной компании относятся также решения о покупке и продаже компании.

**Выделяя важное, стоит отметить, что все эти направления должны соответствовать степени централизации модели финансо­вого управления. По степени возрастания централизации, органи­зацию управления финансами холдинга можно представить следу­ющими моделями:**

* Модель стратегического финансового управления. При этой модели корпоративный финансовый центр осуществляет ком­плексное стратегическое управление финансами. На участников группы возлагаются функции оперативного управления. Менед­жмент компании сам принимает решения в рамках ведения теку­щей деятельности в пределах утвержденного бюджета, плановые показатели которого разрабатываются в соответствии с согласо­ванной стратегией развития холдинга.
* Модель оперативного финансового управления. Данная мо­дель включает следующие функции:
* разработка оперативной финансовой стратегии;
* разработка системы бюджетирования;
* определение единых стандартов учета и отчетности;
* оперативное управление денежными потоками.

**Централизация функций может достигаться прямой их пере­дачей финансовому центру через создание централизованных организационных структур или установлением процедур, регла­ментов, нормативов для их исполнения бизнес единицами**.

**Модель стратегического контроля.** Особенность данной мо­дели — это высокая степень децентрализации управления. Финан­совый центр, определяя корпоративную стратегию управления финансами, не вмешивается в оперативную деятельность компа­нии. Бизнес единицы самостоятельно разрабатывают стратегиче­ские планы развития, утверждают финансовую политику в обла­сти управления активами, источниками финансирования деятель­ности, денежными потоками, инвестициями.

**46. Анализ и оценка инвестиций в реальные активы на основе**

**дисконтированного потока денежных средств. Чистая приведенная стоимость**

**(NPV) проекта.**

Чистая приведенная стоимость рассчитывается с использованием прогнозируемых денежных потоков, связанных с планируемыми инвестициями, по следующей формуле:

http://www.cfin.ru/encycl/images/npv.gif

где NCFi - чистый денежный поток для i-го периода,   
Inv - начальные инвестиции   
r - ставка дисконтирования (стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта).

При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным.

Понятие чистой приведенной стоимости (Net Present Value, NPV) широко используется в инвестиционном анализе для оценки различных видов капиталовложений. Представленная выше формула верна только для простого случая структуры денежных потоков, когда все инвестиции приходятся на начало проекта. В более сложных случаях для анализа может потребоваться усложнить формулу, чтобы учесть распределение инвестиций во времени. Чаще всего, для этого инвестиции приводят к началу проекта аналогично доходам. Подготовка и анализ инвестиций в реальные активы существенно зависят от того, какого рода эти инвестиции, т.е. какую из стоящих перед предприятием задач необходимо решить с их помощью. С этих позиций все возможные разновидности инвестиций можно свести в следующие основные группы:

1. «Вынужденные инвестиции», необходимые для соблюдения законодательных норм по охране окружающей среды, охраны труда, безопасности товаров либо иных условий деятельности.

2. Инвестиции для повышения эффективности. Их целью является прежде всего создание условий для снижения затрат фирмы за счет замены оборудования, обучения персонала или перемещения производственных мощностей в регионы с более выгодными условиями производства.

3. Инвестиции в расширение производства. Задачей такого инвестирования является расширение возможностей выпуска товаров для ранее сформировавшихся рынков в рамках уже существующих производств.

4. Инвестиции в создание новых производств. Такие инвестиции обеспечивают создание новых предприятий, которые будут выпускать ранее не изготавливавшиеся предприятием товары (или оказывать новый тип услуг) либо позволяет предприятию предпринять попытку выхода с уже выпускавшимися ранее товарами на новые для него рынки;

5. Инвестиции в исследования и инновации.

Цель анализа эффективности инвестиций в реальные активы обосновать принципы и методы финансового анализа инвестиционной политики компании.

**47. Предпринимательский риск: природа и методы учета в инвестиционных**

**проектах. Принятие управленческих решений в условиях риска.**

Любое предприятие несет риски, связанные с его производственной, коммерческой и другой деятельностью, а руководство предприятия отвечает за последствия принимаемых управленческих решений. Фактор риска заставляет предприятие экономить финансовые и материальные ресурсы, обращать особое внимание на расчеты эффективности новых проектов, коммерческих сделок и т. д. Фактор риска в предпринимательской деятельности особенно увеличивается в периоды нестабильного состояния экономики, сопровождаемого инфляционными процессами, сверхдорогими кредитами и т. п.

***Риск в предпринимательстве***– это вероятность того, что предприятие понесет убытки или потери, если намеченное мероприятие (управленческое решение) не осуществится, а также если были допущены просчеты или ошибки при принятии управленческих решений.

Предпринимательский риск в деятельности предприятия можно подразделить на производственный, финансовый и инвестиционный.

***Производственный риск***связан непосредственно с хозяйственной деятельностью предприятия. Под производственным риском обычно понимают вероятность (возможность) невыполнения предприятием своих обязательств по контракту или договору с заказчиком, риски в реализации товаров и услуг, ошибки в ценовой политике, риск банкротства.

***Финансовый риск***– это вероятность наступления ущерба в результате проведения каких-либо операций в финансово-кредитной и биржевой сферах, совершения операций с ценными бумагами, то есть риск, который следует из природы финансовых операций. К финансовым рискам относятся кредитный риск, процентный риск, валютный риск, риск упущенной финансовой выгоды.

В инвестиционной деятельности предприятия можно выделить ***риск инвестирования в ценные бумаги,***или «портфельный риск», который характеризует степень риска снижения доходности конкретных ценных бумаг и сформированного портфеля ценных бумаг, а также риски, связанные с вложениями в организацию новых направлений деятельности предприятия ***(венчурные риски).***

Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности основывается на следующих исходных положениях:

1. *Объект принятия решения четко детерминирован и по нему известны основные из возможных факторов риска*. В финансовом менеджменте такими объектами выступают отдельная финансовая операция, конкретный вид ценных бумаг, группа взаимоисключающих реальных инвестиционных проектов и т.п.
2. *По объекту принятия решения избран показатель, который наилучшим образом характеризует эффективность этого решения*. По краткосрочным финансовым операциям таким показателем избирается обычно сумма или уровень чистой прибыли, а по долгосрочным — чистый приведенный доход или внутренняя ставка доходности.
3. *По объекту принятия решения избран показатель, характеризующий уровень его риска*. Финансовый риск характеризуются обычно степенью возможного отклонения ожидаемого показателя эффективности (чистой прибыли, чистого приведенного дохода и т.п.) от средней или ожидаемой его величины.
4. *Имеется конечное количество альтернатив принятия решения* (конечное количество альтернативных реальных инвестиционных проектов, конкретных ценных бумаг, способов осуществления определенной финансовой операции и т.п.)
5. *Имеется конечное число ситуаций развития события под влиянием изменения факторов риска*. В финансовом менеджменте каждая из таких ситуаций характеризует одно из возможных предстоящих состояний внешней финансовой среды под влиянием изменений отдельных факторов риска. Число таких ситуаций в процессе принятия решений должно быть детерминировано в диапазоне от крайне благоприятных (наиболее оптимистическая ситуация) до крайне неблагоприятных (наиболее пессимистическая ситуация).
6. *По каждому сочетанию альтернатив принятия решений и ситуаций развития события может быть определен конечный показатель эффективности решения* (конкретное значение суммы чистой прибыли, чистого приведенного дохода и т.п., соответствующее данному сочетанию).
7. *По каждой из рассматриваемой ситуации возможна или невозможна оценка вероятности ее реализации*. Возможность осуществления оценки вероятности разделяет всю систему принимаемых рисковых решений на ранее рассмотренные условия их обоснования («условия риска» или «условия неопределенности»).
8. *Выбор решения осуществляется по наилучшей из рассматриваемых альтернатив*.

# Принятие решений в условиях риска

Основано на том, что каждой возможной ситуации развития событий может быть задана определенная вероятность его осуществления. Это позволяет взвесить каждое из конкретных значений эффективности по отдельным альтернативам на значение вероятности и получить на этой основе интегральный показатель уровня риска, соответствующий каждой из альтернатив принятия решений. Сравнение этого интегрального показателя по отдельным альтернативам позволяет избрать для реализации ту из них, которая приводит к избранной цели (заданному показателю эффективности) с наименьшим уровнем риска.

Оценка вероятности реализации отдельных ситуаций развития событий может быть получена экспертным путем.

Исходя из матрицы решений, построенной в условиях риска с учетом вероятности реализации отдельных ситуаций, рассчитывается интегральный уровень риска по каждой из альтернатив принятия решений.