**Раздел 1. Основы менеджмента**

1. **Сущность и содержание менеджмента.**

Слово «менеджмент» переводится с английского языка по-разному. Основное толкование этого понятия -- «управление».

Термин «менеджмент» можно рассматривать с разных сторон.

Во-первых, менеджмент--это отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др.

Во-вторых, менеджмент -- это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов.

Основная цель менеджмента -- обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов: 1) тенденция развития организации; 2) специфические направления факторов развития экономики. Содержание менеджмента можно рассматривать в трех аспектах: 1) как метод и искусство управления; 2) как вид деятельности и процесс принятия управленческого решения; 3) как аппарат управления деятельностью организации.

Категория менеджмента -- это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Чтобы определить содержание менеджмента, необходимо выделить: 1) субъект и объект; 2) основные функции; 3) виды; 4) методы; 5) принципы.

1. Объектом менеджмента является организация как сознательно координируемое объединение для достижения установленных целей сообщества людей.

Субъект -- менеджер, руководитель различного уровня, занимающий постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

2. Функции менеджмента определяет устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей.

Можно выделить три группы функций: 1) общие; 2) социально-психологические;

3) технологические.

Надо заметить, что все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру, можно сказать, даже систему менеджмента.

3. Виды менеджмента -- определенные области управленческой действительности, связанной с решением определенных задач менеджмента.

Виды менеджмента можно классифицировать по двум признакам: 1) по признаку объекта; 2) по признаку содержания.

4. Методы менеджмента -- это система правил и процедур, решение различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Можно выделить три группы методов в исследованиях: 1) методы управления функциональными подсистемами организации; 2) методы управления функциями менеджмента; 3) методы подготовки и принятия управленческих решений.

5. Принципы менеджмента -- это общие закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Из этого можно сделать вывод, что менеджмент в России призван сделать информацию, опыт, знание и нововведение производительной силой.

1. **Внешняя и внутренняя среда организации.**

Все организации являются открытыми системами. Они практически все испытывают влияние внешней среды. Менеджер должен держать в центре внимания внутренние переменные организации и оценивать состояние внешней среды.

К основным внутренним переменным организации относят цели, структуру, задачи, технологию и людей.

Цель – это результат, который стремится достигнуть организация (или человек). В процессе управления руководитель разрабатывает цели организации и сообщает о них исполнителям. Цель – это мощный фактор. У каждой организации существует большое количество целей.

В качестве целей на предприятиях торговли могут возникать увеличение объема товарооборота, увеличение каналов сбыта продукции, увеличение доли на рынке и т. д.

Структура организации – это взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, позволяющие наиболее эффективно достигать целей организации. Структура основывается на делегировании полномочий. Работа закрепляется за теми работниками, которые могут лучше выполнить эту работу.

Задачи – это серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее оговоренные сроки. Имеется предположение, что если все задачи организации будут выполняться определенным способом в установленные сроки, то деятельность организации будет успешной.

Люди – это кадры организации, которые создают его продукт, формируют культуру организации, ее внутренний климат. От них зависит то, чем по сути является организация. Организации всегда пытаются воспользоваться различными способностями своих сотрудников при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. В этом и заключается использование выгоды от специализации.

На любое предприятие влияет также внешняя среда. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды.

К факторам прямого воздействия относят:

1) закон;

2) поставщиков;

3) конкурентов;

4) потребителей;

5) профсоюзы.

К факторам косвенного воздействия относят:

1) состояние экономики;

2) научно-технический прогресс;

3) политику;

4) социально-культурный фактор;

5) международный фактор. Руководитель предприятия не в силах изменить внешнюю среду. Следовательно, он должен изучать ее и приспосабливаться к ней. Он должен знать, что внешняя среда имеет следующие характеристики:

1) сложность, так как она характеризуется большим числом факторов, на которые организация должна в какой-то степени реагировать;

2) подвижность – скорость, с которой происходит изменение в окружающей организацию среде;

3) неопределенность, поскольку, если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной.

1. **Процесс управления.**

**Понятие «управление» имеет следующие основные формулировки:**

1) функция организованных систем разнообразной природы, обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание процесса деятельности, выполнение их программ и целей деятельности;

2) установление цели и результата ее достижения при помощи необходимых способов и средств;

3) исполнение мероприятий, обеспечивающих желаемое функционирование объекта, приводящее к определенной цели;

4) процесс формирования целей и способов их достижения;

5) применение причинно-следственных отношений, в результате которых поведение системы приводит к желаемому результату (система достигает цели или решает задачу);

6) воздействие на объект, улучшающее функционирование или развитие данного объекта;

7) процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных результатов деятельности. **Субъект управления** – физическое или юридическое лицо, которое осуществляет властное воздействие.

**Объект управления** – то, на что направлено воздействие объекта управления. Объектом управления могут быть физические и юридические лица, социальные, социально-экономические системы и процессы.

**Особенности процесса управления.**

1. В основе процесса управления лежат властные полномочия субъекта управления, его организационно-распорядительные, экономические и морально-этические рычаги воздействия.

2. Управление – процесс, выполняемый непрерывно во времени и пространстве.

3. Управление – целенаправленный процесс, требующий глубокого анализа, разработки и постановки определенных целей. Чем точнее результат соответствует установленной цели, тем выше качество управления.

**Механизм управления** – это среда, в которой реализовывается управленческая деятельность. Такой средой для управления является система управления и техника управления.

**Две интерпретации понятия «управление»:**

1) как процесс управления организацией – управленческая деятельность;

2) как механизм управления.

Процесс управления и механизм управления должны соответствовать друг другу и цели управления как виду деятельности.

**Процесс управления**не может быть выполнен любым механизмом управления и механизм управления не может реализовать любой процесс управления.

В практической деятельности это представляет собой единую и неразрывную деятельность – управление.

При изучении и исследовании управления допустимо разделение на процесс и механизм реализации процесса.

**Управление осуществляется**только объективно существующими процессами (объектами), устойчивыми в смысле предсказуемости для объекта-управленца.

Понятию «управление» сопутствует понятие «качество управления». Характеристики реального управления всегда отличаются от идеальных, предписанных вектором целей управления.

Оценка качества управления всегда субъективна, т. к. субъективен выбор множества частых целей управления.

В случае конфликтного управления одним и тем же объектом со стороны разных субъектов вопрос о качестве управления становится многозначным, поскольку сложно оценить все критерии управления.

1. **Особенности труда менеджера и его роли в организации.**

Управление как специфический вид чел-ой деят-ти обособился в ходе разделения и кооперации общественного трда.

Сущность и специфика упр-ия определяется его целью, задачами, также предметом, средствами самой работой поупр-ию.

Управленческий труд - это преимущественно умственный труд. Он не является созедателем материальных благ, но явл-ся неотъемлемой частью совокупной работы. Поэтому деят-ть управленца традиционно оценивается по результатм деят-ти предриятия.

Целью управленческого труда явл-ся определение цели орг-ции и создание необходимых условий для их орг-ции, а также установление гармонии между индивидуальными трудовыми процессами, т.е. координация.

Кроме того, упр-ие в современных условиях должно быть направлено на удовлетворение потребности работы, что в свою очередь способствует повышению эф-ти деят-ти орг-ции.

Управление - это прежде всего работа с людьми, а их ирудовая деят-ть служит объектом управляющего объекта. Трудовая деят-ть в орг-ции, ихотношение в процессе упр-ия могут выступать в виде информаци в её различных формах. В прцессе управленческой работы происходит сбор, обработка, передача информации.

Достижение цели упр-ия осуществляется путём подготовки и реализации управляющих воздействием на людей. Это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия явл-ся управленческое решение.

В процессе упр-ия управленческие работники решают самые различные проблемы организационного, эк-го, технического, социально-психологического хар-ра. Их многообразие также явл-ся важной особенностью управленческого труда.

**Раздел 2. МАРКЕТИНГ**

1. **Информационное обеспечение маркетинговых решений.**

Маркетинговая деятельность как важнейшая функция в сфере предпринимательства должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное положение того или иного субъекта маркетинговой системы на рынке товаров и услуг с учетом состояния внутренней и внешней среды. В этом представлении маркетинговая деятельность предполагает проведение маркетинговых исследований (МИС) и разработку программы маркетинговых мероприятий, которые используются в целях повышения производительности фирмы и эффективности удовлетворения потребности конечного потребителя или клиента.

Под маркетинговой информацией следует понимать информацию, получаемую в ходе познания, исследования процесса обмена результатами общественно полезной деятельности и взаимодействия по поводу того обмена всех субъектов рыночной системы, используемую во всех сферах (уровнях) предпринимательства, включая маркетинговую деятельность.

Под маркетинговыми исследованиями понимаются:

а) исследования рынка

б) исследования сбыта

в) исследования мотивов

г) исследования потенциала

д) маркетинговая разведка

е) социальные исследования

ж) исследования лучшего опыта организации производства

з) пути повышения производительности на своих предприятиях и предприятиях конкурентов включая смежные отросли – бенчмаркинг.

Общая функция маркетинговых исследований состоит в исключении во всей маркетинговой деятельности неточных оценок, риска и непроизводственных затрат труда и времени.

Основные задачи маркетинговых исследований формируются в соответствии с общей функцией. К ним относятся следующее: обеспечивать работу руководства предприятия; заблаговременно оценивать шансы и риск; содействовать на каждой фазе поиска решений объективности и представительности деловой ситуации; способствовать пониманию целей и процессу обучения на предприятии.

На практике применяют различные формы проведения маркетинговых исследований, классификация которых осуществляется по следующим критериям.

По виду объекта исследования (например, при исследовании рынка это исследование рынков сбыта, рынков производительных сил, рынка капитала и т.д.).

По территориальному признаку (например, при исследование рынка это региональное, национальное, интернациональное исследование).

По временному признаку (например, для исследования рынка это ретроспективное, оперативное (текущее), диагностическое, прогнозное исследование).

По продуктивному (вещевому) признаку (например, для исследования средств производства, средств потребления, услуг).

По виду показателей, характеризующих объект исследования, которые делятся на объективные исследования (например, для исследования сбыта это цена, объем продаж, структура спроса) и на субъективные исследования (например, для исследования сбыта это возраст, пол, профессия).

По методу получения данных и информации первичные (полевые) и вторичные (кабинетные) маркетинговые исследования.

1. **Товарная политика в маркетинге.**

***Товарная политика***определяет курс действий товаропроизводителя или торгового посредника. **Он разрабатывается на основе учета следующих факторов:**

• состояние спроса и ожидания потребителей;

• технологические возможности производства;

• наличие аналогов товара на предполагаемом рынке.

Товарная политика предопределяет принятие одной из **четырех альтернатив:**

**1)**модификация существующего товара;

2) создание нового товара;

3) «как у других»;

4) отказ от товара.

**Для эффективного появления товара на рынке**необходимо принять следующие решения:

• разработать модель товара;

• выбрать концепцию имиджа товара, прежде всего в координатах «цена – качество»;

• определить планируемую потребительскую ценность товара по сравнению с аналогами;

• оценить фазу жизни товара, провести его позиционирование.

Необходимо подчеркнуть, что образцы нового товара просто необходимо протестировать именно на целевых потребительских группах. При этом технически сложное изделие лучше отдать в пользование, испытание в «боевой» обстановке. **Требования, предъявляемые к товару**С точки зрения потребителя, продукт должен быть:

• полезным, нужным, выгодным;

• приемлемым для целевой группы по цене;

• качественным;

• красивым, приятным;

• удобным в пользовании;

• престижным;

• выгодной формой вложения капитала;

• эмоционально приятным, т. е. доставлять пищу эмоциям на протяжении всего коммерческого процесса, начиная от восприятия рекламы и кончая благодарностью за покупку.

1. **Ценовая политика в маркетинге.**

Цена является одним из важнейших элементов комплекса маркетинга. Она служит показателем благополучия предприятия. На протяжении жизненного цикла товара цены могут часто меняться. Цена определяется рынком и выражается в сумме денежных единиц, за которую производитель готов продать товар, а потребитель - купить. Сущность цены определяется ее ролью и функциями, которые она выполняет. Функции цены:1.Информационная-служит информацией о коньюктуре рынка.2.Распределительная-посредством цены происходит распределение части дохода между отраслями экономики, между накоплением и потреблением, между слоями населения, недопуская дефицита товара и информации.3.Стимулирующая-цена должна способствовать развитию производства, либо потреблению товара.4.Балансирующая-цена должна уравновешивать спрос и предложения на рынке., 5. Учетная функция-цена показывает во сколько обходиться обществу удовлетворение конкретной потребности в той или иной продукции.6.Функция рационального размещения производства - состоит в том, что по средством цены осуществляется перелив из одного сектора экономики в другой.

**Ценовая политика.-**это один из элементов комплекса маркетинга, который в отличие от остальных элементов не связан со значительными расходами. Ценовая политика разрабатывается с учетом целей компании, внешних и внутренних факторов, влияющих на ценообразование, с учетом характера спроса, издержек производства, политики конкурентов осуществляемой и реальной ценности товара. Разработка ценовой политики включает установление исходной цены на товар, и своевременное изменение цен, с целью приведения их в соответствии с изменяющимися рыночными условиями. Политика ценообразования включает ряд практических вопросов:1.В каких случаях необходимо использовать ценовую политику.2.Когда с помощью цены целесообразно отреагировать на действия конкурентов.3.как сформировать цену на новый товар.4.По каким товарам необходимо предоставить определенные скидки и изменить цену.5.Каким образом сочетать изменение цены со сбытовой политикой.6.Как учесть временной фактор при формировании цен.

Факторы ценообразования.

Существует 2 способа установления цены:1. Исходя из издержек производства и сбыта продукции.2.Исходя из спроса и покупательской способности населения. Все факторы ценообразования можно разделить на 21 группы:1 .Факторы макросреды (экономич. политика, политич. среда, финансовая, налоговая, кредитно-денежная политика государственного регулирования цен, внешнеэкономическая политика и др.2 .Факторы микросреды: ( а)факторы потребительского выбора : потребительского св-ва товара, полезность товара для покупателя, привычки покупателя, взаимозаменяемости товара и т.д.);б) Факторы предложения (стоимость производства, стадия производства, ожидаемый объем товарного выпуска, интеграция с другой продукцией, запас товара на складе и т.д.);в)Факторы характеризующие рынок : используемые и доступные каналы распределения, география распределения, возможность продвижения товара, наличие сервисного обслуживания.

1. **Сбытовая политика в маркетинге.**

Система сбыта товаров – ключевое звено маркетинга.

Прежде чем осуществлять непосредственное распределение продукции, надо удостовериться в том, чтобы товар был надлежащего качества, по приемлемой цене, и была проделана работа в области мер его продвижения.

В процессе маркетинговой деятельности проблема сбыта решается уже на стадии разработки политики фирмы.

Осуществляется выбор наиболее эффективной системы, каналов и методов сбыта применительно к конкретно определенным рынкам. Это означает, что производство продукции с самого начала ориентируется на конкретные формы и методы сбыта, наиболее благоприятные условия.

Разработке сбытовой политики предшествует анализ оценки эффективности существующей сбытовой системы как в целом, так и по отдельным её элементам, соответствие проводимой фирмой сбытовой политики конкретным рыночным условиям. Анализу подвергаются не столько количественные показатели объемов продаж по продукту и по регионам, сколько весь комплекс факторов, оказывающих влияние на размеры сбыта: организация сбытовой сети, эффективность рекламы и других средств стимулирования сбыта, правильность выбора рынка, времени и способов выхода на рынок.

Служба сбыта должна определить лучший способ достижения стратегических целей для каждого подразделения компании. Целью менеджеров по сбыту не всегда является обеспечение роста продаж. Их целью может быть поддержание существующего объема продаж при одновременном сокращении расходов на рекламу и продвижение товаров на рынке или даже снижении спроса. Другими словами, служба сбыта должна поддерживать спрос на уровне, определенном в стратегических планах высшего руководства.

1. **Система маркетинговых коммуникаций и её элементы.**

**Маркетинговая коммуникационная система**– это совокупность маркетинговых коммуникаций, предназначенных для обращения к покупателю с целью эффективного продвижения продукции к потребителю.

Маркетинговая коммуникационная система действует по следующей схеме.

Компания —> Реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, пропаганда —> Посредники —> Реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, пропаганда —> Потребители —> Слухи, молва —> Контактные аудитории.

При этом между участниками коммуникаций должны быть налажены обратные связи.

**Элементы процесса коммуникации**

1. Отправитель.

2. Кодирование – процесс представления коммерческой информации или идеи в наглядной форме текста, образа, иллюстрации.

3. Сообщение в словесной или символической форме.

4. Средства рекламы.

5. Расшифровка – понимание сообщения получателем.

6. Получатель.

7. Реакции – восприятие сообщения и действия получателя.

8. Обратная связь.

9. Помехи – незапланированные искажения информации («испорченный телефон», потеря сообщения при передаче, отвлечения при восприятии и др.).

**Этапы разработки эффективных коммуникаций**

**I.**Определение целевых аудиторий. Это могут быть лояльные и потенциальные покупатели и пользователи; лица, принимающие решения о покупке; влияющие на решение о покупке.

II. Установление цели передачи информации.

**III.**Создание сообщения.

IV. Выбор средства для передачи.

V. Получение реакции аудитории для того, чтобы иметь возможность оценить результат. Коммуникатор должен знать, в каком состоянии покупательской готовности находится в данный момент целевая аудитория. Виды этих состояний: осведомленность; знание; предрасположенность; предпочтение; убежденность; совершение покупки.

**Расчет бюджета на продвижение.**Этот бюджет колеблется в широких рамках: 20–30 % от объема продаж в производстве косметики и только 2–3% – в тяжелом машиностроении.

**Интегрированные маркетинговые коммуникации**– это концепция координации всех каналов коммуникации в комплексе по принципу «из всех стволов» для продвижения компании или товара на рынок.

1. **Планирование и контроль маркетинговой деятельности.**

Еще совсем недавно в современных фирмах слово «планирование» вызывало только недовольство и скептицизм, что в большой мере связано с воспоминаниями о директивных планах нашей командно-административной экономики. В настоящее время многие компании самостоятельно осознали необходимость и важность планирования производства и маркетинга.

Планирование маркетинга не является какой-то догмой, обязательной для исполнения, тем не менее, этот процесс помогает предвидеть возникновение негативных факторов, влияющих на деятельность компании в целом. Таким образом, одной из важнейших ступеней маркетингового плана является ситуационный анализ, т. е. выявление всех внутренних и внешних факторов, способных в дальнейшем повлиять на развитие компании, на принятие решений. План маркетинга строится на закономерностях, выявленных в ходе ситуационного анализа. С помощью постановки целей, определения сегментов и потребителей, на которых ориентируется компания, анализа проблем и возможностей продвигаемой торговой марки маркетинг-план определяет специальные цели и способы их достижения для различных составляющих маркетингового комплекса.

Одним из принципов маркетинга является принцип пессимистичности, основанный на нестабильности современной экономики. Руководствуясь этим принципом, предприятие в будущем будет готово к любым изменениям, влияющим на эффективность деятельности.

В маркетинг-плане должны быть изложены и проанализированы следующие моменты:

1) совместные рыночные цели, т. е. задачи удовлетворения потребностей рынка;

2) цели в области сбыта – объемы сбыта, доля рынка, расширение сфер сбыта;

3) общая стратегия маркетинга (политика позиционирования, дифференциации продукции с учетом соотношения «цена-качество»);

4) конкретные маркетинговые стратегии в разрезе целевых рынков по правилу четырех (продукт, цена, место реализации, средства продвижения).

Логическим продолжением маркетинг-плана является разработка политики в области рекламы:

1) выбор целей и задач рекламной кампании;

2) стратегия и тактика рекламы;

3) выбор каналов распространения рекламы.

Как и для любого другого вида планирования, необходим анализ данных фактически истекшего периода. По каждому отдельному виду продукции анализируются мероприятия по продвижению и полученный результат, на основе чего выбираются наиболее перспективные направления.

Любой рекламный план обычно отражает как минимум конкретные задачи рекламного воздействия, разнообразные варианты подачи рекламного сообщения, методику тестирования представителей целевой аудитории и вероятность корректировки содержания рекламного сообщения в зависимости от особенностей той или иной рыночной ситуации.

Для получения наилучшего результата маркетинговый план должен быть гибким, т. е. реагировать на любое изменение рыночной конъюнктуры. Кроме того, он должен быть неразрывно связан с системой управления предприятием.

1. **Управление маркетингом.**

Маркетинговый подход к управлению является приоритетным в условиях рыночных отношений, так как именно при таком подходе координируется деятельность всех служб и подразделений предприятия. Осуществлять такую деятельность должен отдел маркетинга, в задачи которого входят координация деятельности производства и подразделений предприятия на удовлетворение запросов потребителей, быстрый выход на рынки качественных и конкурентоспособных товаров. Одной из целей отдела маркетинга являются проведение и анализ маркетинговых исследований, которые представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию решений в области производства и реализации продукции. Исследование рынка — самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Оно проводится с целью получения данных о рыночных условиях для определения деятельности предприятия. Маркетинговый центр должен также анализировать данные о динамике производства продукции в соответствии с заявками и заказами оптовых покупателей, сведения о движении товаров в розничной торговой сети.

Основная задача исследования конкурентов заключается в том, чтобы получить необходимые данные для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также найти возможности сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами.

Цены и ценообразование являются элементами маркетинговой стратегии. Целенаправленная ценовая политика в маркетинге состоит в том, что предприятие устанавливает на свои изделия такие цены и так изменяет их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы обеспечить достижение запланированных краткосрочных и долгосрочных целей и решений оперативных задач, связанных с реализацией продукции. Управление маркетингом представляет собой анализ, подготовку, организацию и контроль мероприятий, необходимых для установления и реализации отношений и выгодных обменов с целевыми сегментами ради достижения определенных задач: получения прибыли, увеличения объема сбыта, расширения рыночной ниши и т. п.

Существуют 5 основных концепций, на основе которых предприятия различных типов осуществляют свою маркетинговую деятельность: концепция совершенствования производства; концепция совершенствования товара; сбытовая концепция; концепция маркетинга; концепция социально-этического маркетинга. Производственная концепция, или концепция совершенствования производства. Эта концепция предполагает ориентацию потребителей на товары и услуги, имеющие не высокую цену. К основным предпосылкам существования этой концепции управления маркетинговой деятельностью можно отнести следующие: основная масса реальных и потенциальных потребителей имеет невысокие (средние) доходы; предложение равно спросу или немного меньше него. Товарная (продуктовая) концепция, или концепция качественного продукта, или концепция совершенствования товара. Эта концепция характеризуется выпуском товаров и услуг, которые превосходят по качеству и иным характеристикам свои аналоги, и рассчитана на более взыскательных и обеспеченных потребителей. К факторам, поддерживающим существование такой концепции маркетинга, могут быть отнесены следующие: потребность населения не в количественных, а в качественных характеристиках товаров, а следовательно, уровне жизни; нестабильность экономической системы; инфляция; монополистические и олигополистические ограничения рынка. Сбытовая концепция, или концепция интенсификации коммерческих усилий, предполагает постоянное продвижение и стимулирование сбыта товаров и услуг с целью роста продаж и обеспечения покупательского предпочтения. Сбытовую концепцию желательно использовать при следующих условиях: организации достижения оптимального уровня продаж товаров; максимальном воздействии на потребителей при помощи рекламы и других средств продвижения товаров.

**Раздел 3. ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. **Финансовый менеджмент как система управления.**

Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения финансовых ресурсов. Ответ на вопрос, как искусно руководить этим движением и отношениями, составляет содержание финансового менеджмента. Финансовый менеджмент представляет собой процесс выработки цели управления финансами и осуществление воздействия на них с помощью методов и рычагов финансового механизма. Финансовый менеджмент как система управления состоит из двух подсистем: управляемой подсистемы, или объекта управления, и управляющей подсистемы, или субъекта управления. Объектом управления в финансовом менеджменте является совокупность условий осуществления денежного оборота, кругооборота стоимости, движения финансовых ресурсов и финансовых отношений между хозяйствующими субъектами и их подразделениями в хозяйственном процессе. Субъект управления - это специальная группа людей (финансовая дирекция как аппарат управления, финансовый менеджер как управляющий), которая посредством различных форм управленческого воздействия осуществляет целенаправленное функционирование объекта. Функции финансового менеджмента определяют формирование структуры управляющей системы. Различают два основных типа функций финансового менеджмента: функции объекта управления и функции субъекта управления. К функциям объекта управления относятся: организация денежного оборота, снабжение финансовыми средствами и инвестиционными инструментами (ценностями), снабжение основными и оборотными фондами (т.е. оборудованием, сырьем, материально-техническим обеспечением), организация финансовой работы и т.д. Функции субъекта управления представляют собой общий вид деятельности, выражающий направление осуществления воздействия на отношение людей в хозяйственном процессе и в финансовой работе. Эти функции, т.е. конкретный вид управленческой деятельности, последовательно складываются из сбора, систематизации, передачи, хранения информации, выработки и принятия решения, преобразования его в команду. Речь идет о таких функциях, как планирование, прогнозирование или предвидение, организация, регулирование, координирование, стимулирование, контроль.  Финансовый менеджмент как форма предпринимательской деятельности означает, что управление финансовой деятельностью не может быть чисто бюрократическим, административным актом. Речь идет о творческой деятельности, которая активно реагирует на изменения, происходящие в окружающей среде. Финансовый менеджмент как форма предпринимательства предполагает использование научных основ планирования и управления, финансового анализа, нововведений (инноваций). Сущность финансового менеджмента как формы предпринимательства выражается в обмене: Деньги « Услуги финансового менеджмента « Деньги с приростом. Финансы не только экономическая категория. Одновременно финансы выступают инструментом воздействия на производственно-торговый процесс хозяйствующего субъекта. Это воздействие осуществляется через финансовый механизм. Финансовый механизм представляет собой систему действия финансовых рычагов, выражающуюся в организации, планировании и стимулировании использования финансовых ресурсов. В структуру финансового механизма входят пять взаимосвязанных элементов: финансовые методы, финансовые рычаги, правовое, нормативное и информационное обеспечение.

1. **Капитал и финансовые методы его увеличения.**

Управлять финансами — значит управлять капиталом. Ранее мы дали общее определение капитала как авансируемой, инвестируемой в производство стоимости в целях изапечения прибыли, т.е. стоимости, воспроизводящей новую стоимость. По существу в капитале отражается система денежных отношений, воплощающая циклическое движение финансовых ресурсов — от мобилизации их

в централизованные и нецентрализованные фонды денежный средств, затем распределение и перераспределение и, наконец, по7 лучение вновь созданной стоимости (или валового дохода) данной коммерческой структуры, в том числе прибыли.

Таким образом, движение капитала и управление им отражаю'1' движение финансовых ресурсов и управление этим процессом. ОД" нако в отличие от управления финансами, функционированием которых пронизано все социально-экономическое развитие, управлС" ние капиталом сосредоточено преимущественно в сфере материального производства.

Формула кругооборота капитала в точности повторяет таковую Р отношении финансовых ресурсов.

Авансированный, или инвестированный в производство, капитал проходит те же стадии <Д — Т —... П... Т1 — Д!), что и финансовые ресурсы, т.е. идентичен им.

В то же время капитал — специфическая категория, несуща\*1 различную «нагрузку» в зависимости от:

роли в производстве — уставный капитал;

источников формирования — собственный акционерный к\* заемный капитал;

характера оборота и ликвидности — основной и оборотный: капитал;

метода исчисления — текущая, целевая, предельная стоимость капитала.

1. **Классификация источников финансирования деятельности предприятия.**

Для организации предпринимательской деятельности все ис¬точники финансирования делятся на четыре группы:

1) собственные средства предприятий и организаций;

2) заемные средства;

3) привлеченные средства;

4) средства государственного бюджета.

Классификации средств предприятия все средства делятся на собственные и привлеченные.

К собственным средствам относятся: уставный капитал, выручка от реализации, амортизационные отчисления, чистая прибыль предприятия, резервы, накопленные предприятием, прочие взносы юридических и физических лиц (целевое финансирование, благотворительные взносы).

К привлеченным средствам относятся: ссуды банков, заемные средства, полученные от выпуска облигаций,

средства, полученные от выпуска акций и других ценных бумаг, кредиторская задолженность.

К внутренним источникам финансирования относятся собственные средства предприятия, а к внешним источникам  ссуды банков; заемные средства; средства от продажи облигаций и других ценных бумаг; кредиторская задолженность и др.

Существует варианты деления источников финансирования:

1) на внутренние источники  расходы, которые предприятие финансирует за счет чистой прибыли;

2) краткосрочные финансовые средства, используемые для выплаты заработной платы, оплаты сырья и материалов, различных текущих расходов;

3) среднесрочные финансовые средства (от 2 до 5 лет), используемые для оплаты машин, оборудования и научно-исследовательских работ;

4) долгосрочные финансовые средства (сроком свыше 5 лет), используемые для приобретения земли, недвижимости и долгосрочных инвестиций.

Выделение средств этим путем осуществляется:

• как долгосрочные (ипотечные) ссуды сроком на 25 лет;

• облигации  долговые обязательства с установленным процентом и сроком погашения, при этом значительная часть облигаций имеет нарицательную стоимость;

• выпуск акций  получение денежных средств путем продажи различных видов акций в форме закрытой или открытой подписки.

При определении потребности в денежных ресурсах обязательно учитываются следующие моменты:

• для какой цели и на какой период (краткосрочный или долгосрочный) требуются денежные средства;

• с какой срочностью требуются средства;

• есть ли необходимые средства в рамках предприятия или придется обращаться к другим источникам;

• каковы затраты при уплате долгов.

После детальной проработки всех пунктов делается выбор наиболее приемлемого источника денежных средств.

1. **Распределение прибыли. Дивидендная политика предприятия.**

Дивидендная политика — это политика организации в области ис-пользования прибыли, по которой определяется, в каком режиме организации следует выплачивать дивиденды акционерам: выплатить сразу в полном объеме или реинвестировать прибыль с целью получения с нее дохода с последующей выплатой дивидендов в большем размере. Дивидендная политика часть финансовой политики организации. В ее основе лежит концепция распределения чистой прибыли, определяющая соотношение между потребляемой и капитализируемой частями. При определении данного соотношения учитываются следующие факторы: нормативные документы, регулирующие поря-док выплаты дивидендов; наличие свободных денежных средств; доступность привлечения средств из других источников и их стоимость; интересы акционеров.

Дивидендная политика разрабатывается и реализуется в следующей последовательности:

1) анализ дивиденд-ной политики в предшествующем периоде;

2) анализ исходных факторов формирования дивидендной политики;

3) учет всех факто-ров формирования дивидендной политики;

4) выбор типа дивиденд-ной политики исходя из внутренних и внешних условий функционирования организации на данном этапе ее жизненного цикла;

 5) взаимоувязка дивидендной политики с прочими приоритетами экономической стратегии;

 6) утверждение дивидендной политики собственниками организации;

7) распределение прибыли в соответствии с вы-бранной дивидендной политикой;

8) определение общего уровня дивидендных выплат;

9) принятие решения о размере выплат на одну обыкновенную акцию;

10) анализ эффективности дивидендной политики;

11) совершенствование и последующие корректировки дивидендной политики организации.

1. Управление финансовыми рисками.

Финансовые рискисвязаны с вероятностью потерь каких-либо денежных сумм или их недополучением. Это риск того, что потоки наличности окажутся недостаточными для выполнения финансовых обязательств предприятия. Финансовый риск – это риск, которому подвергаются акционеры компании, использующей заемные средства и собственный капитал.

К основным причинам возникновения рискаодни ученые относят следующие факторы:

* непредвиденные природные процессы и явления;
* случайность явлений и действий;
* невозможность однозначного познания объекта;
* ограниченность и недостаток ресурсов;
* несбалансированность основных компонентов хозяйственного механизма;
* неполная и неточная информация;
* столкновение противоречивых интересов;
* относительная ограниченность сознательной деятельности человека.

Управление рисками — совокупность методов анализа и нейтрализации фак-торов рисков, объединенных в систему планирования, мониторинга и корректирующих воздействий. Выявление и идентификация предполагаемых рисков — систематическое определение и классификация событий, которые могут отрицательно повлиять на проект, т. е. по сути, классификация рисков. Классификация рисков — качественное описание рисков по различным признакам. Анализ рисков — процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий. На первом этапе производится выявление соответствующих факторов и оценка их значимости. Оценка рисков — это определение количественным или качественным способом величины рисков. Следует различать качественную и количественную оценку риска. Качественная оценка может быть сравнительно простой, ее главная задача — определить возможные виды рисков, а также факторы, влияющие на уровень рисков при выполнении опреде-ленного вида деятельности. Количественная оценка рисков определяется через: вероятность того, что полученный результат окажется меньше требуемого значения; произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что этот ущерб произойдет. Методы оценки рисков  и включают следующее: количественная оценка рисков с помощью методов математической статистики; методы экспертной оценки рисков; методы имитационного моделирование рисков; комбинированные методы, представляющие собой объединение нескольких отдельных методов или их отдельных элементов. Распределение  рисков — действия по передаче, полной или частичной, рисков другой стороне, обычно посредством контракта определенного вида. Страхование рисков представляет собой отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определенных событий  за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов. Резервирование — метод резервирования средств на покрытие ущерба, непредвиденных расходов при наступлении рисковых событий.

**Раздел 4. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

1. **Персонал, управление персоналом: понятие, характеристики.**

Под **персоналом организации**понимают совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, ее партнеры, привлекаемые к реализации проектов, эксперты, привлекаемые для проведения исследований, разработки стратегии, реализации мероприятий.

**Кадры**– это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной его деятельностью.

**Трудовые ресурсы предприятия**– главный его ресурс, от качества и эффективности использования которого зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Трудовые ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли.

Термины «персонал», «кадры организации», «трудовые ресурсы», human resource считают равносильными. Соответственно, схожие значения имеют термины «кадровое планирование», «планирование персонала», «планирование рабочего состава организации», personnel planning, human planning.

Характеристики персонала организации:

1)  *особенности индивидуального поведения*– обоснованы многими параметрами: индивидуальные способности, склонность, одаренность, предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение; специфика мотивации, представление о целях профессиональной деятельности; индивидуальные ценности – общие убеждения, вера, мировоззрение, представления о мире; пол, возраст; национальные и культурные особенности;

2)  *особенности группового поведения*– связаны со многими параметрами: особенности корпоративной культуры – ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива; феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта;

3)  *особенности поведения руководителей*– одна из комплексных проблем, так как руководителей можно рассматривать и как субъектов, имеющих индивидуальные особенности, и как членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой, и как функционеров, действующих по правилам определенного типа управления.

**Управление персоналом**– целенаправленная деятельность руководства организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Управление персоналом включает формирование системы управления персоналом (от приема до увольнения кадров), планирование кадровой работы, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Технология управления персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение.

Организационные задачи управления персоналом: организация эффективности производства, исходя из реализуемой стратегии на рынке; повышение эффективности социальной защиты персонала, исходя из возможностей организационной структуры; оптимизация отношений внутри коллективов на различных уровнях; закрепление работников на рабочих местах, исходя из их профессиональных и моральных качеств; согласование производственных и социальных задач в процессе реализации стратегии; совершенствование эффективности управления персоналом с учетом применения новых технологий; создание необходимых условий для повышения квалификационной подготовки и переподготовки кадров; реализация заложенных в стратегии долгосрочных перспектив отбора и найма персонала; выявление критических областей возникновения противоречий или конфликтов между работниками.

1. **Методы управления персоналом.**

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

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

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

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

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

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

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом:

1) **экономичность**- предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;

2) **перспективность**- необходимо учитывать перспективы развития организации;

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

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

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

6) **прозрачность**- система должна строиться на единой концепции;

7) **автономность**- обеспечение оптимальной независимости структур;

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

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

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

11) **многоаспектность**- управление персоналом может осуществляться по различным каналам;

12) **прогрессивность**- соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принципы, определяющие требования к развитию системы управления персоналом:

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

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

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

4) **непрерывность**- отсутствие перерывов в работе системы;

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

6) **параллельность**- одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

1. **Планирование потребности в персонале.**

Основная цель – определение количественной и качественной потребности в персонале для обеспечения имеющейся в настоящий момент и будущей производительности предприятия.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Как отмечает Р. Марр, определение потребности в персонале может вызывать создание и усиление «конфликтных потенциалов», в тех случаях, когда:

– определение потребности в персонале ведет к результатам, ущемляющим интересы отдельных сотрудников (например, увольнения);

– при определении количественной потребности в персонале обнаруживается, что сотрудников либо слишком мало, либо слишком много. В первом случае возникает необходимость в сверхурочных, приводящих к перегрузкам сотрудников и вызывающих у них чувство недовольства. Во втором случае возникает угроза конфликтов с финансовыми службами, если выявляются непроизводительные затраты, вызванные неправильным определением потребности в персонале;

– результаты определения потребности в персонале либо не доводятся до сведения сотрудников, либо не вызывают у них доверия, например на основании прошлого негативного опыта;

– определение потребности в персонале служит инструментом создания или наращивания властных потенциалов в организации, в частности посредством выявления высокой потребности в персонале, поскольку численность сотрудников считается показателем важности соответствующего подразделения в организации. Конфликты возникают при этом в подразделениях, где считается, что их персональные ресурсы слишком малы

В то же время безошибочное определение потребности в персонале служит предпосылкой того, что сотрудники будут находиться в распоряжении организации в соответствии с ее количественными, качественными, временными и территориальными потребностями, и устраняет, таким образом, конфликты, которые могли бы возникнуть из-за дисбалансов в вышеперечисленных областях.

1. **Найм и отбор персонала**

**Наем**- это совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала.

**Задачей найма**персонала является удовлетворение в перспективе потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными **прави-**

**лами:**

1)всегда проводить поиск кандидатов внутри организации, так как это более выгодно для организации;

2)использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

**Требования к процедуре найма персонала:**

1)организационная целесообразность найма новых сотрудников. Расширение штата сотрудников не должно противоречить целям и интересам организации;

2)экономическая обоснованность выгодности привлечения кадровых ресурсов. Увеличение численности кадров должно приносить организации экономический эффект;

3)установление четких требований к кандидатам, которые должны быть понятно и четко сформулированы в документе, регламентирующем найм, и в информационном листке, ориентированном на кандидата;

4)документационное оформление процесса найма. Как правило, издается приказ или распоряжение руководителя, в котором обосновывается необходимости привлечения новых сотрудников и описываются требования к кандидату и процедуре найма;

5) привлечение законных источников поиска персонала;

Одной из важных задач в психологии труда является разработка, обоснование и применение системы профессионального психологического отбора. Оценка профессионализма того или иного кандидата на вакантную должность или уже работающего сотрудника и определение профпригодности – вот на что в основном направлен профотбор. Исследования в этой области ведутся уже более сотни лет, и они принесли положительные результаты. Было установлено, что индивидуальные психологические, физиологические особенности, профессиональная подготовка, другие характеристики связаны с показателями производительности и безопасности труда. Г. Мюнстерберг внедрил профессиональный отбор и внес огромный вклад в его популяризацию. Нельзя сказать, что именно Г. Мюнстерберг стал основателем профотбора, так как многие психологи занимались им и до него. Но именно им было доказано преимущество научного экспериментально-психологического подхода при выявлении профессионализма у сотрудников по сравнению с интуитивными или житейскими представлениями. Последователи Г. Мюнстерберга использовали во время проведения профотбора несколько иные методы, а именно: изучали профотбор при помощи методов дифференциальной психологии, при этом исследовались лишь некоторые функции, к примеру память, внимание. Так же активно использовались исследования нервно-психического напряжения в процессе трудовой деятельности и ставились эксперименты, позволяющие изучить кандидата, и пр. Возникновение профотбора значительно сократило время работодателей на некомпетентных сотрудников, так как позволяло преодолевать несоответствие кандидата и должности, профессии, а также метод профотбора помог добиться высоких результатов в эффективности трудовой деятельности, при этом достигалась максимальная удовлетворенность работником при выполнении трудовой деятельности. В этой связи представляется необходимым дать определение профотбору. Под профотбором понимается комплекс мероприятий, который направлен на определенного человека для выявления его здоровья, психологических и физических особенностей, уровня его образования и степени обучаемости. При «обследовании» человека в профотбор включаются не только анализ его профессионализма, но и медицинские, физиологические и психические аспекты. Психологический профотбор можно назвать специализированной процедурой, позволяющей определить степень развития совокупности психологических качеств личности. Правильный подход при профотборе позволяет во многом сократить финансовые издержки и текучесть кадров, что является немаловажным

1. **Деловая оценка персонала.**

**Деловая оценка персонала**– это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

**Цели деловой оценки персонала**:

1) поддержание требуемого уровня производственной отдачи работника;

2) стимулирование процесса повышения квалификации работника;

3) контроль со стороны руководства за качеством труда подчиненных;

4) стимулирование принятия правильных решений о повышении, переводе и увольнении работников;

 5) решение вопросов, связанных с установлением размера заработной платы и премиальными выплатами;

 6) необходимая корректировка всей работы с кадрами.

**Основные задачи**:

1) выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;

2) разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;

3) определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

**Дополнительные задачи**:

1) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным, иным вопросам;

2) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

**Виды деловой оценки**:

1) оценка кандидатов на вакантную должность;

2) текущая периодическая оценка сотрудников организации.

К **типовым этапам деловой оценки можно отнести**: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы); проверочные испытания; собеседование.

**Текущая периодическая оценка**сотрудников организации сводится к **двум этапам**:

1) оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

2) анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Обычно оценку деловых качеств кандидатов на продвижение осуществляет администрация, однако выбор одного из нескольких кандидатов проводится аттестационными и квалификационными комиссиями в условиях достаточно широкой коллегиальности – с участием представителей коллектива, профсоюзных и других организаций.

1. **Профориентация и адаптация персонала.**

Профессиональная ориентация – это совокупность экономических, медицинских, социальных, психологических и педагогических мероприятий, направленных на развитие профессионального призвания, выявление интересов, способностей, пригодности и других элементов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Основные формы профориентации:

1) профессиональное просвещение – воспитание осознанной потребности в труде: начальная профессиональная подготовка студентов и школьников через уроки труда;

2) профессиональная информация – комплекс мероприятий по ознакомлению молодежи и прочих лиц с ситуацией на рынке труда

3) профессиональная консультация – это содействие определившимся в выборе профессий предлагаемых работодателем, через изучение личных качеств консультируемых индивидов с целью выявления состояния здоровья, направленности и интересов, структуры способностей и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения

4) профессиональная пропаганда – разновидность профессионального просвещения, которая представляет собой информационную деятельность по привлечению внимания к определенной профессии или специальности путем показа ее привлекательных сторон с критикой конкурирующих на рынке профессий или специальностей

5) профессиональная реклама – неотъемлемый элемент рынка труда, представляющий собой информацию о характере и состоянии конкретного вида профессиональной деятельности, должностях, требующих замещения специалистами, с целью их популяризации, создания кадрового спроса и его согласования с кадровыми предложениями;

6) профессиональная пропедевтика – различные формы участия человека в тех или иных сторонах будущей профессиональной деятельности, предваряющие принятие окончательного решения о выборе профессии;

7) профессиональный предварительный отбор – определение степени профессиональной пригодности человека еще на этапе выбора профессии путем знакомства его с требованиями профессии, изучения личных особенностей, предоставления возможности включиться в определенную деятельность.

Общую координацию профориентационной работы осуществляют Министерство образования и науки, Министерство здравоохранения и социального развития РФ.

1. **Организация обучения персонала**.

Успешное развитие компании возможно только в том случае, если люди обладают знаниями, умениями, желанием высокопроизводительно трудиться. Так как обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, то оно должно играть объединяющую роль в достижении организацией основных целей. И если компания решила, что персонал нужно обучать — это признак благополучно развивающейся организации, готовой вкладывать деньги в свое будущее.

Развитие или обучение персонала в организации, на наш взгляд, может иметь три приоритетных области применения: при поступлении нового сотрудника на работу, при назначении уже работающего сотрудника на новую должность, по результатам аттестации персонала, выявившей недостаточную квалификацию сотрудника. В связи с тем, что практически каждая организация действует в быстро меняющейся среде, образование и обучение должны быть непрерывными.

Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и обеспечивает формирование управленческого персонала, его адаптацию в организации, внедрение нововведений и овладение знаниями, необходимыми для понимания и решения различных задач, возникающих в процессе производства. Что касается работника, то он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, не связанные со сферой его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.

Целесообразно использовать несколько показателей эффективности обучения работников: удовлетворенность учащихся, степень усвоения учебного материала, решение задач организации, явившихся причиной организации процесса обучения работников. Для определения результатов обучения можно использовать такие методы, как опросы, экзамены и тесты, аттестацию сотрудников, анализ динамики общих показателей деятельности организации.

Согласно теории человеческого капитала знания и навыки сотрудников рассматриваются как принадлежащий им капитал, а совокупные затраты на формирование данных знаний, квалификации, мотиваций, — это инвестиции в него. Существует термин «человеческий капитал» в науке управления персоналом, в соответствии с которым обучение оценивается так же, как и любой другой инвестиционный проект. Исследования показывают, что 1 доллар на развитие персонала приносит 5—8 долларов дохода. Издержки на обучение персонала — это стоимость ресурсов, используемых в процессе организации и проведения учебных занятий. Издержки на обучение персонала могут быть прямыми и косвенными, переменными и постоянными, общими, средними и предельными.

1. **Затраты на персонал организации.**

Затраты на персонал организации — общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала», инвестиции в человеческий капитал — это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда работников. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.

Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, затраты на персонал (стоимость труда) включают оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие, как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату.

Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду 1. Прямая зарплата и оклады: плата за прямое отработанное время рабочим с повременной оплатой; прогрессивные выплаты рабочим с повременной оплатой; заработки сдельщиков (включая сверхуроч-ные, премиальные); выплаты премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день; доплаты за ответственность, за грязь, опасность и неудобства, денежные компенсации за еду и т.п.; выплаты по системе гарантированной заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая зарплата и оклады.

Оплата неотработанного времени: ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность); выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение.

Премиальные и денежные вознаграждения: премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях; дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения.

Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.

Стоимость жилья для рабочих: стоимость жилья — собственности организации; стоимость жилья, не являющегося собственностью организации (дотации, субсидии и т.п.); другие виды стоимости жилья.

Затраты работодателей на социальное обеспечение: установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным); выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным): а) прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в заработке; б) другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение.

Стоимость профессионального обучения (включая плату за обучение и другие выплаты эа услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.).

Стоимость культурно-бытового обслуживания: стоимость столовой на предприятии и другие услуги по питанию; стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих; субсидии на кредитование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых.

Стоимость труда, нигде не классифицированная: стоимость транспортировки на работу и с работы, предпринятой работодателем (включая также возмещение платы за проем и т.п.); стоимость рабочей одежды; стоимость восстано&ления здоровья и другие виды стоимости труда.

Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.

1. **Мотивация и стимулирование персонала.**

Личные цели обычно первичны по отношению к организации. Это требует от разработчиков систем мотивации учета такой приоритетности и создания механизмов достижения личных целей через достижение целей организации.

Исследования в Хоторне (США) показали, что истинные мотивы трудовой активности могут быть весьма неожиданными, порой совершенно не связанными с экономическими стимулами. В то же время практика свидетельствует и о том, что экономическим стимулированием работников не следует пренебрегать, так как зачастую именно размер оплаты труда выступает ключевым фактором при найме на работу и активной деятельности.

Существует множество теорий мотивации персонала. Многие исследователи разделяют их на две группы:

1) содержательные;

2) процессуальные.

Содержательные теории мотивации базируются на идентификации потребностей (внугренних побуждений) людей действовать определенным образом (классический пример — пирамида Абрахама Маслоу).

Процессуальные теории мотивации базируются на том, как ведут себя люди через призму восприятия и познания действительности (классический пример — теория ожиданий Виктора Врума).

Стимулирование деятельности работников является одной из важных проблем оперативного менеджмента. Важно учитывать, что повышение результативности управленческого труда не всегда находится в прямой зависимости от уровня заработной платы (жалованья). Возможности работников не всегда соответствуют возложенным на них функциям. Многие из них «зарабатывают на жизнь» неинтересной работой.

При расстановке управленческого персонала полезно воспользоваться предложением одного из классиков менеджмента — Фредерика Херцберга. А именно: не человека подстраивать под работу, а работу — под человека. Это означает, что при расстановке управленческих работников целесообразно поручать им такие виды работы, которые в наибольшей мере соответствуют их предпочтениям и умелостям.

Полезным инструментом в распределении работ между административно-управленческими работниками может выступать ранжирование их по системе предпочтений Абрахама Маслоу.

Согласно теории А. Маслоу, потребности людей можно свести в 5 групп. Применяя предложенный в пирамиде Маслоу принцип градации работников аппарата администрации, тем из них, кто относится к пятому ярусу, следует поручать исключительно творческую работу. Такие работники предпочтительны для групп экспертов, консультантов. Это — незаменимый кадровый материал для адаптивных (органисти-ческих) систем управления. Эту категорию работников в наибольшей мере интересует не размер оплаты труда, а возможности самореализации (наличие соответствующих технических средств, доступ к источникам аналитической информации и т. п.). Тем не менее, для поддержания их творческого тонуса важно все же 'гак оплачивать их работу, чтобы это обеспечивало им покой со стороны членов семьи (которым они отдают зарплату).

**Раздел 5. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. **Сущность стратегического управления.**

Главная цель стратегического управления – развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления. Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Особенности стратегических решений. Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. К числу таковых следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности. Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главные из них: инновационный характер; направленность на перспективные цели и возможности; сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив не определено; субъективность оценки; необратимость и высокая степень риска.

Стратегические решения – это решения о реконструкции предприятия, внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта, приобретении и слиянии предприятий, а также проведении организационных изменений (переход к новым формам взаимодействия с поставщиками и потребителями, преобразование организационной структуры и т. д.).

1. **Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

В рыночных условиях управлять предприятием без стратегического подхода невозможно. Суть стратегического подхода состоит в том, что все вопросы управления делятся на два уровня: стратегические и тактические. Родоначальник стратегического управления – И. Ансофф. Такое деление позволяет более эффективно решать управленческие задачи. Кроме того, стратегический подход делает необходимым формулирование стратегии развития предприятия. Доказано, что без четкого представления своих целей и путей их решения предприятие не может эффективно решать оперативные и тактические вопросы хозяйственной деятельности.

Финансовая деятельность в данном случае не исключение. Управление финансами должно осуществляться на основе единой финансовой стратегии, объединяющей все разрозненные финансовые решения предприятия.

В специальной литературе до сих пор нет однозначного понимания сущности финансовой стратегии. Выделяют две противоположные точки зрения:

1) финансовая стратегия – общая стратегия предприятия, поскольку все показатели предприятия в конечном итоге сводятся к финансовым вопросам;

2) финансовая стратегия – функциональная стратегия предприятия, т. е. совокупность целей и задач в сфере финансовой деятельности предприятия. Все цели и задачи финансовой стратегии должны формулироваться в рамках следующих направлений:

– формирования финансовых ресурсов;

– использования финансовых ресурсов;

– финансовой безопасности;

– качества финансовой работы.

Процесс разработки финансовой стратегии, с одной стороны, можно отнести к системе стратегического планирования предприятия, с другой стороны, его можно считать частью системы финансового планирования. Такая постановка вопроса полезна для уяснения вопроса о роли финансовой стратегии в деятельности предприятия и позволяет определить необходимые условия достижения высокого уровня финансовых планов.

Процесс разработки финансовой стратегии включает следующие этапы:

1) определение периода реализации стратегии (он зависит от продолжительности периода формирования общей стратегии развития предприятия);

2) анализ факторов внешней финансовой среды предприятия:

– динамика рынка;

– капитала;

– изменений законодательства;

– конъюнктуры рынка и т. д.;

3) анализ факторов внутренней структуры (состояние инвестиционной и финансовой деятельности, показатели финансовой деятельности, показатели финансовой устойчивости и т. д.);

4) формирование стратегических целей финансовой деятельности (основной целью может быть величина прибыли, объемов продаж, стоимость предприятия);

5) разработка финансовой политики предприятия (принимаются решения по направлениям налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной политики);

6) разработка системы стратегии / реализации финансовой стратегии (формируются центры ответственности за реализацию стратегии и формулируются для них задачи);

7) оценка разработанной финансовой стратегии(проводится как на этапе разработки, так и на этапе реализации).

Одно из важнейших условий эффективности финансовой стратегии – наличие на предприятии механизма ее реализации. В качестве такого механизма может выступать система бюджетирования. В рамках бюджетов должны конкретизироваться показатели финансовой стратегии.

1. **Ситуационный анализ как инструмент стратегического менеджмента.**

Внешняя среда, в которой приходится действовать украинским компаниям, становится качественно иной: обострение конкурентной борьбы на насыщенном рынке ведет к повышению степени его неопределенности, а значит появляются непредсказуемые факторы риска. Очевидно, что и приоритеты управления смещаются при этом в область управления изменениями (управления организационным развитием).

Неожиданные изменения во внешней среде, требующие быстрой и адекватной реакции компании для поддержания и усиления своей конкурентоспособности, обостряют интерес к проблемам стратегического управления.

По мнению большинства специалистов, современный стратегический менеджмент - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей и возможностей предприятия с интересами всех заинтересованных в его деятельности сторон. Это предполагает постановку нового комплекса процессов, отражающих приоритетность целей и динамики развития, обеспечения своевременности решений и действий, предвидения будущего, анализа последствий управляющих воздействий и инноваций.

Исходным пунктом процесса стратегического управления является формирование миссии компании. После формирования миссии, фирма разрабатывает для себя цели, которые должны дать ясное представление о направлении развития.

Именно конструирование миссии, а не просто выбор корпоративного слогана, позволит установить обоснованные, а не произвольные цели.

Важно не только определить цели, но и выбрать, отраженный в наборе взаимосвязанных стратегий, образ действий, который гарантируют наиболее эффективный путь их достижения . Поэтому важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (и потребностям) внешней среды, в которой работает фирма. На основе этого анализа и должен происходить рациональный выбор стратегий из возможного множества вариантов.

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления многие компании выбирают матрицу качественного стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT. Эта матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

По существу матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена, так называемая дихотомическая процедура, используемая во многих областях знаний. Тогда элементы матрицы представляют собой дихотомические пары (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить неопределенность взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации крупным мазком.

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные.



Рис.2. Матрица первичного стратегического SWOT - анализа.

Процесс заполнения матрицы должен быть выполнен максимально тщательно, т.к. на результат может повлиять даже такая вещь, как последовательность заполнения клеток матрицы. Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке и, в целом, во внешней среде, производится путем построения матриц корреляционного SWOT - анализа.

Таким образом, разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено.

1. **Стратегический анализ внутрифирменной среды.**

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Применение планирования деятельности фирм и её деловых отношений создает следующие важные преимущества: • делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий; проясняет возникающие проблемы; • подготавливает фирму к внезапным изменениям во внешней среде; • стимулирует управляющих к реализации своих решений в дальнейшей работе; • улучшает координацию действий в организации; • создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров; • увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией; • способствует более рациональному распределению ресурсов; • четко формализует обязанности и ответственность участников фирм; • улучшает контроль в организации.

М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это - преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

Фокусирование - это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, только на пожилых покупателях или только на обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или ограниченно на географическом секторе рынка.

Каждая из основных стратегий требует выбора особого рода экономических ресурсов и навыков, а также определенных управленческих действий. Формулирование стратегии нацелено на выбор одной из стратегических альтернатив. Уже в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии - того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

Процесс формирования стратегии заключает в себе три этапа:

• формирование общей стратегии организации;

• формирование конкурентной стратегии;

• определение функциональных стратегий фирмы.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством. Разработка общей стратегии решает две главные задачи:

- должны быть отобраны и развернуты основные элементы общей стратегии фирмы;

- необходимо установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и определить способы определения ресурсов между ними.

Организация может выбрать один из нескольких видов стратегий или применять определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, диверсифицированных компаний).

Стратегия стабильности - сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и/или наказаний за монополизацию.

Стратегия роста - увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Разновидности стратегии роста: è вертикальная интеграция; è горизонтальная интеграция. Осуществляется тремя способами:

1. поглощение конкурирующих фирм путем приобретения контрольного пакета акций;

2. слияние - объединение на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации;

3. совместное предприятие - объединение организаций разных стран для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон.

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются следующие:

Стратегия разворота - используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста.

Стратегия отделения - если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму.

Стратегия ликвидации - в случае достижения критической точки - банкротства - происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

**Раздел 6. УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ**

1. **Понятие, экономическая сущность и виды инвестиций.**

В Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (1999 г.) дается следующее определение инвестициям: **«…инвестиции**– денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта».

Таким образом, под инвестициями в широком смысле необходимо понимать денежные средства, имущественные и интеллектуальные ценности государства, юридических и физических лиц, направляемые на создание новых предприятий, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих, приобретение недвижимости, акций, облигаций и других ценных бумаг и активов с целью получения прибыли и (или) иного положительного эффекта.

Инвестиции – более широкое понятие, чем капитальные вложения.

**По объектам вложения**инвестиции принято делить на портфельные и реальные.

**Портфельные (финансовые) инвестиции**– вложения в акции, облигации, другие ценные бумаги, активы других предприятий. При осуществлении портфельных инвестиций инвестор увеличивает свой финансовый капитал, получая дивиденды – доход на ценные бумаги.

**Реальные инвестиции**– вложения в создание новых, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий. В этом случае предприятие-инвестор, вкладывая средства, увеличивает свой производственный капитал – основные производственные фонды и необходимые для их функционирования оборотные средства.

**В зависимости от периода**инвестирования выделяют долгосрочные (в создание и воспроизводство основных фондов, в материальные и нематериальные активы) и краткосрочные инвестиции (в оборотные средства: товарно-материальные запасы, ценные бумаги и т. д.).

**По формам собственности**различают совместные, иностранные, государственные и частные инвестиции.

**По региональному признаку**инвестиции подразделяют на инвестиции за рубежом и инвестиции внутри страны.

Кроме того, по характеру участия различают непрямые (предполагается наличие посредника) и прямые инвестиции (прямое вложение средств в материальный объект).

1. **Формирование и управление инвестиционным портфелем.**

При формировании инвестиционного портфеля следует руководствоваться следующими соображениями:

– безопасности вложений (неуязвимость инвестиций от потрясений на рынке инвестиционного капитала);

– стабильности получения дохода;

– ликвидности вложений,т. е. их способности участвовать в немедленном приобретении товара (работ, услуг) или быстро и без потерь в цене превращаться в наличные деньги.

Ни одна из инвестиционных ценностей не обладает всеми перечисленными выше свойствами. Поэтому неизбежен компромисс. Если ценная бумага надежна, то доходность будет низкой, так как те, кто предпочитают надежность, будут предлагать высокую цену и собьют доходность.

Главная цель при формировании портфеля состоит в достижении наиболее оптимального сочетания между риском и доходом для инвестора. Иными словами, соответствующий набор инвестиционных инструментов призван снизить риск вкладчика до минимума и одновременно увеличить его доход до максимума.

Основной вопрос при ведении портфеля – как определить пропорции между ценными бумагами с различными свойствами.

Так, основными принципами построения классического консервативного (малорискового) портфеля являются: принцип консервативности, принцип диверсификации и принцип достаточной ликвидности.

Принцип консервативности. Соотношение между высоконадежными и рискованными долями поддерживается таким, чтобы возможные потери от рискованной доли с подавляющей вероятностью покрывались доходами от надежных активов.

Инвестиционный риск, таким образом, состоит не в потере части основной суммы, а только в получении недостаточно высокого дохода.

Принцип диверсификации. Диверсификация вложений – основной принцип портфельного инвестирования. Идея этого принципа хорошо проявляется в старинной английской поговорке: «Не кладите все яйца в одну корзину».

На нашем языке это звучит как «не вкладывайте все деньги в одни бумаги, каким бы выгодным это вложением вам ни казалось». Только такая сдержанность позволит избежать катастрофических ущербов в случае ошибки.

Принцип достаточной ликвидности. Он состоит в том, чтобы поддерживать долю быстрореализуемых активов в портфеле не ниже уровня, достаточного для проведения неожиданно подворачивающихся высокодоходных сделок и удовлетворения потребностей клиентов в денежных средствах.

Практика показывает, что выгоднее держать определенную часть средств в более ликвидных (пусть даже менее доходных) ценных бумагах, зато иметь возможность быстро реагировать на изменения конъюнктуры рынка и отдельные выгодные предложения.

Доходы по портфельным инвестициям представляют собой валовую прибыль по всей совокупности бумаг, включенных в тот или иной портфель с учетом риска. Возникает проблема количественного соответствия между прибылью и риском, которая должна решаться оперативно в целях постоянного совершенствования структуры уже сформированных портфелей и формирования новых в соответствии с пожеланиями инвесторов.

Надо сказать, что указанная проблема относится к числу тех, для решения которых достаточно быстро удается найти общую схему решения, но которые практически не решаются до конца.

1. **Понятие инвестиционного проекта, содержание, классификация, фазы развития.**

**Инвестиционный проект –** комплексный план мероприятий, направленный на создание нового или реконструкцию действующего производства товаров и услуг, для достижения стратегических целей фирмы, получения экономического и другого положительного эффекта.

Под **инвестиционным проектом** в узком смысле понимается комплект документов, содержащий обоснованную цель предстоящей деятельности и определенные мероприятия, направленные на ее достижение.

Поэтому «инвестиционный проект» можно трактовать как:

1. деятельность, мероприятие, предполагающие осуществление комплекса какихлибо действий, обеспечивающих достижение определенных целей (получение определенных результатов);
2. система, включающая в себя определенный набор организационноправовых и расчетно-финансовых документов, необходимых для осуществления какихлибо действий или описывающих такие действия.

В нем раскрываются возможности фирмы (резюме), виды товаров (услуг), рынки сбыта товаров (услуг), конкуренция на рынках сбыта, план маркетинга, план производства, финансовый план.

**Классификация инвестиционного проекта:**

1. по количеству участников и степени влияния на окружающий мир:
	* малые проекты – планы расширения производства, ассортимента выпускаемой продукции. Имеют небольшие сроки реализации;
	* средние проекты – проекты реконструкции и технического перевооружения существующего производства продукции. Реализуются поэтапно, по производствам, по разработанным графикам поступления всех ресурсов;
	* крупные проекты – объекты крупных предприятий, основанные на идее промышленного производства продукции, необходимые дляудовлетворения спроса;
	* мегапроекты – целевые инвестиционные программы, содержащие взаимосвязанные конечным продуктом проекты. Бывают международными, государственными, региональными;
	* глобальные проекты, их реализация влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию на Земле;
	* крупномасштабные проекты, их реализация влияет на экономическую, социальную или экологическую ситуацию в других странах;
	* проекты регионального, городского (отраслевого) масштаба, реализация их влияет на экономическую, социальную и экологическую ситуацию в определенном регионе, не оказывает влияния на ситуацию в других регионах;
2. по основным сферам деятельности: социальные; экономические; организационные; технические; смешанные;
3. по длительности: краткосрочные (до 3 лет); среднесрочные (3–5 лет); долгосрочные (свыше 5 лет);
4. по сложности: простые; сложные; очень сложные.
5. **Оценка эффективности инвестиционных проектов.**

Методы оценки инвестиционных проектов делятся на два больших класса: простые методы и методы дисконтирования.

1. Простые (статистические) методы позволяют достаточно быстро и на основании простых расчетов произвести оценку экономической эффективности. В качестве показателей, рас–считываемых простыми методами, используются:

1) удельные капитальные вложения на создание единицы производственной мощности или на единицу выпуска продукции;

2) простая норма прибыли проекта (в процентах) – отношение чистой прибыли к общему объему инвестиций или к инвестируемому акционерному капиталу;

3) простой срок окупаемости (период возврата инвестиций), рассчитываемый как отношение общего объема инвестиций к сумме чистой прибыли и амортизационных отчислений. Указанные показатели не учитывают неравномерность одинаковых сумм поступлений или платежей, относящихся к разным периодам времени, что приводит к необходимости использования более сложных критериев.

2. Методы дисконтирования. Нормативным документом, закрепляющим рыночные принципы оценки эффективности инвестиций в нашей стране, являются методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (первое издание было осуществлено в 1994 г., второе издание, переработанное и дополненное, – в 2015 г.). Используемая в рыночной экономике оценка эффективности инвестиций основывается на ряде принципов: расчеты опираются на показатели денежного потока от производственной и инвестиционной деятельности; обязательно приведение показателей к текущей (дисконтированной) стоимости.

Дисконтированием денежных потоков называется приведение разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения. Основным экономическим нормативом, используемым при дисконтировании, является норма дисконта (Е), выражаемая в долях единицы или процентах. Технически приведение к нулевому моменту времени производится путем умножения величины показателя на коэффициент дисконтирования (коэффициент текущей стоимости)  , определяемый для постоянной нормы дисконта по формуле:



где t – номер периода расчета (t = 0, 1, 2, Т). Период расчета может быть выражен в годах, кварталах, месяцах и т.д.; Е – ставка дисконтирования, доли единицы. Ставка дисконта рассчитывается как сумма, каждое слагаемое которой учитывает отдельные составляющие дисконта. В эту сумму включены безрисковая ставка дисконта; инфляционная премия; премия за риск; премия за низкую ликвидность и др.

1. **Инвестиции, осуществляемые в форме капитальных вложений.**

**Капитальные вложения** – инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструментов, инвентаря, проектно-изыскательские работы.

Главным критерием, отличающим капитальные вложения от других видов инвестиций,**является направление вложения – в основной капитал.**

Объектами капитальных вложений являются различные виды вновь создаваемого и (или) модернизируемого имущества, находящиеся в частной, государственной или смешанной собственности. Таким образом, объектом капитальных вложений может быть как движимое, так и недвижимое имущество, в том числе незавершенное строительство. Отдельные виды имущества, например ценные бумаги, имущественные права, исходя из своей правовой природы не могут быть объектами капитальных вложений.

Перечень субъектов инвестиционной деятельности, приводимый в Законе об инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений, является открытым. К их числу Закон относит инвесторов, заказчиков, подрядчиков, пользователей.

**Инвестор** – главный участник инвестиционных отношений; он определяет направления вложения инвестиций, принимает решение относительно организационных форм инвестирования: проводит торги или на иных началах привлекает заказчиков, проектировщиков, подрядчиков, поставщиков; разрабатывает существенные условия предпринимательских до-i говоров, регулирующих процесс строительства.

Инвесторами могут быть физические и юридические лица, государственные органы, органы местного самоуправления, объединения юридических лиц, создаваемые на основе договора о совместной деятельности и не имеющие статуса юридического лица, а также субъекты предпринимательской деятельности с участием иностранного капитала.

**Заказчики** – уполномоченные инвесторами физические и юридические лица, осуществляющие реализацию инвестиционных проектов.

**Подрядчики** – физические и юридические лица, выполняющие работы по договору подряда и (или) государственному контракту, заключаемому с заказчиками.

**Пользователи объектов капитальных вложений** – это те, для которых создаются указанные объекты, в том числе физические и юридические лица, государственные органы, органы местного самоуправления, иностранные государства, организации и граждане, международные объединения и организации.

Участие государства в инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений, возможно в двух формах: посредством создания благоприятных условий для развития инвестиционной деятельности; путем прямого участия государства в инвестиционной деятельности.

Участие муниципальных образований в инвестиционной деятельности аналогично государственному и отличается характерной для них компетенцией и регионом осуществления инвестиционных программ.

Правовые формы реализации инвестиционной деятельности в форме капитальных вложений: договор строительного подряда, инвестиционные договоры, учредительные договоры, договоры на участие в строительстве, соглашения о разделе продукции, государственные контракты, договоры лизинга.

**Раздел 7. НАЛОГИ И НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ**

1. **Налогообложение прибыли (дохода) организаций (предприятий).**

Налог на прибыль– это важный источник формирования доходной части бюджетов разных уровней. Налог на прибыль – это прямой, федеральный и регулирующий налог. Налогоплательщиками налога на прибыль организаций являются: 1) российские организации; 2) иностранные организации, осуществляющие свою деятельность в РФ через постоянные представительства или получающие доходы от источников в РФ. Объект налогообложения – прибыль, полученная налогоплательщиком. Прибылью признается: для российских организаций – полученные доходы, уменьшенные на величину произведенных расходов;К доходам относятся: 1) доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав; 2) внереализационные доходы. Доходы определяются на основании первичных документов и других документов, подтверждающих полученные налогоплательщиком доходы, и документов налогового учета. Так как налогоплательщик уменьшает полученные доходы на сумму произведенных расходов, то расходами признаются обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные налогоплательщиком. Под обоснованными расходами понимаются экономически оправданные затраты, оценка которых выражена в денежной форме. Расходы в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности налогоплательщика подразделяются на расходы, связанные с производством и реализацией, и внереализационные расходы. Налоговой базой признается денежное выражение прибыли, подлежащей налогообложению. Налоговая ставка устанавливается в размере 24 . %Сумма налога, исчисленная по налоговой ставке в размере 6,5 %, зачисляется в федеральный бюджет, а сумма налога, исчисленная по налоговой ставке в размере 17,5 %, зачисляется в бюджеты субъектов РФ. Налоговым периодом по налогу признается календарный год. Отчетными периодами по налогу признаются первый квартал, полугодие и девять месяцев календарного года. Отчетными периодами для налогоплательщиков, исчисляющих ежемесячные авансовые платежи. Налог, подлежащий уплате по истечении налогового периода, уплачивается не позднее срока, установленного для подачи налоговых деклараций за соответствующий налоговый период.

1. **Налогообложение субъектов малого предпринимательства.**

Под субъектами малого предпринимательства понимаются индивидуальные предприниматели и организации, зарегистрированные по законодательству РФ, которые отвечают следующим требованиям: уставный капитал (в уставном капитале доля участия государственной, муниципальной собственности и собственности общественных организаций не должна превышать 25%, доля, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся субъектами малого предпринимательства не должна превышать 25%); 2) средняя численность работников (до 100 - в промышленности, строительстве и на транспорте; до 60 -в сельском хозяйстве, научно-технической сфере; до 50 -в оптовой торговле, в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности; до 30 - в розничной торговле и бытовом обслуживании населения).

Государственная поддержка малого бизнеса в сфере налогообложения осуществляется по двум направлениям: предоставление налоговых льгот в рамках традиционной действующей налоговой системы; упрощение системы учета, отчетности и налогообложения субъектов малого предпринимательства.

Первое направление государственной поддержки малого бизнеса в области налогообложения заключается в предоставлении общих и специальных льгот. В настоящее время действуют следующие налоговые льготы для малых предприятий: субъекты малого предпринимательства вправе применять ускоренную амортизацию основных производственных фондов; малые предприятия, занятые в сфере производства товаров народного потребления, строительстве и некоторых других, не уплачивают налог на прибыль в первые два года работы; субъекты малого предпринимательства уплачивают налоги по итогам работы за квартал, без уплаты авансовых платежей.

Еще одна льгота состоит в предоставлении малым предприятиям налогового кредита в размере 10% годовой выручки путем отсрочки налогового платежа в бюджет субъекта РФ, но не более чем на 50%. Налоговый кредит предоставляется для: приобретения и введения в эксплуатацию отечественного оборудования, заменяющего импортное; проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; защиты окружающей среды; замены оборудования в рамках амортизационной политики при сроке службы закупленного оборудования свыше 8 лет; приобретения и ввода в эксплуатацию автоматических линий и автоматических участков, управляемых ЭВМ; оборудования, предназначенного для создания рабочих мест инвалидов. Налоговый кредит предоставляется на основании кредитного соглашения, заключаемого между налоговым органом и малым предприятием.

Второе направление - упрощение учета и налогообложения - включает как переход на упрошенную систему учета, отчетности и налогообложения, так и переход на систему уплаты единого налога на вмененный доход. Для юридических лиц упрощенная система учета, отчетности и налогообложения включает: замену большинства налогов единым налогом на доход, упрощение бухгалтерского учета и отчетности, уменьшение количества бухгалтерских форм и налоговых расчетов. Упрощенная система предполагает уплату одного налога по результатам деятельности вместо большого числа федеральных, региональных и местных налогов и сборов, установленных законодательством Российской Федерации.

Для индивидуальных предпринимателей упрощенная система означает замену уплаты личного подоходного налога покупкой патента, ведение книги доходов и расходов. Стоимость годового патента устанавливается субъектом Российской Федерации и зависит от вида деятельности. Физические лица, использующие упрощенную систему, ведут книгу доходов и расходов.

Единый налог на вмененный доход для определенных видов деятельности устанавливается и вводится в действие законом субъекта Федерации. Общие принципы его взимания определены федеральным законом. Налогом облагается вмененный доход организаций и индивидуальных предпринимателей от деятельности в сферах розничной торговли, бытовых услуг и общественного питания. С введением единого налога налогоплательщики, переведенные на его уплату, перестают уплачивать большинство федеральных, региональных и местных налогов (включая страховые взносы в государственные внебюджетные фонды).

Ставка налога устанавливается региональными органами власти и не может превышать 20% от вмененного дохода, рассчитанного по базовой доходности на единицу условного показателя и количество таких единиц (торговая площадь, количество оборудованных рабочих мест, численность работающих и т. д.). Сертификат на уплату единого налога выдается на каждый конкретный вид деятельности отдельно.

1. **Налогообложение имущества организаций (предприятий).**

Налог на имущество организаций введен Федеральным законом от 1 1)1 1)2003 г. № 139-ФЗ «О внесении дополнения в часть вторую налогового кодекса РФ и внесении изменения и дополнения в ст. 20 Закона РФ „об основах налоговой системы в РФ“, а также о признании утратившими силу актов законодательства РФ в части налогов и сборов», с момента введения в действие обязателен к уплате на территории соответствующего субъекта Российской Федерации. Устанавливая налог, законодательные органы субъектов Российской Федерации определяют налоговую ставку, порядок и сроки уплаты налога, форму отчетности по налогу. Налогоплательщиками признаются: 1) российские организации; 2) иностранные организации, осуществляющие деятельность в Российской Федерации через постоянные представительства и имеющие в собственности недвижимое имущество на территории Российской ФедерацииОбъектом налогообложения для российских организаций признается движимое и недвижимое имущество (включая имущество, переданное во временное владение, пользование, распоряжение или доверительное управление, внесенное в совместную деятельность), учитываемое на балансе в качестве объектов основных средств в соответствии с установленным порядком ведения бухгалтерского учета. Объектом налогообложения для иностранных организаций, осуществляющих деятельность в Российской Федерации через постоянные представительства, признается движимое и недвижимое имущество, относящееся к объектам основных средств. Налоговая база определяется как среднегодовая стоимость имущества, признаваемого объектом налогообложения. При определении налоговой базы имущество, признаваемое объектом налогообложения, учитывается по его остаточной стоимости, сформированной в соответствии с установленным порядком ведения бухгалтерского учета, утвержденным в учетной политике организации. Налоговая база определяется отдельно в отношении имущества, подлежащего налогообложению по местонахождению организации, в отношении имущества каждого обособленного подразделения организации, имеющего отдельный баланс, в отношении каждого объекта недвижимого имущества, находящегося вне местонахождения организации, обособленного подразделения организации, имеющего отдельный баланс, или постоянного представительства иностранной организации, а также в отношении имущества, облагаемого по разным налоговым ставкам. Налоговым периодом признается календарный год. Отчетными периодами признаются первый квартал, полугодие и 9 месяцев календарного года. Налоговые ставки устанавливаются законами субъектов Российской Федерации и не могут превышать 2,2%. Допускается установление дифференцированных налоговых ставок в зависимости от категорий налогоплательщиков и имущества, признаваемого объектом налогообложения. Сумма налога исчисляется по итогам налогового периода как произведение соответствующей налоговой ставки и налоговой базы, определенной за налоговый период. Налогоплательщики обязаны по истечении каждого отчетного и налогового периода представлять в налоговые органы по своему местонахождению, по местонахождению каждого своего обособленного подразделения, имеющего отдельный баланс.

1. **Налоговые платежи за пользование природными ресурсами.**

За пользование недрами устанавливаются следующие платежи:

1) разовые платежи за пользование недрами при наступлении определенных событий, оговоренных в лицензии;

2) регулярные платежи за пользование недрами;

3) плата за геологическую информацию о недрах;

4) сбор за участие в конкурсе, аукционе;

5) сбор за выдачу лицензий.

Соглашениями о разделе продукции предусматривается раздел добытого сырья между РФ и пользователем недр. Пользователи недр, выступающие стороной такого соглашения, освобождаются от взимания отдельных налогов и иных обязательных платежей в порядке, установленном законодательством РФ.

Порядок, размеры платежей при пользовании недрами и условия взимания таких платежей при выполнении соглашений о разделе продукции устанавливаются указанными соглашениями в соответствии с законодательством, действовавшим на дату подписания соглашения.

Разовые платежи за пользование недрами при наступлении определенных событий, оговоренных в лицензии. Пользователи недр, получившие право на пользование недрами, уплачивают разовые платежи за пользование недрами при наступлении определенных событий, оговоренных в лицензии (разовые платежи за пользование недрами).

Минимальные (стартовые) размеры разовых платежей за пользование недрами устанавливаются в размере не менее 10 % от величины суммы налога на добычу полезных ископаемых в расчете на среднегодовую проектную мощность добывающей организации.

Окончательные размеры разовых платежей за пользование недрами устанавливаются по результатам конкурса или аукциона и фиксируются в лицензии на пользование недрами.

Уплата разовых платежей производится в порядке, установленном в лицензии на пользование недрами.

Размеры разовых платежей за пользование недрами, а также порядок их уплаты при выполнении соглашений о разделе продукции устанавливаются в соглашении о разделе продукции

Разовые платежи за пользование недрами при наступлении определенных событий, оговоренных в лицензии, зачисляются в бюджеты федеральный и субъектов РФ в соответствии с бюджетным законодательством.

Регулярные платежи за пользование недрами взимаются за предоставление пользователям недр исключительных прав на поиск, оценку, разведку, геологическое изучение месторождений полезных ископаемых.

Плата за геологическую информацию о недрах, полученная в результате государственного геологического изучения недр от федерального органа управления государственным фондом недр. Размер платы за геологическую информацию и порядок ее взимания определяются Правительством РФ. Размер платы за геологическую информацию и порядок ее взимания при выполнении соглашений о разделе продукции устанавливаются в соглашении о разделе продукции.

Сбор за участие в конкурсе (аукционе) вносится всеми их участниками и является одним из условий регистрации заявки. Сумма сбора определяется исходя из стоимости затрат на подготовку, проведение и подведение итогов конкурса (аукциона), оплату труда привлекаемых экспертов.

Сбор за выдачу лицензий на пользование недрами вносится пользователями недр при выдаче указанной лицензии. Сумма сбора определяется исходя из стоимости затрат на подготовку, оформление и регистрацию выдаваемой лицензии.

1. **Акцизы.**

Акцизы– вид косвенных налогов на товары, включаемых в цену или тариф. Налогоплательщиками акциза являются:

1) организации;

2) индивидуальные предприниматели;

3) лица, признаваемые налогоплательщиками в связи с перемещением товаров через таможенную границу РФ, определяемые в соответствии с Таможенным кодексом РФ.

Подакцизными товарами являются:

1) спиртосодержащая продукция с объемной долей этилового спирта более 9 %;

2) алкогольная продукция;

3) табачная продукция;

4) автомобили легковые и мотоциклы с мощностью двигателя свыше 112,5 кВт (150 л. с.);

5) автомобильный бензин.

Объектом налогообложения признаются следующие операции:

1) реализация на территории РФ лицами произведенных ими подакцизных товаров, реализация предметов залога и передача подакцизных товаров по соглашению о предоставлении отступного или новации;

2) получение на территории РФ нефтепродуктов организацией или индивидуальным предпринимателем, имеющими свидетельство;

3) передача в структуре организации произведенных подакцизных товаров для дальнейшего производства неподакцизных товаров;

4) передача на территории РФ лицами произведенных ими подакцизных товаров для собственных нужд;

5) ввоз подакцизных товаров на таможенную территорию РФ.

Налоговая база определяется отдельно по каждому виду подакцизного товара. Налоговая база при реализации произведенных налогоплательщиком подакцизных товаров в зависимости от установленных в отношении этих товаров налоговых ставок определяется:

1) как объем реализованных подакцизных товаров в натуральном выражении – по подакцизным товарам, в отношении которых установлены твердые налоговые ставки;

 2) как стоимость реализованных подакцизных товаров, исчисленная исходя из цен, определяемых без учета акциза, налога на добавленную стоимость – по подакцизным товарам, в отношении которых установлены адвалорные налоговые ставки;

3) как стоимость переданных подакцизных товаров, исчисленная исходя из средних цен реализации, действовавших в предыдущем налоговом периоде, а при их отсутствии – исходя из рыночных цен без учета акциза, налога на добавленную стоимость – по подакцизным товарам, в отношении которых установлены адвалорные налоговые ставки.

1. **Налог на добавленную стоимость.**

Налог на добавленную стоимость является регулирующим федеральным налогом. Налог на добавленную стоимость представляет собой форму изъятия в бюджет части добавленной стоимости, создаваемой на всех стадиях производства и определяемой как разница между стоимостью реализованных товаров, работ и услуг и стоимостью материальных затрат, отнесенных на издержки производства и обращения. НДС взимается со всех товаров, работ и услуг в течение всего производственного цикла.

НДС является стабильным и регулярным источником доходов для бюджета. Налогоплательщиками налога на добавленную стоимость являются:

1) организации;

2) индивидуальные предприниматели;

3) лица, признаваемые налогоплательщиками налога на добавленную стоимость в связи с перемещением товаров через таможенную границу РФ.

Объектом налогообложения являются следующие операции:

1) реализация товаров (работ, услуг) на территории РФ, в том числе реализация предметов залога и передача товаров по соглашению о предоставлении отступного или новации, а также передача имущественных прав;

2) передача на территории РФ товаров для собственных нужд, расходы на которые не принимаются к вычету при исчислении налога на прибыль организаций;

3) выполнение строительно-монтажных работ для собственного потребления;

 4) ввоз товаров на таможенную территорию РФ.

Местом реализации работ (услуг) признается территория РФ.

Налогообложение производится по налоговой ставке 0 %при реализации:

1) товаров, вывезенных в таможенном режиме экспорта;

2) работ (услуг), выполняемых в космическом пространстве и др. Налогообложение производится по налоговой ставке 10 %при реализации:

1) следующих продовольственных товаров: мяса и мясопродуктов; молока и молокопродуктов; соли; зерна, комбикормов; хлеба; крупы; муки; макаронных изделий; рыбы живой; продуктов детского и диабетического питания; овощей;

2) товаров для детей:

 3) периодических печатных изданий;

4) следующих медицинских товаров отечественного и зарубежного производства. Налогообложение производится по налоговой ставке 18 %в остальных случаях. Моментом определения налоговой базы является:

1) день отгрузки;

2) день оплаты.

1. **Таможенные пошлины.**

Таможенные платежи являются важной составляющей таможенного дела и таможенной политики государства. За счет таможенных платежей государство обеспечивает значительную часть своего федерального бюджета. В соответствии с п. 1 ст. 318 ТК РФ к таможенным платежам относятся: 1) ввозная таможенная пошлина; 2) вывозная таможенная пошлина; 3) налог на добавленную стоимость, взимаемый при ввозе товаров на таможенную территорию РФ; 4) акциз, взимаемый при ввозе товаров на таможенную территорию РФ; 5) таможенные сборы. Таможенные платежи взимаются, если они установлены в соответствии с законодательством РФ (п. 2 ст. 318 ТК РФ).

При перемещении товаров через таможенную границу обязанность по уплате таможенных пошлин, налогов возникает:

1) при ввозе товаров – с момента пересечения таможенной границы;

2) при вывозе товаров – с момента подачи таможенной декларации или совершения действий, непосредственно направленных на вывоз товаров с таможенной территории РФ (п. 1 ст. 319 ТК РФ).

Таможенная пошлина представляет собой некий взнос в виде суммы денег, который взимают таможенные органы при прохождении товаров и транспортных средств через таможенную границу, и является обязательной мерой таможенного регулирования. Лицом, ответственным за уплату таможенных пошлин, налогов, является декларант (п. 1 ст. 320 ТК РФ). При неуплате таможенных пошлин, налогов, в том числе при неправильном их исчислении и (или) несвоевременной уплате, ответственность перед таможенными органами несет лицо, ответственное за уплату таможенных пошлин, налогов (п. 3 ст. 320 ТК РФ).

При незаконном перемещении товаров и транспортных средств через таможенную границу ответственность за уплату таможенных пошлин, налогов несут лица, незаконно перемещающие товары и транспортные средства, лица, участвующие в незаконном перемещении, если они знали или должны были знать о незаконности такого перемещения, а при ввозе – также лица, которые приобрели в собственность или во владение незаконно ввезенные товары и транспортные средства, если в момент приобретения они знали или должны были знать о незаконности ввоза, что надлежащим образом подтверждено в порядке, установленном законодательством РФ. Указанные лица несут такую же ответственность за уплату таможенных пошлин, налогов, как если бы они выступали в качестве декларанта незаконно вывозимых или незаконно ввезенных товаров (п. 4 ст. 320 ТК РФ).

Из статьи 321 ТК РФ следует, что общая сумма ввозных таможенных пошлин, налогов в отношении товаров, ввозимых на таможенную территорию РФ, не может превышать сумму таможенных пошлин, налогов, подлежащих уплате, если бы товары были выпущены для свободного обращения при их ввозе на таможенную территорию РФ, без учета пеней и процентов, за исключением случаев, когда сумма таможенных пошлин, налогов увеличивается вследствие изменения ставок таможенных пошлин.

1. **Налогообложение доходов физических лиц.**

Подоходный налог – один из важнейших налогов, формирующих бюджеты современных государств, охватывает различные источники доходов граждан, так как связан с различными сферами их деятельности. Налогоплательщиками налога на доходы физических лиц признаются физические лица, являющиеся налоговыми резидентами РФ, физические лица, получающие доходы от источников в РФ, не являющиеся налоговыми резидентами РФ.

К доходам от источников в РФ относятся:

 1) дивиденды и проценты, полученные от российской организации;

2) доходы, полученные от использования в РФ авторских или иных смежных прав; 3) доходы, полученные от сдачи в аренду или иного использования имущества, находящегося в РФ;

4) доходы от реализации:

а) недвижимого имущества, находящегося в РФ;

б) в РФ акций или иных ценных бумаг, а также долей участия в уставном капитале организаций

;в) иного имущества, находящегося в РФ и принадлежащего физическому лицу;

5) пенсии, пособия, стипендии и иные аналогичные выплаты;

6) доходы, полученные от использования любых транспортных средств;

7) иные доходы.

Объектом налогообложения является доход, полученный налогоплательщиками:

 1) от источников в РФ или от источников за пределами РФ – для физических лиц, являющихся налоговыми резидентами РФ;

 2) от источников в РФ – для физических лиц, не являющихся налоговыми резидентами РФ.

При определении налоговой базы учитываются все доходы налогоплательщика, полученные им как в денежной, так и в натуральной формах.

Сумма налога при определении налоговой базы исчисляется как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы. Общая сумма налога представляет собой сумму, полученную в результате сложения сумм налога. Общая сумма налога исчисляется по итогам налогового периода применительно ко всем доходам налогоплательщика, дата получения которых относится к соответствующему налоговому периоду. Сумма налога определяется в полных рублях.

1. **Налогообложение имущества физических лиц.**

Плательщиками налогов на имущество физических лиц являются физические лица – собственники имущества, признаваемого объектом налогообложения. Если имущество, которое является объектом налогообложения, находится в общей долевой собственности нескольких физических лиц, то налогоплательщиком этого имущества признается каждое из этих физических лиц соразмерно его доле в этом имуществе. Если имущество, признаваемое объектом налогообложения, находится в общей совместной собственности нескольких физических лиц, они несут равную ответственность по исполнению налогового обязательства. При этом плательщиком налога может быть одно из этих лиц, определяемое по соглашению между ними. Объектами налогообложения являются следующие виды имущества: жилые дома, квартиры, дачи, гаражи и иные строения, помещения и сооружения. Ставки налога на строения, помещения и сооружения устанавливаются нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления в зависимости от суммарной инвентаризационной стоимости. Представительные органы местного самоуправления могут определять дифференциацию ставок в установленных пределах в зависимости от суммарной инвентаризационной стоимости, типа использования и по иным критериям.

 Ставки налога устанавливаются в следующих пределах:

1) при стоимости имущества до 300 тыс. руб. – ставка до 0,1 %;

2) при стоимости имущества от 300 тыс. руб. – ставка от 0,1 % до 0,3 %;

3) при стоимости имущества свыше 500 тыс. руб. – ставка от 0,3 % до 2,0 %.

 Налоги зачисляются в местный бюджет по месту регистрации объекта налогообложения. От уплаты налогов на имущество физических лиц освобождаются следующие категории граждан:

 1) герои Советского Союза и Герои РФ, а также лица, награжденные орденом Славы трех степеней;

 2) инвалиды I и II групп, инвалиды с детства;

3) участники гражданской и Великой Отечественной войн, других боевых операций по защите СССР;

4) лица вольнонаемного состава Советской Армии, Военно-Морского Флота и др. ; 5) потерявшие кормильца члены семей военнослужащих. Исчисление налогов производится налоговыми органами.

Органы, осуществляющие регистрацию прав на недвижимое имущество и сделок с ним, а также органы технической инвентаризации обязаны ежегодно до 1 марта представлять в налоговый орган сведения, необходимые для исчисления налогов, по состоянию на 1 января текущего года.

**Раздел 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

1. **Решения в процессе управления.**

Ключевую роль в управлении играет управленческое решение. Под управленческим решением понимают, с одной стороны, процесс нахождения связи между существующим и желательным состояниями системы, с другой стороны — само желательное состояние системы или искомый результат действий. Таким образом, управленческое решение — это фиксированный управленческий акт, план действия.

Принятие решений — основная, важнейшая часть деятельности руководителя.

Для принятия решения необходимо наличие цели, альтернативных линий поведения, ограничивающих факторов.

Управленческие решения могут быть классифицированы по ряду признаков.

По природе и специфике способов воздействия на объект управления:

· политические;

· экономические;

· технические (конструкторские, технологические).

По масштабам действий:

· общие, направленные на деятельность предприятия в целом;

· частные, направленные на реализацию отдельных функций,устранение отдельных недостатков.

По времени наступления последствий (периодам действия):

· стратегические — решения относительно набора действий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей посредством адаптации к изменениям внешней среды;

· перспективные, направленные на принятие и реализацию перспективных планов;

· текущие, развивающие и уточняющие перспективные решения; принимаются в рамках подсистемы предприятия или товарной группы;

· оперативные, принимаются на нижнем уровне управления в процессе реализации остальных решений.

По частоте принятия решения:

· разовые;

· циклические;

· постоянные (процессные).

По направлению воздействия:

· на внешнюю среду (взаимодействие с поставщиками, конкурентами, банком, государственными органами и т.д.);

· на внутреннюю систему.

Последние в свою очередь делятся на решения, направленные на внутреннюю управляемую систему (торгово-оперативный и вспомогательный персонал, организация торгово-технологического процесса и т.п.) и на внутреннюю управляющую систему (организация труда управленческого персонала).

По уровню принятия решения: на уровне руководителя предприятия, на уровне руководителя подразделения.

В зависимости от причины, вызвавшей необходимость принятия решения:

· организационные — предписанные должностными инструкциями;

· диспозиционные (инициативные) — порожденные сложившейся ситуацией.

По степени структурированности:

· запрограммированные типовые;

· запрограммированные оригинальные.

По результатам:

· целевые, позволяющие достичь самостоятельных целей;

· стабилизационные,обеспечивающие нахождение параметров объекта управления в определенных пределах.

По эффективности:

· оптимальные, позволяющие решить проблему наилучшим образом в соответствии с принятым критерием;

· рациональные, позволяющие решить проблему;

· неэффективные, не позволяющие решить проблему.

По степени риска:

· с допустимым риском;

· с критическим риском;

· с катастрофическим риском.

По возможности внесения изменений в процессе реализации:

· гибкие, алгоритм реализации, которых предусматривает различные действия в зависимости от возникающих условий;

· жесткие, имеющие единственный вариант реализации при любых условиях.

По форме — письменные и устные.

По функциям управления.

Возможны и другие подходы к классификации решений, что обусловлено многообразием как самих решений, так и существенных для каждого отдельного случая факторов. Однако уже приведенная классификация показывает, насколько сложным объектом разработки является управленческое решение.

Требование к решению, качество и содержание решения.

К управленческим решениям предъявляется ряд требований. Решение должно:

Быть реальным. Под реальностью решения понимают:

· соответствие решения поставленным целям;

· наличие возможности его реализации;

· качественную и количественную определенность решения.

Это означает, что результат выполнения решения должен характеризоваться качественными или количественными изменениями. Содержать механизм реализации, т.е. решение должно включать разделы, охватывающие организацию, стимулирование выполнения решения и контроль при его реализации.

1. **Технология разработки и принятия управленческих решений.**

Управленческое решение (УР) - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является основой управления. Принятие УР - сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Процесс принятия УР - это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения. Основные стадии принятия УР: анализ ситуации, идентификация проблемы, определение критериев выбора, разработка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, согласование решений, управление реализацией, контроль и оценка результатов. Этот процесс является замкнутым, т. е. оценив результаты снова анализ-ся ситуация с целью определения необходимости принятия нового УР. Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий:-  подготовка решения;-  принятие решения;-  реализация решения. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения. На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль над ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Классификация УР необходима для опр-ния общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. По характеру процесса принятия решения выделяют: 1)интуитивные решения — выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. 2)решения, основанные на суждениях, — выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. 3)рациональные решения. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. По количеству альтернатив выделяют: 1)стандартные решения — однозначный выбор, но он не имеет характер безоговорочной правильности и не вполне может соответствовать истинной причине проблемы; 2)Бинарные – выбор из 2х диаметрально противоположных альтернатив. Обычно это конкурирующие альтернативы, которые вынуждают к выбору «да-нет» «или-или». 3)многоальтернативные решения. Многовариантная разновидность решений встречается не так часто, характеризуется множеством вариантов решения; 4)инновационные решения — выбор при отсутствии очевидных альтернатив. В данном случае идет процесс переключения с рационального на творческое мышление, а затем снова на рациональное. По частоте принятия решений выделяют: 1)единовременные решения — решения крупных проблем. Примером таких решений может быть решение о создании или ликвидации предприятия; 2)циклические решения — решения проблем, имеющих известный цикл. 3)частые решения — решения, необходимость в принятии которых возникает в случайные моменты времени по несвязанным между собой проблемам настолько часто, что процесс можно считать непрерывным. По времени наступления последствий для объекта управления выделяют: 1)стратегические решения — решения относительно набора действий, направленных на достижение целей организации посредством ее приспособления (адаптации) к изменениям внешней среды. Инструмент принятия таких решений — стратегическое планирование. 2)текущие решения — решения, развивающие и уточняющие перспективные решения и принимающиеся в рамках подсистемы или этапа одного из его циклов, например цикла разработки. 3)оперативные решения — решения, охватывающие производственные процессы по изготовлению и поставкам элементов более низкого (по отношению к рассмотренным выше) уровня, доводящие плановое задание до конкретных исполнителей в каждом подразделении. 4)стабилизационные решения — решения, принимающиеся для обеспечения нахождения системы и ее подсистем в области управляемых или допустимых состояний. По числу субъектов, влияющих на принятие решения, выделяют: 1)определяющие решения — решения, принимаемые одним специалистом или руководителем; 2)конкурентные решения — решения, принимаемые двумя специалистами; 3)адаптирующие решения — решения, принимаемые коллегиально, на основе оценок группы экспертов. По технологии разработки решения выделяют: 1)орг-ные решения, цель которых — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Организационные решения можно квалифицировать как запрограммированные и незапрограммированные: а)запрограммированные решения—результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. б)незапрограммированные решения — принимаются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне неструктурированны или сопряжены с неизвестными факторами. 2)компромиссы — это решения, принимаемые с позиций системного подхода и учитывающие возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. По степени важности учета временных ограничений выделяют: 1)решения в реальном масштабе времени — решения, принимаемые и реализуемые достаточно быстро, чтобы контролировать и управлять объектом, в том числе и при возникновении нештатных ситуаций управления. 2)решения, принимаемые в течение одного из этапов, — решения,ограниченные по времени рамками определенного этапа; 3)решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия, — это прежде всего решения относительно начала какого либо процесса или единичного действия;По составу и сложности реализации решения выделяют: 1)простые решения — решения, реализуемые при выполнении одного действия; 2)процессные решения — решения, реализуемые при выполнении некоторой совокупности взаимосвязанных действий: 3)алгоритмизированные решения — с четко определенными последовательностью, сроками выполнения составляющих действий и определенной ответственностью за их выполнение;По характеру учета изменения условий реализации решения выделяют: 1)гибкие решения — решения, алгоритмы реализации которых предусматривают различные варианты действий в зависимости от возникающих условий; 2)жесткие решения — имеют единственный вариант реализации при любых условиях и состоянии субъектов и объектов управления. Знание и использование классификационных признаков управленческих решений позволяет провести структуризацию стоящей перед руководителем задачи. Это позволяет более четко формулировать и решать задачи управления и способствует концентрации усилий и более эффективному расходованию времени и средств при разработке решений.

**46.Контроль реализации и эффективность управленческих решений** Контроль реализации управленческих решений их эффективность и ответственность. Контроль — это одна из основных функций управления, пред­ставляющая собой процесс обеспечения достижения целей, по­ставленных организацией, реализации принятых управленческих решений. Необходимость контроля за реализацией принятых решений достаточно очевидна. Хозяйственная практика свидетельствует, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля. Руководитель вынужден реагировать на ситуацию по получении тревожного сигнала, когда судьба решения уже находится в критической точке. Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом. Цель контроля - обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков. В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения выделяют контроль предварительный, направляющий, фильтрующий и последующий.^ Принятие эффективных решений — одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации. Иногда можно услышать мнение, что практика принятия Решений существует сама по себе, а теория - сама по себе. Следует отметить, что в теоретическом и методическом плане вопросы оценки эффективности управленческих решений, как и управления в целом, разработаны еще недостаточно. Поэтому чаще всего эффективность оценивается на качественном уровне и выражается динамикой объемных и качественных показателей: производства продукции, товарооборота, издержек производства и обращения, прибыли и других, отражающих результаты деятельности коллектива предприятия в целом. При этом, как правило, не выделяется эффективность поэтапная (разработки и реализации решений). К оценке эффективности решений подходят с позиции практика - критерий истины. С этим трудно не согласиться, хотя, с другой стороны, научно обоснованные проекты решений могут по разным причинам игнорироваться практикой. И это явление, к сожалению, не столь редкое в хозяйственной жизни. Не случайно, например, утвердилось мнение, что к моделированию как методу разработки решений проявляется страх пользователей, так как порой уровень методов моделирования превосходит уровень знаний лиц, принимающих решение. Очевидно, с течением времени сложность практического использования экономико-математических методов утратит свою значимость, чему способствует широкая компьютеризация сферы управления. Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизировано, давайте подробнее познакомимся со всеобщностью принятия решений, его органической взаимосвязью с процессом управления и некоторыми характеристиками управленческих решений. Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений — часть каждодневной работы управляющего. Или другими словами: "Принятие решений — это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера и, что еще важнее, эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги". Каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений

**Раздел 9. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

1. **Понятие и черты кризиса, виды и причины кризиса.**

Кризис (в переводе с греч. – «решение, поворотный пункт») – крутой резкий перелом, тяжелое переходное состояние какого-либо процесса.

Причины кризисов признаны многообразными и взаимосвязаны, поэтому ученые рассматривают их в различной классификации.

Теория катастроф (природные и социальные катастрофы, Т. Постон, И. Стюарт, В. И. Арнольд). Основная причина возникновения кризиса – неожиданные и непредвиденные события во внешней среде системы (глобальные изменения в окружающей среде, политический кризис в государстве, скачкообразные изменения валютного курса, радикальные изменения в законодательстве и т. п.).

Теория циклов (К. Маркс, Т. Мальтус, Н. Д. Кондратьев, П. А. Сорокин, А. Л. Чижевский). С этой точки зрения кризис – это определенный, закономерный этап в циклическом развитии системы. По К. Марксу основная причина периодических кризисов капиталистического способа производства заключается в самой природе капитализма, а именно в противоречии между наемными работниками и собственниками средств производства.

Инновационная теория Й. Шумпетера считает причинами кризисов недостаточное количество нововведений или несвоевременность их внедрения. К кризису может привести также и избыточное количество нововведений при запаздывающем росте квалификации персонала.

Монетарная теория экономических циклов рассматривает их как следствие экспансии неподтвержденных банковских кредитов.

Интересна хронологическая концепция изменения взглядов на цикличность в развитии социально-экономических систем, которая определяет 3 основных этапа эволюции этих взглядов.

1– й этап (начало XVIII в. – середина 1930-х гг.). В соответствии с воззрениями Дж. С. Милля, Ж. Б. Сэя, Д. Рикардо кризисы вообще не свойственны рыночной экономике либо обусловлены случайными факторами и преодолеваются благодаря изначальной устойчивости и самодостаточности рыночной системы (Ж. Ш. Сисмонди, Р. Робертус, К. Каусткий).

2– й этап (середина 1930-х – середина 1960-х гг.). Основная характеристика этого этапа – появление исследований Дж. М. Кейнси и его школы, приводящих к выводу о существовании различных видов монополий на капиталистическом рынке и различной степени влияния государства на рыночные процессы.

3– й этап продолжается до настоящего времени. На этом этапе основное внимание уделяется степени предсказуемости кризисных явлений от внешних, не зависящих от субъекта факторов (например, сложная и слабопредсказуемая государственная политика при формировании экономической инфраструктуры), и внутренних, поддающихся контролю (наличие или отсутствие необходимых финансовых ресурсов, повышение квалификации персонала, качество и количество используемой информации).

Кризисы социально-экономических систем можно классифицировать, во-первых, по масштабам. Их можно определить как глобальные, национальные, региональные и локальные. Глобальный кризис охватывает всю социально-экономическую систему на планетарном уровне. Национальные и региональные кризисы развиваются в пределах одной страны или региона. Локальные кризисы возникают в пределах одной или нескольких социально-экономических подсистем.

По глубине охвата процессов, происходящих в системе, кризисы можно подразделить на микро– и макрокризисы. Обострение одной или нескольких проблем в социально-экономической системе является признаком микрокризиса. Макрокризис поражает все стороны, характеристики и аспекты существования и жизнедеятельности системы.

Кризисы также классифицируются по сферам их проявления и развития.

Экономический кризис – это результат обострения противоречий в экономической подсистеме целой страны, региона или отдельного предприятия. Характеризуется недопроизводством, перепроизводством, проблемами распределения ресурсов и т. п.

Экологический кризис возникает при разрушении экологической среды, ее загрязнении и ухудшении жизненных условий для человека.

Социальный кризис возникает при деградации или даже разрушении социальной структуры, что приводит к обострению противоречий между социальными группами, ухудшению качества жизни.

Политический кризис объединяет кризисы в политической сфере деятельности. Эти кризисы бывают внешнеполитическими и внутриполитическими. Для внутриполитических кризисов характерны кризисы власти, обострение противоречий в структурах политического управления.

Организационный кризис затрудняет или делает невозможной интеграцию системы в единое целое при сохранении организационных структур отдельных ее подсистем. Ярким примером является отделение административных единиц внутри системы.

Психологические кризисы обусловлены неустойчивым психологическим состоянием индивидуума под влиянием внешних и внутренних факторов.

Причины кризиса можно разделить на природные, экологические и общественные.

По характеру появления кризисы можно разделить на закономерные и вследствие этого предсказуемые, и случайные, которые предвидеть и ожидать невозможно.

Не менее важно подразделять кризисы на латентные (скрытые) и явные.

Можно также классифицировать кризисы на легкие и глубокие, кратковременные и затяжные, взрывные и замирающие.

1. **Банкротство: признаки, виды, процедуры банкротства.**

При рассмотрении дела о банкротстве должника (юридического лица) применяются следующие процедуры банкротства: 1) наблюдение - процедура, применяемая к должнику в целях обеспечения сохранности имущества должника, проведения анализа финансового состояния должника, составления реестра требований кредиторов и проведения первого собрания кредиторов. Наблюдение вводится по результатам рассмотрения арбитражным судом обоснованности требований заявителя с даты принятия арбитражным судом заявления должника к производству. Наблюдение должно быть завершено с учетом сроков рассмотрения дела о банкротстве; 2) финансовое оздоровление - процедура, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности. При обращении к собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления лица, принявшие решение об обращении с таким ходатайством, обязаны представить указанное ходатайство и прилагаемые к нему документы временному управляющему и в арбитражный судне позднее чем за 15днейдодаты проведения собрания кредиторов; 3) внешнее управление - процедура, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности. Внешнее управление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Внешнее управление вводится на срок не более чем 18 месяцев, который может быть / продлен не более чем на 6 месяцев; 4) конкурсное производство - процедура, применяемая к должнику, признанному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов. Конкурсное производство вводится сроком на год. Срок конкурсного производства может продлеваться по ходатайству лица, участвующего в деле, не более чем на 6 месяцев. С момента принятия арбитражным судом решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства прекращается начисление неустоек, процентов и иных финансовых санкций по всем видам задолженности должника. Продажа имущества должника осуществляется только путем проведения торгов в форме конкурса. Имущество выставляется на торги единым лотом; 5) мировое соглашение - процедура, применяемая на любой стадии рассмотрения дела о банкротстве в целях прекращения производства по делу о банкротстве путем достижения соглашения между должником и кредиторами. На любой стадии рассмотрения арбитражным судом дела о банкротстве должник, его конкурсные кредиторы и уполномоченные органы вправе заключить мировое соглашение. Решение о заключении мирового соглашения со стороны конкурсных кредиторов и уполномоченных органов принимается собранием кредиторов. Решение о заключении мирового соглашения со стороны должника принимается должником-гражданином или руководителем должника - юридического лица, исполняющим обязанности руководителя должника, внешним управляющим или конкурсным управляющим. Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц, которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением.

1. **Методики прогнозирования банкротства.**

Банкротство – это процедура признания арбитражным судом неспособности субъекта исполнять обязанности по уплате платежей (подробнее [о процедуре банкротства](http://finance-m.info/articles.html?id=1)). Неспособность предприятия выполнять требования кредиторов в течение 90 календарных дней со дня наступления сроков платежей – является основным признаком предбанкротного состояния компании. По истечению 3х месяцев с даты ожидаемого платежа, кредиторы имеют право подать заявление в арбитражный суд о признаний заемщика несостоятельным (банкротом). Соблюдение платежной дисциплины предельно внимательно контролируется при проведении финансового анализа, и особенно при осуществлении кредитного анализа в банке или ином кредитном учреждении (в том числе, платежная дисциплина и риски наступления банкротства (риск потери платежеспособности) контролируется лизинговыми, страховыми и инвестиционными компаниями). Стоит отметить, что разделяют два вида банкротства: действительное и[преднамеренное банкротство](http://finance-m.info/articles.html?id=3).

Диагностика банкротства

**Диагностика банкротства** позволяет выявить показатели потоков платежей (текущих и перспективных), а также оценить производственную, инвестиционную и финансовую деятельность предприятия. Оценка **вероятности банкротства** является неотъемлемой частью [кредитного анализа заемщика](http://finance-m.info/credit_analysis.html). Существует целый ряд **моделей прогнозирования банкротства**, позволяющих оценить и диагностировать перспективную степень платежеспособности предприятия. Основной задачей диагностики является своевременное обеспечение принятия управленческих решений в целях снижения влияния негативных финансовых процессов.Так как ни одну модель банкротства нельзя считать совершенной, для объективности общего анализа рассматриваются сразу несколько моделей. Только комплексное рассмотрение описанных ниже моделей сможет дать объективную и полную оценку[финансовой состоятельности предприятия](http://finance-m.info/financial_condition.html).
Разделяют два подхода к оценке степени вероятности банкротства:

* качественный;
* количественный.

Количественные модели банкротства

[Двухфакторная модель Альтмана](http://finance-m.info/bankruptcy_model_altman_z_score.html#2factor_model) – простая и не требовательная к большому количеству исходной аналитической информации модель, разработанная на основе анализа деятельности 19 американских компаний. Основным учитываемым фактором является возможность прекращения (сокращения) финансирования деятельности компании за счет заемных средств.

[Пятифакторная модель Альтмана](http://finance-m.info/bankruptcy_model_altman_z_score.html#5factor_model) – разработана для организаций с акционерной формой капитала, акции которых представлены на фондовом рынке. Точность данной модели в перспективе составляет порядка 95% для одного года и 83% на два года, что в принципе является ее достоинством.

[Четырехфакторная модель Таффлера](http://finance-m.info/bankruptcy_model_taffler.html) - также предназначена для оценки организаций, зарегистрированных как Отрытое Акционерное Общество. В совокупности, коэффициенты данной модели дают объективную картину о риске банкротства в будущем и платежеспособности на текущий момент.

[Четырехфакторная модель Спрингейта](http://finance-m.info/bankruptcy_model_springate.html) - разработанная Гордоном Спрингейтом на основе модели Альтмана. Из 19 показателей финансового положения предприятия автором было отобрано 4 основных, которые были включены в расчет. Каждому показателю в данной модели присваивается свой "вес" в итоговой оценке.

[Модель несостоятельности Чессера](http://finance-m.info/bankruptcy_models_chasser.html) - выведенная Д. Чессером на основе детального анализа 37 успешных и 37 неуспешных ссуд, выданных банком. Проанализировав балансовые показатели заемщиков, Чессер вывел формулу, в 3 из 4 случаев верно определяющую возврат/невозврат ссуды.

[Система показателей Бивера](http://finance-m.info/bankruptcy_beaver_system_indicators.html) - постоена без интегральных показателей и учета веса коэффициентов. Соотвественно, не расчитывается и итоговая оценка. Результатом оценки пяти показателей является присвоенная категория вероятности банкротств предприятия: "Благоприятное состояние", "5 лет до банкротства", "1 год до банкротства".

1. **Финансовое оздоровление компаний. Этапы оздоровления.**

Финансовое оздоровление – добровольная процедура, решение о проведении которой принимается собранием кредиторов или арбитражным судом. Процедура финансового оздоровления вводится по ходатайству должника и третьего лица собранием кредиторов или арбитражным судом. В соответствии с общепринятым порядком финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов. Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления арбитражный суд должен утвердить административного управляющего. Со дня вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления наступают следующие последствия: 1) требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на день введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований к должнику, установленного Законом о банкротстве; 2) отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов; 3) аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве; 4) приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям; 5) запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли в связи с выходом, выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли; 6) запрещается выплата платежей по эмиссионным ценным бумагам; 7) не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования; 8) не начисляются неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до наступления даты введения финансового оздоровления. В ходе процедуры финансового оздоровления законодатель стремится в максимально возможной степени защитить кредиторов, лиц, предоставляющих обеспечение обязательств должника (поручителей и т.  д.), а также залогодержателей. В соответствии с этим должник зачастую ограничен в своих действиях со стороны этих лиц. Все мероприятия по финансовому оздоровлению являются плановыми, для целей финансового оздоровления принимаются за основу два документа– план финансового оздоровления и график погашения задолженности. Два этих документа имеют очень большое значение при осуществлении процедуры банкротства, так как в соответствии с этими документами строится вся деятельность юридического лица и его органов в этот период, оцениваются финансовые итоги этой деятельности, принимаются наиболее важные решения.

Раздел 10. Исследование систем управления

1. **Исследования в управлении.**

**Две группы методов исследования систем управления:**

**1. Теоретические: а) методы дедукции и индукции**– получение знаний об объекте путем логических умозаключений: от частного к общему (индукция) или от общего к частному (дедукция), или третий метод – от частного к частному (трансдукция), но он часто базируется на интуиции и должен быть подкреплен в качестве промежуточных или обосновывающих методами индукции и дедукции; **б) методы анализа и синтеза**– разделение объекта на отдельные составные части с дальнейшим объединением некоторых из этих частей на основании других группировочных признаков.**Преимущества метода:**позволяет детально и глубоко рассмотреть функциональные структурные особенности объекта, сформировать и обосновать способы его реконструкции; **в) метод восхождения от абстрактного к конкретному**– установление логической связи между абстрактным рассмотрением особенностей системы управления и целостным суждением об определенной системе; **г) метод абстрагирования**– мысленное отвлечение субъекта исследования от наименее значимых деталей объекта, его характеристик, свойств, сосредоточенность на исследовании наиболее значимых сторон объекта; **д) методы моделирования**связаны с методом абстрагирования и предполагают исследование и анализ модели объекта, включающей только его характеристики, наиболее значимые для решения проблемы, с дальнейшим переносом выводов и рекомендаций на конкретный объект или группу объектов.

**Применение методов моделирования:**в случаях, когда реальные объекты исследования слишком масштабны, многофакторны, недоступны для исследователя напрямую или если нельзя вмешиваться в их функционирование.

**Суть метода моделирования:**объект исследования заменяется соответствующей изучаемой проблеме моделью, используя которую можно провести эксперимент, изучать возможное поведение объекта при изменениях факторов и параметров внешней и внутренней среды, наступлении тех или иных событий, осуществлении объектом или субъектом управления обусловленных действий.

**Модель**– копия реального объекта, обладающая его основными свойствами и характеристиками и способная имитировать его поведение.

**Особенность модели:**она находится всегда в определенном отношении с реальным объектом.

**Требования, предъявляемые к модели: 1)**представлять объект в упрощенном виде, но с допустимой степенью простоты для данного вида и цели исследования, проблемы и задач; 2) давать возможность перехода от модельной информации к реальной.

**2. Эмпирические: а) метод сравнения**– сопоставление свойств и характеристик объекта с аналогичными свойствами и характеристиками эталона наиболее распространенного образца или аналога с целью выявления общего и отличий от образца. Методы сравнения являются одновременно и методами оценки; **б) метод наблюдения**– фиксирование, регистрация показателей, параметров, свойств исследуемого объекта без вторжения исследователя и инструментов исследования в процессы, происходящие с объектом, и в его окружающую среду.

1. **Функционально-логические основы исследования систем**

**управления.**

Функциональный подход позволяет представлять систему управления как комплекс выполняемых функций. Исследованию подвергаются функции управления, обеспечивающие выработку, обоснование, принятие и реализацию управленческих решений заданного уровня качества для достижения результатов – получения запланированного объема и состава потребительных стоимостей при минимальном уровне общественно необходимых затрат на управление и производство. При изучении функций специалисты полностью абстрагируются от конкретной системы управления, ее оргструктуры и рассматривают только функции и оптимальные способы их выполнения. Главной задачей является не усовершенствование системы управления или оргструктуры, а поиск наилучших способов выполнения функций системы управления. Это дает свободу в нахождении принципиально новых решений, не связанных со старой оргструктурой, или же предельно упрощает ее так, что при этом не снижается качество выполнения функций.

Исследовать функции управления в конкретном подразделении – значит, определить, кто и что делает, как связаны между собой сотрудники в процессе управления, как связаны управленческие решения, почему именно эти, а не другие решения готовятся в этом конкретном подразделении. Знать это необходимо для того, чтобы обеспечить эффективное управление функциональных обязанностей аппарата управления в целом.

К общенаучным логическим методам познания относятся методы анализа, синтеза, абстрагирования, идеализации, обобщения, индукции, дедукции и аналогии.

Раскроем краткие характеристики1 каждого из общенаучных логических методов познания.

1. Анализ (греч. – разложение, расчленение) – разделение объекта на составные части с целью их самостоятельного изучения.

2. Синтез (греч. – соединение, сочетание, составление) – объединение, реальное или мысленное, различных сторон, частей предмета в единое целое.

3. Абстрагирование как метод научного познания. Абстракция (лат. – отвлечение) – а) сторона, момент, часть целого, фрагмент действительности, нечто неразвитое, одностороннее, фрагментарное (абстрактное); б) процесс мысленного отвлечения от ряда свойств и отношений изучаемого предмета или явления с одновременным выделением интересующих познающего субъекта в данный момент свойств (абстрагирование); в) результат абстрагирующей деятельности мышления (абстракция в узком смысле). С помощью абстракции возникли все логические понятия. Это различного рода «абстрактные предметы», которыми являются как отдельно взятые понятия и категории («развитие», «мышление» и т.п.), так и их системы (наиболее развитыми из них являются математика, логика и философия).

4. Идеализация как метод научного познания чаще всего рассматривается как специфический вид абстрагирования. Идеализация – это мысленное конструирование понятий об объектах, не существующих и не осуществимых в действительности, но таких, для которых имеются прообразы в реальном мире.

5. Обобщение – как метод научного познания, во-первых, логический процесс перехода от единичного к общему, от менее общего к более общему знанию, установления общих свойств и признаков предметов, во-вторых, – результат этого процесса: обобщенное понятие, суждение, закон, теория.

6. Индукция (лат. – наведение) – логический метод (прием) исследования, связанный с обобщением результатов наблюдений и экспериментов и движением мысли от единичного к общему.

 7. Дедукция (лат. – выведение) – во-первых, переход в процессе познания от общего к единичному (частному), выведение единичного из общего; во-вторых, процесс логического вывода, т. е. перехода по тем или иным правилам логики от некоторых данных предложений – посылок к их следствиям (заключениям).

 8. Аналогия (греч. – соответствие, сходство) – метод научного познания, при котором устанавливается сходство в некоторых сторонах, качествах и отношениях между нетождественными объектами.

9. «Моделирование как метод научного познания представляет собой воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для их изучения.

Наглядное моделирование производится на базе представлений исследователя о реальном объекте при помощи создания наглядной модели, отображающей явления и процессы, протекающие в объекте. Наглядное моделирование в свою очередь можно подразделить на гипотетическое, аналоговое и макетированное.

1. **Планирование и организация исследования систем управления.**

Планирование исследования, как уже указывалось, необходимо для расчета и определения организационных характеристик его проведения (формирование групп, установление функций, обязанностей, ответственности, взаимодействий и пр.), распределения используемых ресурсов в организационном и временном пространстве, ограничения времени, определения последовательности проведения исследовательских работ (этапов исследования), установления точек и методов контроля.

План исследования — это комплекс показателей, отражающих связь и последовательность ключевых мероприятий (действий, акций и пр.), ведущих к полной реализации программы и разрешению проблемы.

План представляет собой организационную конкретизацию программы исследования. Он как бы соединяет содержание проблемы с организационными возможностями и вариантами ее практического решения.

Не всякая проблема исследования может решаться последовательно и успешно этап за этапом. В процессах ее решения могут возникать возмущающие факторы, непредвиденные ситуации и обстоятельства. Они влияют на выполнение плана, иногда заставляют оперативно корректировать его, бывают случаи, когда план вообще может быть разрушен. Поэтому по сложным проблемам исследования бывает полезно разрабатывать алгоритм исследования, который позволяет предусматривать возможные возвратные операции при неудачных решениях или непредвиденных трудностях, быстро находить адрес таких возвратов. Алгоритм — это технология решения проблемы, предусматривающая не только последовательность и параллельность различных операций, но и возможности их неудачи, поиск новых путей решения проблемы в рамках данной программы, корректировку содержательного взаимодействия проблем.

В этом случае составляется гибкий план исследований, учитывающий его алгоритм, в котором, в свою очередь, находит отражение сложность и неординарность проблемы. В плане такого типа указываются не жесткие, а нормативные величины сроков выполнения различных работ, имеются дополнительные пункты согласования и оценки результатов.

В реальной практике не всегда проведению исследования предшествуют разделенные процедуры составления программы, алгоритма и плана исследования, хотя это очень полезно для обеспечения эффективности исследования.

Но возможно и совмещение этих процедур, оформление их в одном документе. Однако надо стремиться к тому, чтобы требования составления программы, разработки алгоритма и расчета плана исследования были выдержаны и учтены в полной мере.

1. Принцип конкретности формулирования заданий. План должен состоять из заданий, которые необходимо формулировать предельно конкретно и ясно. Они не должны требовать дополнительных разъяснений и уточнений. По крайней мере, к этому следует стремиться.

2. Принцип организационной значительности. План должен соответствовать существующей организации деятельности исследовательских групп или вносить заранее разработанные новые организационные формы, необходимые для его успешного выполнения.

3. Принцип соизмеренной и рассчитанной трудоемкости. Исследование — это работа специалистов, которая может быть выполнена успешно только тогда, когда задания соответствуют определенной трудоемкости их выполнения.

4. Принцип интеграции деятельности. План должен учитывать необходимость взаимодействия различных исполнителей и подразделений, стать фактором объединения их работы, исключать, по возможности, дублирование и конфликтные ситуации.

5. Принцип контролируемости. Все задания, показатели плана должны отвечать потребностям контроля его исполнения, и система контроля должна быть заложена в план. Не следует включать в план положения, которые трудно контролировать.

6. Принцип ответственности. Как правило, план включает графу ответственных за выполнение его положений или заданий лиц, подразделений. Не должно быть в плане заданий, не имеющих адреса и исполнителя.

7. Принцип реальности. План не может содержать заданий желательных, по маловероятных для исполнения. Реальность выполнения заданий плана должна оцениваться наличием ресурсов, расчетами времени, квалификацией исследователей, использованием опыта аналогичных работ, возможностями организации деятельности, наличием соответствующей техники и пр.

Разработка плана исследований является важным фактором успеха. Она требует особого внимания. Управление является сложной областью исследований. Здесь в большей мере, чем где-либо действуют факторы амбициозности, дозирования информации, привычки к власти, круговой поруки.

1. **Оценка результатов исследования и диагностика систем управления.**

Слово «диагностика» (от греч. diagnostikos) означает «распоз­навание», «определение».

Диагноз - это что-то конкретное, фиксированное по времени и имеющее адресную привязку. Возможность определить диагноз позволяет такая исследовательская категория, как диагностика. Диагностика - это определение состояния объекта, предмета, яв­ления или процесса управления посредством реализации комплек­са исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев. Это исследовательский, поисковый, познавательный процесс, ко­торый осуществляется во времени и в пространстве. Наиболее полезно применение диагностики для определения реального со­стояния процессов управления.

Объектом диагностики может быть как сложная, высокоорга­низованная динамическая система (вся экономика страны, отдель­ная отрасль, конкретная фирма или организация любой формы собственности и др.), так и любой элемент этих систем (внутрен­няя среда организации, конкретные виды ресурсов, производствен­ные функции, организационная структура, себестоимость и др.).

Цель диагностики - установить диагноз объекта исследования и сделать заключение о его состоянии на дату завершения этого исследования и на перспективу.

Методология комплексного диагностического анализа включает ряд методов последовательного, углубленного проникновения в суть организационных проблем:

• исследование степени влияния управляющих параметров на поведение и состояние производственной системы;

• экономический анализ ее рабочих параметров;

• системные исследования организационных параметров, важнейших свойств производственной системы и режима ее функционирования;

• определение характерных признаков организации управления производственной системой;

• факторный анализ исследуемого объекта;

• социометрический анализ структурных подразделений;

• структурный анализ отдельных элементов и коммуникаций.

В процессе диагностического анализа вскрываются недостатки в организации и управлении в организационно-техническом, экономическом, административно-правовом и социально-психологическом отношениях. Это позволяет собрать многоплановую информацию об имеющихся резервах улучшения организации и управления по различным аспектам.

Главная задача диагностического анализа состоит в выявлении важнейших организационных противоречий (патологий), в определении эффективных способов их разрешения и использования резервов улучшения процессов организации и управления деятельностью в границах исследуемого объекта.

Выявленные в процессе диагностического анализа резервы улучшения организации и управления учитываются при подготовке технического задания и разработке системы мероприятий по совершенствованию организации управления, поэтому одна из центральных задач диагностического анализа - определение и обобщение лучших достижений, передового опыта организации управления для использования их в организационном проектировании новых и совершенствовании действующих систем управления.

Задачей диагностического анализа является также подготовка исходных данных для планирования мероприятий по повышению эффективности систем управления. Разработанные мероприятия по совершенствованию организации управления включаются в план организационно-технических мероприятий.

Задача экономического анализа рабочих параметров производственной системы состоит в том, чтобы изучить организацию управления под углом зрения оценки ее эффективности и соответствия направления работы каждого подразделения его целевому назначению, интересам организации, ассоциации или всего общества, рачительного использования трудовых и материально-технических ресурсов; выяснить, действительно ли подразделения организации работали эффективно, добиваясь планируемых результатов ценой наименьших общественных издержек производства и сохранения экологической среды.

**Раздел 11. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

1. **Инновация: сущность, виды.**

Термин «инновация» происходит от латинского «novatio», что означает «обновление» (или «изменение») и приставке «in», которая переводится с латинского как «в направление», если переводить дословно «Innovatio» — «в направлении изменений». Само понятие innovation впервые появилось в научных исследованиях XIX в. Новую жизнь понятие «инновация» получило в начале XX в. в научных работах австрийского экономиста Й. Шумпетера в результате анализа «инновационных комбинаций», изменений в развитии экономических систем.

Инновация  — это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьёзно повышает эффективность действующей системы [].

Более общее это понятие может применяться также и к творческой идее, которая была осуществлена.

Инновация  — это результат инвестирования интеллектуального решения в разработку и получение нового знания, ранее не применявшейся идеи по обновлению сфер жизни людей (технологии; изделия; организационные формы существования социума, такие как образование, управление, организация труда, обслуживание, наука, информатизация и т. д.) и последующий процесс внедрения (производства) этого, с фиксированным получением дополнительной ценности (прибыль, опережение, лидерство, приоритет, коренное улучшение, качественное превосходство, креативность, прогресс).

Таким образом, необходим процесс: инвестиции — разработка — процесс внедрения — получение качественного улучшения.

Понятие инновация относится как к радикальным, так и постепенным (инкрементальным) изменениям в продуктах, процессах и стратегии организации (инновационная деятельность). Исходя из того, что целью нововведений является повышение эффективности, экономичности, качества жизни, удовлетворенности клиентов организации, понятие инновационности можно отождествлять с понятием предприимчивости — бдительности к новым возможностям улучшения работы организации (коммерческой, государственной, благотворительной, морально-этической).

Инновация — это такой процесс или результат процесса, в котором:

используется частично или полностью охраноспособные результаты интеллектуальной деятельности;

обеспечивается выпуск патентоспособной продукции;

обеспечивается выпуск товаров и/или услуг, по своему качеству соответствующих мировому уровню или превышающих его;

достигается высокая экономическая эффективность в производстве или потреблении продукта.

Инновации рассматриваются с разных точек зрения: в связи с технологиями, коммерцией, социальными системами, экономическим развитием и формулированием политики. Соответственно, в научной литературе существует широкий спектр подходов к концептуализации инноваций.

При концептуализации понятия «инновации» полезно сравнить его с другими понятиями. В частности, в научной литературе отмечается, что понятие «инновация» часто смешивается с понятием «изобретение», обозначающее создание новой технической разработки или усовершенствование старой и термином нововведение, означающее внедрение новых решений. Кроме того, многие усовершенствования товаров и услуг было бы правильнее назвать просто словом «улучшение». Понятия «изменения» и «креативность» также иногда могут быть употреблены вместо понятия «инновации».

Чтобы отличать инновации от перечисленных выше понятий, нередко уточняется, что особенность инновации в том, что она позволяет создать дополнительную ценность, позволяет инноватору получить дополнительную ценность и связана с внедрением . В рамках этого взгляда инновация не является инновацией до того момента, пока она успешно не внедрена и не начала приносить пользу. Понятие экономической инновации было разработано Йозефом Шумпетером в работе «The Theory of Economic Development» (1934).

В рамках альтернативного подхода другие понятия используются как часть определения инноваций: «Инновация имеет место, когда кто-либо использует изобретение — или использует что-то уже существующее новым образом — для изменения образа жизни людей». В данном случае изобретением может быть новая концепция, устройство или другие вещи, которые облегчают деятельность, а инновационность не связывается с тем, получил ли организатор инновации какую-либо выгоду и принесла ли она позитивный эффект.

Виды инноваций:

1. Технологические — получение нового или эффективного производства имеющегося продукта, изделия, техники, новые или усовершенствованные технологические процессы. Инновации в области организации и управления производством не относятся к технологическим.

2. Социальные (процессные) — процесс обновления сфер жизни человека в реорганизации социума (педагогика, система управления, благотворительность, обслуживание, организация процесса).

3. Продуктовые - создание продуктов с новыми и полезными свойствами.

4. Организационные - совершенствование системы менеджмента.

5. Маркетинговые — реализация новых или значительно улучшенных маркетинговых методов, охватывающих существенные изменения в дизайне и упаковке продуктов, использование новых методов продаж и презентации продуктов (услуг), их представления и продвижения на рынки сбыта, формирование новых ценовых стратегий.

1. **Оценка инновационного проекта.**

Для определения эффективности инновационного проекта используется **экспертиза. Критериями экспертной оценки**являются научно-технические, экономические, экологические и социальные показатели проекта.

1. **научно-технический эффект**нововведений заключается в развитии различных отраслей науки, техники и технологии (при создании материальных инноваций). Научные знания являются базой реализуемых инновационных процессов. Научно-технические показатели внедренного нововведения отражают коммерческую значимость осуществленных научных исследований.

2. **Экономический эффект**инноваций выражается в ускорении хозяйственных процессов, сокращении затрат на производство продукции и предоставление услуг. Экономическая эффективность нововведения зависит от масштабов использования и степени его диффузии в различных отраслях экономики. Высокий экономический результат новшества стимулирует дальнейшее развитие инновационной деятельности, укрепляет конкурентные позиции фирмы на рынке.

3. **Социальный эффект**нововведений состоит в том, что они способствуют повышению благосостояния общества, повышению качества жизни и условий труда, увеличению производительности, ускорению обновления жизненной среды. Создаваемые человеком новшества значительно изменяют среду жизнедеятельности, облегчают трудовую деятельность. Инновационные процессы ускоряют обновление жизненной среды. Так, для поколения, родившегося в 20-х гг., социальная среда меняется в третий раз. Социальная значимость нововведения, отражающая его вклад в улучшение социальной сферы, определяется с помощью оценок: **1)**уровня жизни (доходы населения); **2)**образа жизни (занятость населения, количество новых рабочих мест, подготовка кадров, социальная безопасность); **3)**здоровья и продолжительности жизни (улучшение условий труда, развитие сферы здравоохранения).

4. **Экологический эффект**определяется способностью инновации при производстве, эксплуатации и утилизации не оказывать негативного воздействия на окружающую среду. Экологический эффект может быть выражен следующими показателями: ресурсоемкостью, энергоемкостью, выбросами и сбросами в окружающую среду, сроками полезного использования, возможностью повторного использования после истечения срока годности. При экологической оценке инновационного проекта учитываются потенциальные экологические риски, отражающие уровень его экологической безопасности.

Инновация характеризуется как высокозначимая при наличии всех вышеперечисленных эффектов.

Нововведениям одновременно могут быть свойственны положительные и отрицательные аспекты. Так, инновация может обладать экономическим эффектом (приносит прибыль), но при этом быть антисоциальной. Таким образом, для получения полной оценки инновационного проекта необходимо учитывать и определять все возможные эффекты и последствия, которые могут возникнуть при создании и массовом использовании новшества.

1. **Инновационный риск.**

Понятие **«риск»**означает возможность возникновения неблагоприятного события. В данном случае под неблагоприятным событием подразумевают недостижение желаемого результата инновационного процесса. Риск характеризуют две величины: степень риска (вероятность возникновения неблагоприятного события) и мера (цена) риска (потенциальные потери в случае неблагоприятного события). Основная задача управления инновационными рисками заключается в минимизации потерь, связанных с возникшими несоответствиями.

Процесс управления рисками включает:

1) выявление риска;

2) анализ и оценку риска;

3) разработку мероприятий по уменьшению влияния выявленных факторов рисков на процесс нововведений.

**Выявление риска.**Риски возникают на различных стадиях инновационного процесса.

1. **на этапе зарождения**инновационной идеи риск может быть связан с неправильным выбором направления процесса нововведений, обусловленным недооценкой рыночных тенденций, а также возможностей предприятия.

2. **на этапе проведения разработки**инновационные риски могут возникать из-за недостаточности финансирования работ, несоблюдения сроков выполнения работ по проекту, возможного несоответствия фактических и плановых параметров разработки.

3. **на этапе коммерциализации**риски могут быть обусловлены проблемами, связанными с патентной защитой прав участников инновационной деятельности; неправильным расчетом объемов реализации; недостаточностью мероприятий по продвижению новшества, включая рекламное сопровождение; неудачным выбором каналов и форм сбыта.

Для идентификации рисков используют их **классификацию.**По наиболее распространенной классификации риски делят на систематические (чистые) и несистематические (спекулятивные). **Систематические (чистые)**риски – те, действие которых нельзя ограничить (их нельзя избежать). Систематические риски характеризуются стабильностью в проявлении. Для их анализа и оценки применяют методы математической статистики. Примерами систематических рисков являются риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами: природные катаклизмы (землетрясения, тайфуны), политические перевороты и пр. **несистематическими (спекулятивными)**рисками можно управлять, их действие можно минимизировать или устранить полностью. Спекулятивные риски не обладают стабильным характером проявления и зависят от текущей конъюнктуры. Примерами наиболее часто встречающихся спекулятивных рисков являются: коммерческий риск (в основном опасность неполучения расчетного уровня прибыли); валютный риск (риск падения (роста) курсов валют); информационный риск (опасность несанкционированного доступа к информации, представляющей ценность); портфельный риск (риски, возникающие при формировании портфеля диверсифицированной компании).

1. **Инновационный потенциал организации.**

На процесс формирования инновационной системы влияет уровень инновационного потенциала предприятия, т. е. его возможности в достижении поставленных целей. Реализация этих целей выступает как один из способов получения высокой прибыли, увеличение конкурентных возможностей на рынке, решение проблемы выживания и конкретно кризисной проблемы. Предприятие тем успешнее избегает кризисные ситуации, чем больше инновационный потенциал предприятия. Существуют управленческие и технические факторы, которые определяют инновационный потенциал предприятия: 1) состояние системы управления; 2) уровень развития производства; 3) тип организационной структуры; 4) тенденции действующей политики; 5) понимание потребности в изменениях и готовность к ним персонала. На следующие группы можно подразделить факторы, которые определяют уровень инновационного потенциала: 1) факторы инновационного процесса как непосредственно самостоятельного объекта управления; 2) факторы внешней среды; 3) факторы внутренней среды. Эта группа представляет собой набор собственных внутренних возможностей как сложной системы, которая определяет ее развитие. Постановка целей, разработка проектов и инновационных решений – такие элементы инновационного процесса здесь выделяют в первую очередь. Отличительные признаки инновационных предприятий: 1) необходима организация специальной группы, которая могла бы отвечать за создание новых идей; 2) эта группа должна заниматься поиском источников информации; 3) стимулирование творческой активности персонала; 4) поощрение менеджерами инновационной активности служащих; 5) строгая стратегия управлениями нововведениями. Способность определения приоритетов – важнейшее условие управления. На управляющих лежит ответственность за инновационную стратегию. Связанная с этим задача руководства состоит в следующем: 1) выявить управленческий потенциал; 2) периодически рассматривать потенциалы талантов их работников; 3) четко устанавливать цели управленческой подготовки; 4) выделять соответствующие ресурсы. Различают два типа инновационной стратегии: 1) адаптивная – характеризуется тем, что предприятие пользуется нововведением как ответной реакцией на изменения, происходящие на рынке; 2) конкурентная – здесь нововведение используется как отправной пункт для достижения успеха.

**Раздел 12. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ**

1. **Понятие качества и управления качеством.**

Качество - это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным или предполагаемым требованиям. Качество продукции в последнее время приобретает все большее значение в связи с интеграцией рынка, научно-техническим прогрессом и, как следствие, постоянно возрастающими требованиями потребителей. Параметров, определяющих качество товара, большое множество, и для каждого они различны, возникла необходимость развития такого течения в менеджменте, как управление качеством.

Управление качеством - это деятельность по управлению всеми этапами жизненного цикла продукции, а также взаимодействием с внешней средой.

Качество продукции (услуги) – определенная совокупность свойств продукции (услуги), потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение.

Управление качеством продукции (услуги) – это целенаправленный процесс воздействия на объекты управления, осуществляемый при создании и использовании продукции (услуги), в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого ее уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей и общества в целом.

Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества. В практике управления качеством используются, в основном, административные, технологические, экономические и психологические методы. Сущность административного метода управления качеством Административные методы управления качеством осуществляются посредством обязательных для исполнения директив, приказов и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества. В группу административных методов управления качеством следует включать методы: - регламентирования (общеорганизационного, функционального, должностного, структурного); - стандартизации (на основе стандартов различного уровня и статуса); - нормирования (на базе норм времени, численности, соотносительности, численных величин); - инструктирования (ознакомления, объяснения, совета, предостережения, разъяснения); - распорядительных воздействий (на основе приказов, распоряжений, указаний, постановлений, контроля исполнения с использованием превентивного и оперативного воздействий и т. п.).

Сущность технологического метода управления качеством По существу все технологические методы можно подразделить на взаимосвязанные между собой способы управления качеством технологических процессов и контроля качества выпускаемой продукции, а также на способы их совокупного использования.

Сущность экономического метода управления качеством Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже - непроизводственной) деятельности.

1. **Показатели качества продукта и услуги.**

Каждая из основных групп показателей качества продукции, классифицированная по однородности характеризуемых свойств, содержит ряд подгрупп и показателей.

**Назначение:**классификационные, состава и структуры, социальные (своевременный выход на рынок, социальный адрес и потребительский типаж, моральное старение и др.), функциональные (мощность, производительность, скорость, объем памяти, быстродействие, КПД и др.).

**Надежность:**безотказность (вероятность безотказной работы, вероятность отказа, средняя наработка до отказа, интенсивность отказов и др.), долговечность (средний ресурс, средний ресурс до списания, средний ресурс до капремонта, срок службы, срок гарантии и др.), ремонтопригодность (вероятность восстановления в заданное время, среднее время восстановления, среднее время простоя и др.), сохраняемость (срок сохраняемости); экономное использование материальных ресурсов, энергии, трудовых ресурсов: удельный расход сырья и материалов, энергоемкость, экономичность энергопотребления, трудовых ресурсов и др.

**Эргономические:**соответствие изделия двигательной способности и органам чувств человека и др.

**Эстетические:**информационная выразительность (знаковость – товарный знак, оригинальность, стилевое соответствие, соответствие моде, рациональность формы, совершенство производственного исполнения и товарного вида, четкость исполнения фирменных знаков, упаковки и сопроводительной документации, устойчивость к повреждениям).

**Экологические:**физические (механические – уровни пылевыделения, уплотнения почвы, шума; электромагнитные – уровни радиопомех, биологической активности электромагнитного поля); радиационные (уровни излучаемости альфа-, бета– и гамма-частиц); химические (содержание токсичных веществ, выбрасываемых в окружающую среду, устойчивость токсичных веществ); микробиологические(уровень патогенности микроорганизмов, выделяющихся из препаратов микробиологического синтеза); наличие знаков экологичности и др.).

**Безопасность:**механические (коэффициент деформируемости, изнашиваемости, коррозионной устойчивости, уровень шума и вибраций), электрические (время срабатывания электрозащиты, вероятность поражения электротоком и др.), термические (вероятность переохлаждения и перегрева, уровень термохимической агрессивности и др.), пожаро-и взрывоопасные (вероятность возникновения пожара или взрыва и др.), биологические (вероятность биологической опасности и др.), наличие знаков безопасности и др.

**Патентно-правовые:**патентная чистота, патентная защита и др.

**Стандартизация и унификация:**применяемость, повторяемость, межпроектная унификация и др.

**Технологичность:**основные (трудоемкость изготовления, технологическая себестоимость изготовления и др.), дополнительные (коэффициент применения типовых технологических процессов, удельная материалоемкость, коэффициенты использования материала, относительная трудоемкость заготовительных работ, относительная трудоемкость подготовки изделия к функционированию и др.).

**Транспортабельность:**габаритные размеры, масса, диапазон допустимых температур, влажности, давления и ударных нагрузок при транспортировании, время и затраты на подготовительные и заключительные работы по транспортированию.

**Вторичное использование или утилизация (уничтожение):**коэффициент вторичного использования, утилизация (трудоемкость и цена утилизации и др.), уничтожение (трудоемкость и цена уничтожения и др.).

**Сервисные:**наличие и удаленность сервисных структур, уровень качества сервисных услуг и др.

**Экономико-коммерческие:**полная себестоимость изготовления, единовременные затраты потребителя (цена продукции, затраты на упаковку и др.), текущие затраты потребителя – цена потребления (использования).

1. **Оценка и измерение качества. Квалиметрия.**

Квалиметрия - научная область, объединяющая проблемы, связанные с измерением и оценкой качества продукции.

Рассматривая квалиметрию как научную дисциплину, не следует путать ее с метрологией, которая дает значительный исходный материал для оценки качества методами квалиметрии. В то же время метрология занимается определением количественных характеристик объектов, не связывая их с обоснованием управляющих решений, как это принято в квалиметрии.

Квалиметрия осуществляет общественные квалиметрические оценки измерением и сравнением физических, экономических, эстетических и других показателей с эталонами. В метрологии также есть эталоны, стандарты, но они, как правило, стабильны и исторически неизменны (метр, килограмм и др.), а квалиметрические эталоны изменяются и являются функцией времени, природной и социальной среды.

В квалиметрии применяются современные математические методы из теории вероятности и статистики, линейного, нелинейного и динамического программирования, теории массового обслуживания, теории игр, теории оптимального управления и теории случайных процессов. Разрабатывая вопросы измерения качества продукции в различных отраслях, их авторы в основном опираются на следующие принципиальные правила:

подход к качеству как единому динамическому сочетанию отдельных свойств, каждое из которых из-за своего характера и взаимосвязей с другими свойствами (с учетом их весомости и важности) оказывает влияние на формирование иерархической структуры качества продукции (иначе говоря, первое правило основывается на требовании системного подхода к оценке и измерению качества продукции в совокупности с её безопасностью, потребительскими, и стоимостными свойствами;

случайные показатели не позволяют делать объективные выводы о качестве продукции;

теоретическое признание практической возможности измерения в количественной форме, как любых отдельных свойств, так и их сочетаний, в том числе комплексного обобщенного и интегрального качества. Подтверждением этого правила являются многочисленные примеры количественной оценки свойств, принятые в машиностроении и легкой промышленности;

признание практической необходимости методов количественной оценки качества продукции для решения задач планирования и контроля на различных уровнях производства.

В настоящее время квалиметрия выросла в междисциплинарную (комплексную) дисциплину, относящуюся как к технике, так и экономике.

В связи с большой сферой применения квалиметрии сегодня ее считают дисциплиной, изучающей проблему оценки качества любых объектов, предметов и процессов. При этом обеспечение качества и технологий качества различной продукции является основным направлением использования методов квалиметрии. Таким образом, квалиметрия как наука объединяет количественные методы оценки качества, используемые для обоснования управленческих решений и смежных с ними вопросов управленческой деятельности.

Квалиметрия имеет следующие методологические принципы:

1. Квалиметрия должна давать практике хозяйственной деятельности предприятий, т. е. экономике, общественно полезные методы количественной оценки качества различных объектов исследования.

2. Приоритеты при выборе определяющих показателей для оценки качества находятся всегда на стороне потребителя.

3. Квалиметрическая оценка качества продукции, товаров и услуг не может быть получена без наличия эталона, т. е. базы сравнения, базовых значений показателей, которые определяют свойства и качество объекта в целом.

4. Показатель любого уровня сравнения или обобщения предопределяется соответствующими показателями предшествующего иерархического уровня.

5. При использовании метода комплексной оценки качества объекта все разноразмерные показатели его свойств преобразуются и приводятся к одной безразмерной или размерной (обобщенной) единице измерения.

6. При определении комплексного показателя качества объекта каждый показатель отдельного его свойства должен быть скoppeктиpовaн коэффициентом значимости (весомости), его «удельным весом».

7. Сумма численных значений коэффициентов весомости всех показателей качества на любых иерархических ступенях оценки имеет одинаковое значение (в долях от единицы, в процентах или по определенной балльной шкале). На таком принципе строится, например, известный «метод анализа иерархий».

8. Качество целого объекта обусловлено совокупностью качеств его составных частей (элементов).

9. При количественной оценке качества (особенно по комплексному показателю) недопустимо использование взаимообусловленных и дублирующих показателей одного и того же свойства объекта.

10. Оценивается качество только того объекта или его части, которая способна выполнять полезные функции в соответствии с его назначением.

Эти принципы можно считать основополагающими при решении как общих, так и частных квалиметрических вопросов, связанных с объектами реальной техники и экономики.

1. **Методы управления качеством.**

Качество - это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным или предполагаемым требованиям. Качество продукции в последнее время приобретает все большее значение в связи с интеграцией рынка, научно-техническим прогрессом и, как следствие, постоянно возрастающими требованиями потребителей. Параметров, определяющих качество товара, большое множество, и для каждого они различны, возникла необходимость развития такого течения в менеджменте, как управление качеством.

Управление качеством - это деятельность по управлению всеми этапами жизненного цикла продукции, а также взаимодействием с внешней средой.

Качество продукции (услуги) – определенная совокупность свойств продукции (услуги), потенциально или реально способных в той или иной мере удовлетворять требуемым потребностям при их использовании по назначению, включая утилизацию или уничтожение.

Управление качеством продукции (услуги) – это целенаправленный процесс воздействия на объекты управления, осуществляемый при создании и использовании продукции (услуги), в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого ее уровня качества, удовлетворяющего требованиям потребителей и общества в целом.

Методы управления качеством представляют собой способы и приемы осуществления управленческой деятельности и воздействия на управляемые объекты для достижения поставленных целей в области качества. В практике управления качеством используются, в основном, административные, технологические, экономические и психологические методы. Сущность административного метода управления качеством Административные методы управления качеством осуществляются посредством обязательных для исполнения директив, приказов и других предписаний, направленных на повышение и обеспечение необходимого уровня качества. В группу административных методов управления качеством следует включать методы: - регламентирования (общеорганизационного, функционального, должностного, структурного); - стандартизации (на основе стандартов различного уровня и статуса); - нормирования (на базе норм времени, численности, соотносительности, численных величин); - инструктирования (ознакомления, объяснения, совета, предостережения, разъяснения); - распорядительных воздействий (на основе приказов, распоряжений, указаний, постановлений, контроля исполнения с использованием превентивного и оперативного воздействий и т. п.).

Сущность технологического метода управления качеством По существу все технологические методы можно подразделить на взаимосвязанные между собой способы управления качеством технологических процессов и контроля качества выпускаемой продукции, а также на способы их совокупного использования.

Сущность экономического метода управления качеством Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной (реже - непроизводственной) деятельности.

1. **Стандартизация в управлении качеством. Сертификация.**

Стандартизация − это деятельность, направленная на разработку и установление требований, норм, правил, характеристик как обязательных для выполнения, так и рекомендуемых, обеспечивающая право потребителя на приобретение услуг надлежащего качества за приемлемую цену, а также право на безопасность и комфортность труда.

Цель стандартизации − достижение оптимальной степени упорядочения в той или иной области посредством широкого и многократного использования установленных положений, требований, норм для решения реально существующих, планируемых или потенциальных задач. Цели стандартизации можно разделить на общие и узкие.

Стандартизация осуществляется на разных уровнях.

Уровень стандартизации различается в зависимости от того, участники какого географического, экономического, политического региона мира принимают стандарт. В зависимости от уровня, на котором осуществляется стандартизация, различают:

· международную стандартизацию - деятельность, открытую для соответствующих органов любой страны;

· региональную стандартизацию - деятельность, открытую только для соответствующих органов государств одного географического, политического или экономического региона мира;

· национальную стандартизацию - стандартизацию в одном конкретном государстве (может осуществляться на разных уровнях: на государственном, отраслевом, в том или ином секторе экономики, на уровне ассоциаций, объединений, предприятий);

· административно-территориальную стандартизацию, которая

проводится в административно-территориальной единице (провинции, крае и т.п.).

**Возможные виды стандартов:**

· основополагающий стандарт имеет широкую область распространения или содержит общие положения для определенной области (применяется непосредственно в качестве стандарта и служит основой для других стандартов);

· терминологический стандарт распространяется на термины, к которым, как правило, даются определения, а в некоторых случаях − примечания, иллюстрации и т.д. (например, гостиничная услуга, услуга общественного питания, гостиница, ресторан, кафе, бар и т.д.);

· стандарт методов испытаний устанавливает методики, правила, процедуры различных испытаний и сопряженных с ним действий;

· стандарт на услугу, процесс, продукцию устанавливает требования, которым должны удовлетворять услуга, процесс, продукция, с тем, чтобы обеспечить их соответствие назначению;

· стандарт на совместимость устанавливает требования, касающиеся совместимости продукции или систем в местах их сочленения;

· стандарт с открытыми значениями (содержит перечень характеристик, для которых должны быть указаны значения или другие данные для конкретизации услуги или процесса).

**Категории и виды стандартов.**

В России установлены следующие категории нормативно-технической документации, определяющей требования к объектам стандартизации:

·   государственные стандарты (ГОСТ);

·   отраслевые стандарты (ОСТ);

·   республиканские стандарты (РСТ);

·   стандарты предприятий (СТП);

·   стандарты общественных объединений (СТО);

·   технические условия (ТУ);

·   международные стандарты (ИСО/МЭК)

·   региональные стандарты;

·   межгосударственные стандарты;

·   национальные стандарты.

Сертификация − процедура, посредством которой третья сторона дает письменную гарантию, что услуга соответствует заданным требованиям. Заключительным этапом процедуры сертификации является выдача документа – сертификата, подтверждающего соответствие исследуемого объекта действующим нормативам. Можно сказать, что сертификат – это своего рода гарантийный документ, дающий потребителям основание считать, что предлагаемая продукция (работы, услуги) удовлетворяет все требования в отношении качества, надежности, безопасности.