**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

**по дисциплине** **«Организация производства и управление предприятиями»**

Оглавление

[Модуль 1. Основы современного менеджмента 3](#_Toc1597605)

[1.1 Основные понятия менеджмента 3](#_Toc1597606)

[1.2 Системный и процессный подходы в менеджменте. Современная школа менеджмента 5](#_Toc1597607)

[1.3 Макро- и микросреда организации 9](#_Toc1597608)

[Модуль 2. Функции менеджмента и методы управления и принятия решения 18](#_Toc1597609)

[2.1 Основные функции менеджмента 18](#_Toc1597610)

[2.2 Организация как функция менеджмента 20](#_Toc1597611)

[2.3 Принятие управленческого решения 25](#_Toc1597612)

[Алгоритм принятия управленческого решения 25](#_Toc1597613)

[2.4 Методы управления 27](#_Toc1597614)

[2.5 Методы принятия управленческого решения 28](#_Toc1597615)

[2.6 Метод экспертных оценок (МЭО) 30](#_Toc1597616)

[Модуль 3. Анализ и планирование деятельности организации 36](#_Toc1597617)

[3.1 Анализ деятельности организации 36](#_Toc1597618)

[3.2 Информационное обеспечение анализа и планирования деятельности 37](#_Toc1597619)

[3.3 Основные показатели анализа деятельности организации 37](#_Toc1597620)

[3.4 Показатели работы городских телефонных сетей 43](#_Toc1597621)

[3.5 Основы внутрифирменного планирования. Принципы планирования 47](#_Toc1597622)

[3.6 Основные элементы системы планирования на предприятии 50](#_Toc1597623)

[3.7 Методы планирования 54](#_Toc1597624)

[3.8 Сетевые методы планирования. 55](#_Toc1597625)

[Модуль 4. Бизнес-план 66](#_Toc1597626)

[4.1 Понятие бизнес-плана, виды 66](#_Toc1597627)

[4.2 Структура бизнес-плана 71](#_Toc1597628)

[4.3 Функции бизнес-плана 81](#_Toc1597629)

[4.4 Этапы разработки бизнес-плана 82](#_Toc1597630)

[4.5 Требования к разработке бизнес-плана 83](#_Toc1597631)

[Модуль 5. Концепция маркетинга 85](#_Toc1597632)

[5.1 Определение маркетинга 85](#_Toc1597633)

[5.2 Процесс управления маркетингом 87](#_Toc1597634)

[5.3 Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации 88](#_Toc1597635)

[5.4 Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей 90](#_Toc1597636)

[5.5 Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия 96](#_Toc1597637)

[5.6 Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование товара 98](#_Toc1597638)

[Модуль 6. Управление затратами. Ценообразование 102](#_Toc1597639)

[6.1 Понятие «затраты», классификация затрат 102](#_Toc1597640)

[6.2 Планирование себестоимости 104](#_Toc1597641)

[6.3 Методика планирования эксплуатационных расходов 106](#_Toc1597642)

[6.4 Цена. Функции цены 107](#_Toc1597643)

[6.5 Этапы формирования цены 108](#_Toc1597644)

[6.6 Методы ценообразования 109](#_Toc1597645)

[6.7 Формирование действующих тарифов связи 112](#_Toc1597646)

[Модуль 7. Управление персоналом 114](#_Toc1597647)

[7.1 Стиль управления 114](#_Toc1597648)

[7.2 Командообразование 117](#_Toc1597649)

[7.3 Конфликты в коллективе 121](#_Toc1597650)

# Модуль 1. Основы современного менеджмента

Содержание модуля:

1. Основные понятия менеджмента
2. Системный и процессный подходы в менеджменте. Современная школа менеджмента
3. Макро- и микросреда организации

## 1.1 Основные понятия менеджмента

**Менеджмент** – вид профессиональной деятельности, направленный на формирование и использование ресурсов организации для достижения конечных целей.

Цели достигаются с помощью различных принципов, функций и методов социально-экономического менеджмента. Менеджмент также означает область знаний, которая направлена на изучение возможностей эффективного управления. Кроме того, менеджмент – это управляющий персонал предприятий и фирм.

Таким образом, менеджмент представляет собой многоплановое явление, которое охватывает происходящие в организации процессы.

Менеджмент предприятия регулируется законами развития рынка, поэтому одной из целей менеджмента является приспособление деятельности предприятия к постоянно меняющимся условиям рынка.

**Объект менеджмента** – человек, организация, общество.

**Предмет менеджмента** – управленческое взаимодействие.

*Рассмотрим Цели, задачи и особенности менеджмента.*

Менеджмент – вид управления, который в полной мере отвечает потребностям развития рынка. В условиях рыночной экономики менеджмент ориентирует компании на удовлетворение потребностей и запросов потребителей, на организацию производства такой продукции, которая пользуется спросом и способна приносить предприятию доход.

**Современный менеджмент характеризуется следующим:**

1.     Постоянным стремлением к увеличению эффективности деятельности.

2.     Хозяйственной самостоятельностью.

3.     Направлением деятельности на достижение запланированных целей.

4.     Использованием современной информационной базы для принятия решений и т.д.

Поэтому **основными целями менеджмента** являются прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов.

Для реализации этих целей и для получения в будущем высокой прибыли предприятию требуется обеспечить эффективный производственный процесс с помощью рационального управления производством.

При этом на предприятии должна быть развита технико-технологическая база, а также наличие высококвалифицированных кадров. Таким образом, менеджмент должен обеспечить эффективную деятельность предприятия. Для этого необходимо решить следующие **задачи менеджмента**:

1.     Обеспечить организацию сырьем и ресурсами.

2.     Производство товаров и услуг должно быть с учетом потребностей потребителя.

3.     Организовать сбыть продукции.

4.      Обеспечить стабильное положение предприятия на рынке и так далее.

Для этого должны решаться **основные вопросы менеджмента:** определение целей организации, разработка стратегии развития, жесткий контроль деятельности работников, эффективное управление персоналом.

**Особенности менеджмента** заключаются в следующем:

1.     Менеджмент является американским феноменом, который характеризуется ясностью, точностью (предполагает разделение обязанностей) и объективностью (оценка результатов).

2.     Менеджмент – это наука об управлении людьми, которая предполагает выполнение работы при помощи других людей.

3.     Менеджмент является междисциплинарной наукой.

4.     Менеджмент – это социальная наука, т.е. не точная наука (нет единого правила).

5.     Менеджмент имеет постоянно меняющийся характер.

Рассматривая менеджмент как процесс, можно увидеть, что управление представляет собой систему, работа которой заключается в выполнении связанных между собой функций.

## 1.2 Системный и процессный подходы в менеджменте. Современная школа менеджмента

Современная школа менеджмента – школа науки управления (с 1950 года) связана с возникновением кибернетики и исследования операций. Исследование операций применялось как метод научного исследования к операционным проблемам организации. За постановкой проблемы следует разработка модели. Переменным задаются количественные значения, что позволяет сравнивать и описывать каждую переменную и отношения между ними. Происходит замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютерная техника позволила моделировать задачи большой сложности: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, обоснование выбора стратегии развития организации.

В рамках школы сформировалась теория принятия решений, которая нацелена на исследование:

1   Методов математического моделирования процессов выработки и принятия решений;

2   Алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т.д.;

3   Моделей экономических явлений: моделей воспроизводства; моделей баланса затрат и выпуска продукции; моделей прогнозирования развития организации.

***Процессный подход****к менеджменту*. Он предложен сторонниками школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Управление рассматривалось как процесс: работа по достижению целей с помощью других – есть серия непрерывных и взаимосвязанных действий, каждое из которых само по себе так же является процессом и называется управленческой функцией (планирование, организация, мотивация и контроль). Процесс управления является общей суммой всех функций. Управление рассматривается не как серия не связанных действий, а как единый процесс воздействия на организацию.

К постоянным управленческим процессам можно так же отнести управление персоналом, поддержание лидерства, координацию, коммуникацию, принятие решений, проведение переговоров, заключение сделок.

***Системный подход***. Недостаток школ  к управлению заключался в рассмотрении только отдельных не связанных как бы между собой элементов. Системный же подход позволяет рассматривать все процессы в организации в виде некой целостности взаимосвязанных элементов, каждый из которых вносит свой вклад в характеристики системы в целом. Простая система ориентирована на достижение одной цели, а сложная – стремится к достижению нескольких взаимосвязанных целей.

***Ситуационный подход***. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, то есть конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время.

Подход дает возможность понять: какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Он является способом мышления в процессе анализа проблем и выработки решения. Ситуационный подход пытается указать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

В рассмотрении конкретных ситуаций присутствует четыре момента. Менеджер должен уметь:

1   Использовать средства профессионального управления, которые уже доказали свою эффективность;

2   Предвидеть вероятные последствия от применения данной методики;

3   Правильно интерпретировать ситуацию;

4   Отбирать конкретные приемы, которые бы вызвали наименьший отрицательный эффект и обеспечили бы наиболее эффективное достижение целей организации.

Рассмотрим подробнее системный и процессный подходы:

***Системный подход***

Основное назначение системы управления - обеспечение согласованного взаимодействия двух частей организации - производства и управления с  целью достижения определенных конечных результатов. Выделение производства и управления обусловлено не только разным их назначением, но и особенностями процессов, методов и средств. Вместе с тем процессы производства и управления тесно взаимосвязаны. Действительно, при формировании организации учитываются вопросы управляемости, в том числе структура управления, состав функций управления, совокупность методов воздействия. При этом система управления воздействует на производство путем реализации тех или иных целей, а производства воспринимает воздействие и развивается в заданном направлении, определяя развитие системы управления. Важно отметить, что базовым типом взаимодействия производства и управления является экономическое, в результате применения которого управляющие воздействия  материализуются в конечных результатах производства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предприятие - СИСТЕМА | Управляющая  (АУП) | 1. Техническая система | Экономическая система |
| 2. Технологическая система |
| 3. Организационная система |
| 4. Социальная система |
|  | |
| Управляемая  (цеха) | 1. Техническая система |
| 2. Технологическая система |
| 3. Организационная система |
| 4. Социальная система |

Рисунок 1.1 - Взаимодействие систем управления в рамках системного подхода

Наряду с экономическими и во взаимосвязи с ними существуют социальные, организационные, технологические и иные взаимодействия.

Применение системного подхода позволяет руководителям видеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые тесно   
взаимосвязаны с окружающей средой. Этот же подход позволяет интегрировать различные методы и средства, которые в той или иной степени доминировали в разное время и в разных ситуациях. Системный подход позволяет структурировать смутно определенную проблему на основе анализа имеющейся информации, в том числе полученной экспертным путем. Затем установить взаимосвязи составляющих проблемы, дать, где это возможно, количественные оценки. После этого уже можно применять аппарат математического и иного моделирования и выбора наилучших решений, этапы и последовательность осуществления которых тоже часто являются сферой   
применения системного подхода. Конкретная последовательность проведения системного анализа определяется исследователем и носит в значительной степени индивидуальный характер.

    Эффективность управления - сложная многогранная категория, отражающая многие стороны экономических, социальных, психологических и иных явлений.  Объективно необходима целая система показателей или критериев. В такой системе необходимо учитывать:

- труд работников управления;   
- показатели управленческой деятельности подразделений аппарата;   
- эффективность реализации конкретного управленческого решения;   
- механизм управления (методы, рычаги, стимулы, формы управления);   
- систему управления в целом с учетом всей иерархии.

***Процессный подход***

***Процессный подход –***подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой. «Правильный» набор бизнес-процессов отдельной компании представляет собой их систему или сеть, которая охватывает процессы производственного цикла компании, а также процессы управления, обеспечения необходимыми ресурсами.

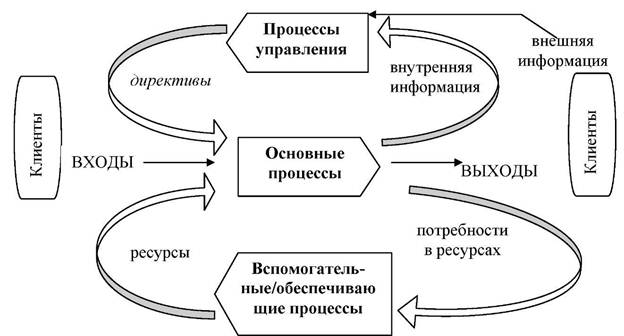


Рисунок 1.2 - Процессный подход к управлению

Подтверждением «прогрессивности» управления бизнес-процессами как подхода к управлению компаниями подтверждается и тем, что необходимость реализации процессного подхода является одним из принципов стандартов ISO 9001. Стандарты ISO 9001, по сути, являются нормативной моделью ведения бизнеса, выработанную деловым сообществом с учетом мирового опыта и закрепленную в международных стандартах на системы менеджмента.

Среди преимуществ процессного подхода можно отметить:

* клиентоориентированность;
* нацеленность на результат;
* гибкость, более оперативное принятие решений, проведение инноваций в связи с изменением внешней среды;
* непрерывность управления;
* возможность построения эффективной системы мотивации, направленной на максимальный учет результатов работы;
* прозрачность за счет описания бизнес-процессов, их разумной формализации.

Ключевым понятием процессного подхода является понятие «бизнес-процесса».

*Бизнес-процесс* – регулярно повторяющаяся последовательность действий, направленных на получение заданного результата, ценного для организации. Существует достаточно много определений этого термина, сформулированными как известными и авторитетными специалистами, так и международными организациями. Также следует сказать, что понятие «бизнес-процесс» достаточно часто в литературе, статьях, интернет-источниках применяется и в широком смысле как «деятельность в целом».

Основными понятиями процессного подхода являются:

*Результат бизнес-процесса* – то, ради чего осуществляется бизнес-процесс, т.е. деятельность всегда рассматривается вместе с целью этой деятельности – получение на выходе некоторого результата, удовлетворяющего заданным требованиям. Результаты бизнес-процесса часто упоминаются как выходы бизнес-процесса.

*Владелец бизнес-процесса* – должностное лицо, несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.

*Исполнители бизнес-процесса* – команда специалистов из различных функциональных областей (кросс-функциональная команда), выполняющих действия процесса.

*Вход бизнес-процесса* – ресурсы (материальные, информационные), необходимые для выполнения и получения результата процесса, которые преобразовываются или потребляются при выполнении процесса.

*KPI* – Key Performance Indicator (ключевой показатель эффективности), они применяются в качестве показателей результативности и/или эффективности бизнес-процессов.

*Управление бизнес-процесса (в IDEF0)* – управляющие воздействия, регламентирующие выполнение процесса.

Исходя из вышеизложенного определения бизнес-процесса, к основным принципам их выделения можно отнести:

* необходимый результат;
* регулярность действий;
* ценность результата для компании.

Глубина и степень детализации при описании (моделировании) бизнес-процессов определяются в зависимости от конкретных задач, вопросов на которые должно ответить это описание (модель), «проблемностью» и важностью процесса. Наиболее часто описание бизнес-процессов используется для получения ответов на вопросы типа: ЧТО, КТО и КАК должен выполнять в рамках деятельности компании.

## 1.3 Макро- и микросреда организации

Любая малая организация осуществляет свою деятельность под влиянием комплекса сил и факторов внутренней и окружающей рыночной среды. К отдельным факторам необходимо адаптировать­ся, другие использовать в качестве инструментов регулирования стратегий поведения на рынках сбыта (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 - Влияние факторов на деятельность организации

Прежде чем рассматривать влияние внешних факторов на деятельность организации, необходимо проанализировать внутреннее взаимодействие элементов внутри организации.

#### Внутренняя среда компании

Отдел маркетинга не является независимой структурной единицей компании. Поэтому при формировании политики в области маркетинга, которая отражает цели стратегического плана компании (рост и получение прибыли), должны быть учтены общая политика и возможности компании.   
Менеджер по маркетингу при составлении и исполнении своих планов по маркетингу должен обращать внимание на возможности, предлагаемые другими функциональными сферами компании:   
**— производство.**   
С точки зрения маркетинга очень важна степень гибкости производственных мощностей, возможность с их помощью быстро менять модели, типы исполнения и уровень качества, поскольку это позволяет лучше реагировать на запросы и потребности рынка.  
**— закупки.**   
Контакты и опыт работы с поставщиками, их количество и географическое размещение влияют, в том числе, на качество и закупочные цены и, соответственно, на возможности маркетинга.   
**— управление.**   
Управление также может влиять на возможности маркетинга, если администрация готова предоставлять коммерческую информацию. Так, например, администрация, опираясь на информацию по должникам, может давать сведения и корректировать периодичность заказов и их объемы. Она может также определять прибыльность продаж в расчете на определенные группы клиентов или на товарные категории, устанавливать размеры представительских затрат в пересчете на клиента или географический сегмент.   
**— финансы.**   
Способ финансирования деятельности компании также оказывает влияние на возможности маркетинга. Компания со значительным собственным капиталом будет менее зависима от банков, если речь пойдет о разработке новых продуктов, связанных с риском. Достаточная ликвидность позволит держать обширные запасы и также даст компании больше возможностей предоставлять кредиты клиентам.   
**— организация.**   
На маркетинговые возможности оказывает влияние и то, как организована компания (есть в структуре управления должности директора по маркетингу, коммерческого директора, менеджеров по продуктам). В этой связи также важно качество (профессиональная подготовка и опыт) и мотивация персонала, общая корпоративная культура.

#### Микросреда компании

Компания функционирует в микросреде. Микросреда состоит из людей, групп и организаций, которые непосредственно на маркетинговую деятельность компании. К ней относятся:

* Конкуренты
* Потребители
* Поставщики
* Посредники
* общественность

Микросреду можно разделить на две субсреды:

* Заинтересованных участников. К ним обычно относятся: потребители, поставщики, посредники, общественность и некоторые государственные структуры.
* базовую маркетинговую систему, в которую входят поставщики, маркетинговые посредники и покупатели. Это те группы, с которыми компаниям постоянно приходится иметь дело.

##### 1. Поставщики

Для ведения хозяйственной деятельности каждой компании нужны внешние поставки. В этом контексте хозяйственная деятельность включает в себя приобретение рабочей силы, сырья, материалов, энергии и различных услуг. На рынке закупок нас больше всего интересует изменение:

* цены,
* качества,
* объема предложения.

Тенденции изменения данных параметров влияют на цену, качество и возможности производства и продажи конечной продукции, что, в свою очередь, определяет товарооборот компании и другие важнейшие экономические показатели.

##### 2. Конкуренты

Каждая компания сталкивается с конкурентами. Однако, это не означает, что конкуренты — это компании, которые предлагают только такие же товары (с другой маркой или названием). Более того, конкурентами могут быть компании, действующие даже в других сферах бизнеса.

**Типы рынков.**Тип рынка — это некие определенные условия, в которых компания реализует свой продукт. Эти условия могут включать: количество участников, действующих на данном рынке; их чувствительность к изменениям соотношения спроса и предложения; наличие крупных операторов; тип продукта и т.д. На основе данных критериев можно определить различия между многими рынками. Однако рассмотрим только самые основные типы рынков, выделяемые на основе следующих критериев:   
**—**количество компаний, предлагающих продукты на данном рынке;   
**—**тип предлагаемых продуктов.   
**♦ Рынок чистой конкуренции.**Чистая конкуренция является идеальной моделью и существует только в теории. Характерными чертами такого рынка являются:

* большое (неограниченное) количество покупателей и поставщиков;
* гомогенная продукция (потребителю предлагается один типовой продукт, или потребитель одинаково воспринимает различную продукцию);
* нет препятствий для входа на рынок (организации бизнеса) и выхода с рынка (прекращение бизнеса);
* высокая информированность всех участников рынка об условиях бизнеса.

Наличие этих характеристик ведет к тому, что каждый поставщик сталкивается с проблемой твердой рыночной цены, которая является результатом естественного балансирования спроса и предложения. Вследствие этого поставщик не имеет влияния на эту твердую цену. Если он предложит товары по более высокой цене, то они не будут проданы, так как есть неограниченное предложение по более низкой цене. На таком рынке также нет смысла предлагать товары по более низкой цене, так как в этом случае поставщик будет работать в убыток (цена в условиях чистой конкуренции включает небольшую стандартную маржу, которая не позволяет снижать цену).

* **Олигополия.**Рынок называется олигополистическим, когда количество продавцов на столько небольшое, что взаимозависимость между ними очень велика. В результате действия одного поставщика оказывают существенное влияние на действия другого. Эта взаимозависимость чрезвычайно сильна, если поставщики предлагают однородные товары. При гетерогенной (неоднородной) олигополии это влияние не так заметно и аналогично условиям монополистической (гетерогенной) конкуренции. Существенное отличие от монополистической конкуренции заключается в том, что цена при олигополии более устойчива, так как, если одна какая-то компания изменила цену с выгодой для себя, то действия других компаний можно легко предсказать ввиду их небольшого количества. Поэтому изменение цены ограничено. Однако время от времени могут происходить ценовые «войны» — вытеснение конкурентов, у которых издержки на производство и реализацию продукции выше, путем последовательного понижения цены. Ценовые «войны» часто приводят к устранению более слабых конкурентов. При гомогенной (однородной) олигополии (как в случае чистой конкуренции) компании не могут иметь существенно разные цены.
* **Монополистическая конкуренция.**Чистая конкуренция, также, как и однородная олигополия, не очень привлекательна для компании в том смысле, что у нее практически нет никакого влияния на продажные цены и прибыль.

Отдельный поставщик может избежать ценовой конкуренции путем дифференциации продукта; например, изменяя его дизайн, стиль, качество, упаковку или способ рекламирования. Поступая так, поставщик завоевывает определенную группу покупателей, которые отдают предпочтение этому дифференцированному продукту. Тогда повышение цены не обязательно изменит предпочтения потребителей, т.к. они готовы платить больше за дифференцированный продукт. Используя дифференциацию продукта, поставщик оказывается в положении своего рода монополиста, потому что он «отделен» от существующего рынка особенным продуктом. Однако, очевидно, что он не является реальным монополистом: покупатель всегда может начать покупать другую марку, когда разрыв в цене станет для него слишком ощутимым.

* **Монополия.**На рынке чистой монополии функционирует только один поставщик. По этому здесь нет конкуренции марок или продуктовой формы конкуренции. Сам факт, что у покупателя нет альтернативы, приносит прибыль монополисту. Он чувствует себя гораздо более независимо, чем поставщики на других типах рынков.

##### 3. Торговые компании, торговые посредники и услуги

Производственной компании часто приходится полагаться на услуги торговых компаний (каналы распределения), посредников (маклеров, агентов) или компаний сферы обслуживания (складские компании, транспортные компании, банки) при реализации своей продукции. Торговое посредничество заслуживает особого внимания, т.к. именно оно в значительной степени определяет возможности сбыта компании (рыночную концентрацию, позицию на переговорах, определение целей маркетинговой политики и т.д.).

##### 4. Покупатели

Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов, так как именно для удовлетворения их потребностей она создается.

В зависимости от того, чьи интересы (продавца или покупателя) доминируют на рынке, и каковы условия конкуренции, компания выбирает философию маркетинга и разрабатывает набор средств воздействия на рынок (комплекс маркетинга):

*Рынок покупателей* — это такой рынок, на котором все условия благоприятны для покупателя, потому что предложение товаров превышает спрос на них (конкуренция за покупателей). В таком случае покупатель является главным регулирующим участником рынка. Большинство рынков является рынками покупателей.   
*Рынок продавцов* — это такой рынок, на котором все условия благоприятны для продавца, потому что спрос на товары превышает их предложение (дефицит). Здесь продавец является главным участником рынка; потребители вынуждены конкурировать между собой за покупку дефицитной продукции. Обычно такая ситуация характерна для рынков с ограниченной конкуренцией (монополия, отсутствие конкурентного предложения).

##### 5. Общественность

Общественность — это группа людей с уже имеющимся или потенциальным интересом к тому, каким образом компания формулирует и реализует свою политику. Различные группы лиц, составляющие общественность, могут как способствовать, так и противодействовать реализации этой политики. Поэтому, чтобы сохранить взаимопонимание между компанией и общественностью, компания использует связи с общественностью (PR) настолько, насколько это возможно.   
Обычно выделяются следующие*группы общественности*:

* финансовые общественные группы (акционеры, банки, страховые компании и др.);
* правительство как общественная группа (министерство по антимонопольной политике, государственный таможенный комитет и др.):
* лидеры мнений (известные лица, мнение которых играет важную роль при принятии решений о покупке — известные политики, спортсмены, артисты и др.);
* СМИ;
* общественное мнение широких масс населения;
* служащие компании (внутреннее общественное мнение);
* группы, объединенные общностью интересов (профсоюзы, организации потребителей, торговые ассоциации).

В контексте влияния потребителей на развитие рынка большое значение имеет «консьюмеризм». Этот термин подразумевает деятельность общественных групп, ассоциаций потребителей, направленную на защиту прав потребителей. Защита осуществляется ассоциациями потребителей, правительством (принимающим законы, которые защищают интересы потребителей) и непосредственно компаниями (договоры о не нанесении ущерба интересам потребителей, условия гарантийного обслуживания). В 1992 году был принят Закон о защите прав потребителей в России. Он регулирует отношения между потребителями и производителями и закрепляет за потребителями неотъемлемое право покупать товары должного качества и получать полную информацию.

#### Макросреда компании

Макросреда, в которой функционирует компания, и которая также определяет микросреду, не может находиться под непосредственным влиянием компании. Факторами макросреды, помимо прочих, являются техническое развитие, экономические и социальные ценности и нормы, которые подвергаются изменению с течением времени.

Компания является частью внешней среды, которая оказывает сильное влияние на коммерческую деятельность компании. Деятельность компании непосредственно связана с этой внешней средой. Внешняя среда постоянно изменяется, в результате чего у компании появляются благоприятные возможности для роста и развития или возникают угрозы. Чтобы эффективно реагировать на происходящие изменения, необходимо постоянно проводить анализ внешней среды.

Компания не в состоянии контролировать изменения во внешней среде, но может менять свою маркетинговую политику. Поэтому необходимо следить за изменениями, происходящими в макросреде. Источниками информации являются газеты, журналы, телевидение, официальные статистические данные, материалы специальных исследований и т.д.   
Основные факторы макросреды:

* демографическая среда,
* культурная среда,
* экономическая среда,
* природная среда,
* технологическая среда,
* политическая и правовая среда,
* географическая среда.

**1. Демографическая среда**

*Демография* - наука, изучающая население с точки зрения его численности, плотности и т.д. Для занимающихся маркетингом демографическая среда представляет большой интерес, поскольку рынки состоят из людей. Наиболее существенными демографическими тенденциями могут являться: мировой демографический взрыв (когда народонаселение растет «взрывными» темпами), снижение рождаемости, старение населения, миграция населения, повышение образовательного уровня и др.

**2. Экономическая среда**

Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений и доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономические спады, высокий уровень безработицы, растущая стоимость получения кредитов и т.д.

**3. Природная среда**

Изменения в окружающей среде сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку.

* *Дефицит некоторых видов сырья.* Например, серьезная проблема возникаетв связи с истощением таких невозобновляемых ресурсов, как нефть,каменный уголь и другие полезные ископаемые, а также с использованием возобновляемых ресурсов, таких как лес и др.
* *Удорожание энергии.* Самая серьезная проблема обеспечения экономического развития в будущем возникла в связи с одним из невозобновляемых видов природных ресурсов - нефтью. Экономика ведущих промышленно развитых стран мира во многом зависит от поставок нефти, и до тех пор, пока не будут найдены экономически выгодные заменители этого энергоносителя, нефть будет продолжать играть доминирующую роль в мировой политике и экономике.
* *Рост загрязнения среды.* Промышленная деятельность почти всегда наносит вред состоянию природной среды (отходы химических и ядерных производств, опасный уровень содержания ртути в водах морей и океанов, содержание химических загрязнителей в почве и продуктах питания, а также засорение среды бутылками, изделиями из пластмасс и прочими упаковочными материалами, не поддающимися биохимическому разложению и др.).

**4. Научно-техническая среда**

Наиболее драматичной силой, определяющей людские судьбы, оказалась техническая и прикладная наука. Научно-технический комплекс породил такие чудеса, как пенициллин, операции на открытом сердце. Он же одарил мир и такими ужасами, как водородная бомба, нервно-паралитический газ, автомат. Породил он и такие противоречивые блага, как автомобиль, телевидение. Отношение к научно-техническому комплексу зависит от того, восхищается ли человек его чудесами или скорее поражается его грубыми промахами. Любое научно-техническое новшество чревато крупными долговременными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. Фирмы должны внимательно следить за ведущими тенденциями в рамках научно-технического комплекса.

**5. Политическая среда**

На маркетинговых решениях сильно сказываются события, происходящие в политической среде. Эта среда слагается из правовых уложений, государственных учреждений и влиятельных групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий в рамках общества.

**6. Культурная среда**

Люди растут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. Почти не осознавая того, они воспринимают мировоззрение, определяющее их отношение к самим себе и взаимоотношения друг с другом. На принятии маркетинговых решений могут сказаться следующие особенности культурного уклада:

* *Стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям.*В рамках конкретного общества люди придерживаются множества взглядов и ценностей. Для основных взглядов и ценностей характерна высокая степень устойчивости. Основные традиционные взгляды и ценности передаются от родителей к детям и подкрепляются деятельностью основных институтов общества - законами, церковью, системой предпринимательства и государственной властью. Второстепенные верования и ценности подвержены изменчивости в большей степени. У занимающихся маркетингом есть некоторые шансы добиться изменения вторичных ценностей, но почти никаких шансов добиться изменения первичных.
* *Субкультуры в рамках единой культуры.* В любом обществе существуют субкультуры, т.е. группы людей с общими системами ценностей, возникших в результате общности их жизненного опыта или обстоятельств. Деятель рынка может выбрать ту или иную субкультуру в качестве целевого рынка, основываясь на нуждах и характеристиках покупательского поведения ее сторонников.
* *Временные изменения вторичных культурных ценностей.* Несмотря на значительную стабильность первичных ценностей, в культурной среде все же происходят изменения. Деятели рынка кровно заинтересованы в предугадывании культурных сдвигов для своевременного выявления новых маркетинговых возможностей. Основные культурные ценности общества находят выражение в отношениях людей к самим себе, к другим, к бытующим в обществе институтам, обществу в целом, природе и мирозданию.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятию «менеджмент»
2. Назовите особенности современного менеджмента;
3. В чем заключается системный подход?
4. В чем заключается процессный подход?
5. Перечислите факторы макросреды;
6. Перечислите факторы микросреды;
7. Приведите пример влияния социальных условий на деятельность организации;
8. Приведите пример влияния конкурентов на деятельность организации.

# Модуль 2. Функции менеджмента и методы управления и принятия решения

Содержание модуля:

1. Основные функции менеджмента
2. Организация как функция менеджмента
3. Принятие управленческого решения. Алгоритм принятия управленческого решения
4. Методы управления
5. Методы принятия управленческого решения
6. Метод экспертных оценок (МЭО)

## 2.1 Основные функции менеджмента

**Процесс управления**- это циклически повторяющийся процесс, в котором можно выделить последовательно повторяющиеся взаимосвязанные элементы управленческой деятельности (функции), общие для всех  управленческих задач

*Функции управления* ориентированы на управление организационной структурой в целом для достижения главной цели функционирования данной структуры. Функциональная организация представляет собой разделение процесса на обособленные виды действий с целью освоения содержания их исполнения и последующей кооперации в ходе разработки и осуществления задуманного. Ключевыми задачами, обусловливающими эффективность организации, являются разделение и **классификация деятельности на функции**:

**1. Функция планирования** выделяет:

- предвидение;

- прогнозирование;

- программирование;

- информирование;

**2. Функция организации** позиционирует:

- коммутацию;

- распределение;

- разграничение;

- упорядочивание;

**3. Функция координации** включает:

- кооперацию;

- взаимодействие;

- соглашение;

- согласование;

**4. Функция контроля** осуществляет:

- сравнение;

- анализ;

- персонализацию;

- проверку;

**5. Функция стимулирования** содержит:

- оценку;

- выделение;

- воздействие;

- активацию.

**Основными функциями менеджмента являются:** планирование, организация мотивация, координация и контроль.

При **планировании** определяются цели и план деятельности предприятия, средства, необходимые для реализации этого, разрабатываются также наиболее эффективные методы достижения целей. Основываясь на прогнозах и стратегических планах, обеспечивается вся будущая работа предприятия.

При **организации** происходит распределение задач между работниками (подразделениями) и установление взаимодействия между ними. Главной задачей  является формирование структуры компании и обеспечение ее всем необходимым (оборудование, денежные средства, персонал и т.д.). Организация направлена на создание необходимых условий для достижения запланированных целей.

Целью **мотивации** является стимулирование работников для эффективной производительности труда и для последующей реализации запланированных целей.

Координация – одна из основных функций менеджмента, которая гарантирует непрерывность действий. Целью координации является достижение согласованности в работе всех звеньев организации. Такая согласованность достигается путем установления оптимальных связей между ними (собрания, отчеты, компьютерная связь и т.д.).

Задача **контроля** заключается в количественной и качественной оценке результатов работы. Цель контроля – создание системы управления, которая поможет предприятию достичь намеченных целей своего развития. Поэтому основными инструментами контроля являются наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

При этом *необходимо выделять частые проявления общих функций*. Например, для **планирования частными функциями** будут следующие виды планирования: *стратегическое, комплексное, оперативное, финансовое, тактическое и т.д.*

Для контроля частными функциями будут: *ревизия, инвентаризация, сверка, учет, аудит и т.д.*

Далее для эффективного управления общие и частные функции распадаются на конкретные функции и производственные функции управления.

**К конкретным функциям** могут относиться функции:

1. Проектирования;

2. Подбор, подготовка и расстановка кадров;

3. Финансирование;

4. Комплексное обеспечение;

5. Программное функционирование;

6. Обеспечение качества труда и результата;

7. Обеспечение эффективности;

8. Комплексное развитие.

К **производственным функциям** управления относятся:

1. **Администрирование** – распределение, закрепление и использование комплекса прав, обязанностей и ответственности аппарата управления на основе системы строгой регламентации и контроля.

2. **Диспетчеризация** – выполнение реконструированной программы в условиях изменения целей, ресурсов, среды по содержанию, объему и спросу.

3. **Регулирование** – обеспечение выполнения принятой программы разработкой и реализацией адаптированной процедуры, измененных условий и факторов.

4. **Мобилизация**– оперативный поиск и включение в процесс функционирования дополнительных ресурсов, обеспечивающих безусловное выполнение.

5. **Мотивация**– формирование, мобилизация и модернизация устойчивых, внутренних, опосредованных побуждений личности к активности.

6. **Консалтинг** – специализированное квалифицированное научно-практическое сопровождение функционирования и развития предпринимательской структуры.

Функционирование организационной структуры состоит из большого количества подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процессы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере.

## 2.2 Организация как функция менеджмента

Организация является важной функцией управления, которая заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, в определении порядка и условий функционирования организации. Функция организации реализуется двумя путями: через административно-организационное управление и через оперативное управление.

*Административно-организационное* управление предполагает определение структуры организации, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. *Оперативное* управление обеспечивает функционирование организации в соответствии с утвержденным планом и заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное правление тесно связано с текущим планированием.

Под *организационной структурой* понимается организация системы из отдельных подразделений, определенным образом связанных между собой. При этом связи определяются поставленными перед организацией целями и распределением задач между подразделениями. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками организации, ответственными за деятельность структурных подразделений организации.

Основными *свойствами* организационных систем являются целенаправленность и достаточная упорядоченность. Другой особенностью организационных систем является многофакторность происходящих в них процессов, что не всегда позволяет составить описание системы с требуемой степенью полноты. Особенность заключается в том, что *часть информации, циркулирующая внутри организационных систем*, теряется, как бы ни были надежны связи между частями систем.

Вертикальные связи, как известно, формируют структуру системы и отражают участие в процессе функционирования системы и информированность элементов. Горизонтальные связи обеспечивают обмен информацией не только внутри системы, но с внешней средой, а также устойчивость материальных потоков и производственных процессов. Графически структурная схема материальных потоков напоминает сетевой граф: вершины графа образуют рассматриваемые элементы, а дуги (имитирующие связи) показывают направление материальных потоков между элементами.

Организационную структуру часто рассматривают как одно из самых главных условий эффективного функционирования организации. На самом деле, структура всегда следует за стратегией, то есть разрабатывается после определения целей организации и ее стратегии.

В соответствии с классификацией организационных структур выделяют:

* линейные,
* линейно-штабные,
* функциональные,
* линейно-функциональные,
* матричные структуры,
* динамические сети
* безграничные предприятия.

Рассмотрим некоторые из них.

*Линейные* структуры строятся по принципу «руководство-подчинение» на основе отдачи приказов, распоряжений и указаний. Подобная структура иерархична, имеет высокий уровень централизации и используется в управлении малыми группами людей в небольших организациях. Например, структура индивидуального частного предприятия.

Руководитель

Рисунок 2.1 - Линейная структура

*Линейно-штабная* структура отличается от линейной наличием в структуре «штаба» - органа по анализу возникающих ситуаций, постановке проблем, выработке решений. Например, отдел экономического анализа или коллегия при директоре, или просто функциональный отдел – отдел кадров ( рисунок 2.2).

Руководитель

Штаб

Рисунок 2.2 - Линейно-штабная структура

*Функциональная* организационная структура (см. рис. 14) построена таким образом, что между высшим и низшим уровнями руководства отсутствуют линейные отношения единоначального распорядительства. Проявляются только перекрестные связи по функциям. В данной структуре возрастает нагрузка на первого руководителя в части координационной работы. Предприятие с подобной структурой менее мобильно, чем ранее обозначенные. Например, завод-автомат.

Руководитель

Начальник функциональной службы

Начальник функциональной службы

Начальник функциональной службы

Рисунок 2.3 - Функциональная структура

*Линейно-функциональные* структуры (рисунок 2.4) имеют ту особенность, что общее распорядительство ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей (например, заместителей директора), а управление процессами возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений. Примером может служить любое крупное российское предприятие. В развитых странах такая структурная схема характерна больше для мелких и средних по размерам фирм, а крупные организации имеют дивизиональную структуру (более 90 % организаций).

Директор

Заместитель

Начальник

Главный специалист

Ф

Ф

Ф

Ф

Ф

Ф

🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏

Примечание: Ф – условное изображение руководителя функциональной службы

Рисунок 2.4 - Линейно-функциональная структура

С ростом размеров организации возрастает масштаб управленческих проблем, которые ведут к неуправляемости организации в целом. Основные недостатки линейно-функциональной структуры проявляются как в низкой скорости принятия решений и медленном движение информации по уровням иерархии (к тому же с искажениями и потерями), так и в межфункциональной разобщенность организации, вызванной значительным влиянием локальных функционально-групповых целей.

Для устранения указанных недостатков линейно-функциональные организационные структуры разделяются по территориальному или продуктовому способу. В этом случае структура называется *дивизиональной* (от лат. Divisio – разделение, подразделение). Дивизиональное распределение полномочий по организации производства и реализации продукции организации сопровождается наделением дивизионов полномочиями по планированию, управлению финансами, учету и так далее. Отмеченное позволяет активизировать работу управляющих дивизионами, и высвободить руководство организации для выработки стратегических решений. В качестве недостатка дивизиональной структуры необходимо отметить несовпадение целей руководства организации и руководства дивизионов, часто стремящихся использовать появившуюся свободу выбора решений в интересах дивизиона, даже, если они не совпадают с интересами организации. Накладные расходы дивизиональной структуры выше, чем у линейно-функциональной.

*Матричные структуры* управления отличаются большей универсальностью и гибкостью, по сравнению с линейно-функциональными структурами. Суть их построения заключается в оперативном изменении структуры для решения конкретной задачи: например, выполнения проекта или реализации программы. В этом случае, назначается руководитель временной структуры (руководитель проекта или руководитель программы), который подчиняется непосредственно руководителю предприятия, а в его подчинение на время выполнения проекта (программы, или крупного мероприятия) направляются те специалисты функциональных отделов и других подразделений организации, которые необходимы руководителю проекта для решения поставленной перед ним задачи.

Директор

Ф

Ф

Ф

Ф

Ф

Ф

РП

Начальник

Главный специалист

Заместитель

🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏 🞏

Примечание: РП – руководитель проекта (программы)

Рисунок 2.5 - Матричная структура

Тем самым экономится время на изменение организационной структуры, например, в период борьбы с конкурентами за рынки сбыта и в процессе создания новых продуктов. Сочетание управления по целям (ответственность за конечный результат выполнения проекта) с ответственностью по вертикали линейных и функциональных руководителей. Существенным недостатком матричных структур является двойное подчинение ответственных исполнителей программных и проектных мероприятий, так как власть не является постоянно заданной. Возникающие при этом проблемы: тенденции к анархии, борьба за власть, развитие «групповщины», крах в период общеэкономического кризиса, разрыв между верхними и нижними уровнями в организации, отсутствие контроля по уровням иерархии, трудности в принятии решений.

Примером матричных структур управления служат организационные структуры НИИ и КБ, а также организаций, осуществляющих реконструкцию или реструктуризацию.

От процедур, координируемых иерархически, современные организации все больше переходят к использованию *динамических сетей*, ориентированных на рынок. Сеть представляет собой гибридное решение, сочетающее использование функциональных, дивизиональных и матричных структур.

Суть сетевых структур заключается в объединении в систему организаций, занимающихся производством монопродукции или моноуслуг. Поэтому связи между организациями (информационные, материальные и прочие) основаны на принципах функционирования сети. Таким образом, достигается разграничение деятельности и связей бизнес-единиц, и выдерживаются оптимальные пропорции между автономией и контролем.

## 2.3 Принятие управленческого решения

**Управленческое решение** – это некий шаг (часть деятельности менеджера), результатом которого является осуществление действия для достижения цели предприятия.

**Данное понятие рассматривают как:**

1.Фиксированный управленческий акт, постановление, приказ и т.д.

2. Процесс разработки и реализации решения по разрешению проблемы.

3. Выбор альтернативы при решении проблемы.

**Классификация видов решения:**

1.     По масштабам: глобальные (обязательные) и локальные (затрагивают конкретные структурные подразделения).

2.     По продолжительности периода реализации: краткосрочные (1), среднесрочные (1-5), и долгосрочные (более 5).

3.     По характеру решаемых задач: экономические, организационные, технологические, экологические и т.д.

4.     По способу организации: единоличные, коллегиальные и коллективные.

5.     По направленности воздействия: внешние и внутренние.

6.     По степени влияния на будущее организации: стратегические и тактические, оперативные.

7.     По функциональному назначению: регулирующие (метод выполнения тех или иных действий) и координирующие (концентрируют усилия вокруг проблемы).

8.     По обязательности выполнения: директивные и рекомендательные.

9.     По степени запрограммированности: запрограммированное и незапрограммированное.

10.           По сфере реализации: в сфере исследований, в сфере производства, в сфере торговли, в сфере услуг, в сфере управления персоналом.

11.           По способам принятия: интуитивные, адаптивные, рациональные.

**На принятие решения воздействует ряд факторов**, определяющих этот процесс: полнота информации, ее достоверность, наличия риска, масштабы проблемы, техническое оснащение, статичность условий и т.д.

## Алгоритм принятия управленческого решения

Основными стадиями процесса принятия рациональных решений являются:

1.     **Диагностика проблемы.** Диагностика – это определение проблемы. Первой фазой диагностики будет осознание и установление симптомов затруднения. Также на данном этапе необходимо распознать характеристики решения (является ли решение стратегическим, тактическим или оперативным; уровень неопределенности и риска; количество целей). **Ошибки, возникающие на этой стадии:** задание чрезмерно обобщенно, без учета особенностей; предполагается условие, которое в данной задачи не содержится.

2.     **Сбор информации.**Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией. Релевантная информация – это данные, существенно касающиеся данного вопроса.**Ошибки, характерные для данной стадии**: использование удобной информации вместо правдивой; предпочтение одного упрощенного объяснения нескольким частичным (вводящая в заблуждение экономия); сопротивление необходимости изменить решение под влиянием новой информации; технические, вычислительные ошибки.

3.     **Выявление ограничений.**Руководитель должен знать ограничения до того как начнет выявлять альтернативы. Руководителю также необходимо определить стандарты или критерии принятия решений.

4.     **Поиск альтернатив.**Многие из альтернатив легко обнаружить. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы. В этом случае необходим творческий подход.

5.     **Оценка альтернатив**– определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса.

6.     **Выбор альтернативы**с наиболее благоприятными общими последствиями.

7.     **Установление обратной связи.**На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

В рамках системного подхода, процесс управления можно представить в виде схемы (рисунок 2.6)

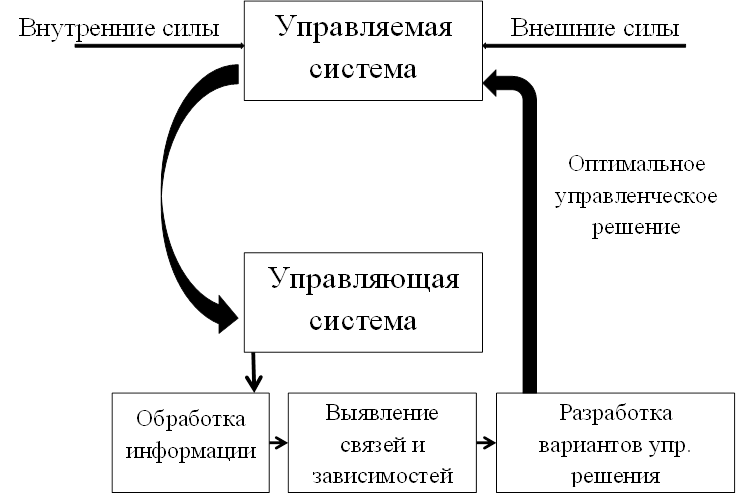


Рисунок 2.6 - Схема принятия управленческого решения в рамках системного подхода

## 2.4 Методы управления

**Методы управления** – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

**Методы делятся на 4 группы:**

**1. Организационные методы.** Сущность их в том, что перед началом любой деятельности необходимо произвести ряд действий по ее организации: выработка целей, нормативов и регламентов; создание проектов; определение методик и правил конкретных действий. Применение организационных методов начально, создает основу деятельности. Они считаются пассивными и составляют базу для применения активных групп методов - административных, экономических и социально-психологических.

**2. Административные методы (методы властной мотивации).** Сущность их в открытом и регулируемом определенными нормами принуждении людей к какой-либо деятельности. При их применении руководитель (менеджер) берет на себя полную ответственность за результат деятельности, исполнитель же отвечает только за прямое неисполнение инструкций. **(материальные, дисциплинарные и административные взыскания и ответственность)**

**3. Экономические методы.** Сущность их в установлении только общих целей и направлений деятельности без формулировки последовательных шагов к их достижению. заинтересованность в наилучшем результате – экономическая, выражается в основном в денежных выплатах сотрудникам по результатам труда. (Субсидирование персонала, товары со скидкой, ссуды, частное страхование жизни).

**4. Социально-психологические методы.** Сущность их в формировании психологического климата в коллективе, наилучшим образом способствующего достижению высших трудовых результатов как в отдельно взятом подразделении, отделе, цехе, так и на предприятии в целом. Наряду с общим моральным климатом применяется высокая оценка индивидуальных достижений каждого сотрудника.

## 2.5 Методы принятия управленческого решения

С целью усиления способностей менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы их разработки и оптимизации. Выделяют следующие **методы принятия управленческого решения**:

**1. Методы моделирования (методы исследования операций)**базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Эта процедура состоит из нескольких этапов:

- постановка задачи,

- определение критерия эффективности анализируемой операции,

- количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию,

- построение математической модели изучаемого объекта (операции),

- количественное решение модели и нахождение оптимального решения,

- проверка адекватности модели и найденного решения,

- корректировка и обновление модели.

**2. Модели теории игр.** Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. Возможность прогнозирования действий конкурентов является существенным преимуществом любой организации. Такую возможность предоставляет менеджеру теория игр, математические модели которой побуждают анализировать возможные ответные действия конкурентов. Однако используются эти модели довольно редко, так как они оказываются слишком упрощенными по сравнению с реальными экономическими ситуациями.

**3. Модели теории очередей (оптимального обслуживания)** используются при нахождении оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них: определение количества телефонных линий, операторов и т.п. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания требуют дополнительных ресурсов, а их загрузка неравномерна. Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволяет сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от их недостатка.

**4. Модели управления запасами.** Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев или перерывов в технологических процессах и сбыте товаров или услуг. Но создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, складирование, транспортировку, страхование и т.д. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала. Модели управления запасами позволяют найти такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и поддержание при заданном уровне непрерывности производственного процесса.

**5. Модели линейного программирования** применяют для оптимального распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Большая часть разработанных для практического применения оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. Однако с учетом характера анализируемых операций и сложившихся форм зависимостей факторов могут применяться и другие типы моделей. При нелинейных формах зависимостей результата операции от основных факторов - **модели нелинейного программирования;**при необходимости включения в анализ фактора времени – **модели динамического программирования**; при вероятностном влиянии факторов на результат операции – **модели математической статистики (корреляционно-регрессионный анализ).**

**6. Метод сравнений.**Позволяет выполнить анализ, сравнивая прошлое с нынешним состоянием

**7. Факторный анализ**– выявление силы влияния факторов на результирующую функцию с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно- технических мероприятий по улучшению функции.

**8. Индексный метод** применяется при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы, и позволяет провести разложение по факторам отклонений обобщающего показателя, число факторов должно быть равно двум, а анализирующий показатель – их произведение.

**9. Балансовый метод.** Заключается в нахождении баланса в распределении ресурсов. Классическим примером является: доход- расход.

**10. Метод цепных подстановок** заключается в получении ряда корректированных значений обобщающего показателя путем последовательной замены базисных значений факторов-сомножителей фактическими.

**11. Метод элиминирования** позволяет показать действие одного фактора на обобщающие показатели исключая действие других факторов.

**12. ФСА**– это метод системного исследования, применяемого по назначению объекта с целью повышения полезного эффекта на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта.

**13. Методы экспертных оценок** - процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора)

## 2.6 Метод экспертных оценок (МЭО)

МЭО используется при принятии решений в условиях неопределённости, под которой понимают:

1. Принятие решений впервые.
2. Небольшое количество информации.
3. Недостаточная достоверность информации.

Сущность МЭО заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа какой-либо проблемы с количественной оценкой результатов, суждений и их формализованной обработкой.

Полученное в результате обработки обобщённое мнение экспертов принимается как основное направление решения проблемы.  
Характерными особенностями МЭО являются:

1. Применение количественных методов как при организации экспертизы, так и при обработке результатов.
2. Научное обоснование организации и проведения всех этапов экспертизы.

**2.6.1 Основные этапы МЭО**

*1 Этап. Подготовка руководящего документа.*  
Должна быть отражена цель проведения экспертизы, должна быть обоснована необходимость проведения экспертизы, установлены сроки выполнения работ, объёмы необходимых средств и ответственные лица.  
*2 Этап. Подбор экспертной группы*.  
Осуществляется в следующей последовательности:

* уяснение решаемой задачи;
* определение круга (областей) деятельности, связанных с рассматриваемой проблемой;
* определение долевого состава экспертов по каждой области деятельности;
* определение количества экспертов в группе, составление предварительного списка, получение их согласия на участие в экспертизе.

Эффективность решения проблемы методом экспертных оценок определяется характеристиками достоверности экспертизы, которые, в свою очередь, зависят от общего числа экспертов в группе, долевого состава различных специалистов и качественных характеристик экспертов.

Для описания качественных характеристик экспертов используются следующие показатели:

1. Компетентность в исследуемой области, которая в основном зависит от уровня квалификации.
2. Креативность. Характеризует способность творчески решать задачи, методы решения которых полностью или частично неизвестны.
3. Конформизм. Подверженность влиянию авторитетов, проявляется в виде неустойчивости собственного мнения.
4. Всесторонность. Способность видеть проблему с различных точек зрения.
5. Стремление комплексно подходить к решению проблем.
6. Предикаторность – способность предсказывать или предчувствовать состояние исследуемого объекта на основе опыта, интуиции и т.д.
7. Положительное отношение к проведению экспертизы.

Рисунок 4.3 Зависимость достоверности экспертизы от количества экспертов

*3 Этап. Разработка методики и организация проведения опроса экспертов*

* место и время проведения опроса;
* порядок фиксации и сбора результатов опроса;
* состав необходимых документов.

**2.6.2 Виды опроса экспертов**

Опрос – главный этап совместной работы группы управления и экспертов. В зависимости от целей проведения экспертизы и качественных характеристик экспертов могут использоваться следующие виды опроса:

* метод комиссий – состоит в открытой дискуссии по обсуждаемой проблеме для выработки единого мнения экспертов;
* метод проведения судебного совещания;
* анкетирование;
* интервьюирование;
* метод “мозгового штурма”;

В этом случае эксперты делятся на две группы:

1. Генераторы идей.
2. Аналитики.

На первом этапе группой генераторов идей выдвигаются всевозможные предположения, версии, идеи относительно путей решения поставленной проблемы или выполнения поставленных задач. при этом должны соблюдаться следующие правила:

1. Предварительные критические высказывания или оценка ценности (важности) высказанных мыслей не допускается.
2. Важно количество высказанных мыслей и их разнообразие.
3. Идеи должны подхватываться и развиваться другими экспертами.

На втором этапе происходит тщательный анализ, критика высказанных мнений и отбор наиболее ценных.

* метод Дельфы.

В этом случае обеспечение продуктивности работы экспертов достигается анонимностью процедуры и возможностью пополнить информацию о предмете экспертизы. Экспертизы по этому методу чаще всего проводят в четыре тура с целью обеспечения обратной связи, позволяющей экспертам корректировать свои суждения с учетом промежуточных усредненных оценок и пояснений экспертов, высказавших “крайние” точки зрения.

*4 Этап. Выбор метода измерения.*

* обработка результатов опроса;
* оценка достоверности полученных данных.

**2.6.3 Методы обработки информации, получаемой от экспертов**

Экспертное оценивание представляет собой процесс измерения, который можно определить как процесс сравнения объектов по выбранным критериям.

***I. Ранжирование.***

Ранжирование - это упорядочение объектов, которое выполняет эксперт. При ранжировании эксперт на основе своих знаний, интуиции, опыта должен расставить объекты в порядке предпочтения относительно одного или нескольких критериев. При этом каждому из объектов присваивается число натурального ряда, самому предпочтительному объекту присваивается ранг номер 1. Если эксперт двум и более объектам присваивает один и тот же ранг, то необходимо рассчитывать стандартизированный ранг Sст..

m  
            Sст. = ∑ Ni/ m (2.1)   
i = 1

где Ni – порядковые номера мест объектов с одинаковыми оценками,  
m – число объектов с одинаковыми оценками (рангами).

Таблица 2.1 - Пример расчета стандартизированного ранга при ранжировании изучаемых дисциплин

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Объекты | Балл | Условные места | Ранги |
| Менеджмент  Сети связи  Программирование  Цифровые системы  Физическая культурра  Экология | 10  7  5  9  10  7 | 1\*  4\*  6  3  2\*  5\* | 1.5  4.5  6  3  1.5  4.5 |
| Сумма | - | - | 21 |

\* Расчет стандартизированных рангов:

S1,2= (1+2)/2 = 1.5  
S4,5= (4+5)/2 = 4.5  
Если ранжирование выполнено верно, то сумма рангов равна:

n  
                               ∑ S j = n(n+1)/2, (4.15)  
j = 1

где n – количество объектов.

Ранжирование используется при количестве оцениваемых объектов не более двух десятков.

1. *Непосредственная оценка.*

При этом способе объектам присваиваются числовые значения в шкале интервалов, т.е. эксперту предлагается поставить в соответствие каждому объекту точку на непрерывной числовой оси, например, [0, 1]. С целью упрощения этой процедуры при непосредственной оценке вместо непрерывной числовой оси используют балльную шкалу: 5-ти балльную, 10-ти балльную, 100 балльную и т.д.

1. *Последовательное сравнение.*

Представляет собой комплексную процедуру измерения, включающую как ранжирование, так и непосредственную оценку. Предполагает следующие действия:

1. Эксперт осуществляет предварительное ранжирование объектов.
2. Эксперт проводит непосредственную оценку объектов на отрезке [0, 1], при этом считает, что числовая оценка первого в ранжировке объекта равна 1.
3. Эксперт принимает решение относительно того, будет ли первый объект превосходить по значимости все остальные объекты вместе взятые. Если да, то эксперт увеличивает числовое значение оценки первого объекта, так чтобы оно стало больше суммы числовых оценок всех остальных объектов. Если нет, то эксперт изменяет оценку первого объекта так, чтобы она стала меньше, чем сумма оценок остальных объектов.
4. Эксперт решает будет ли второй объект предпочтительнее, чем все последующие объекты вместе взятые и т. д.
5. *Парное сравнение.*

Представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении всех возможных пар. В практике экспертного оценивания парное сравнение проводят с использованием матрицы n х n, где n – это количество объектов. При этом чаще всего при расстановке оценок в ячейках матрицы используют следующую шкалу:

* оценка в 2 балла отражает превосходство оцениваемого объекта над другим;
* оценка в 1 балл характеризует равнозначность объектов;
* оценка в 0 баллов отражает то, что оцениваемый объект уступает другим.

Матрица для проведения парного сравнения представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Матрица для парного сравнения

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Объекты | Объекты | | | | | Сумма |
| 1 | 2 | 3 | ….. | n |
| 1 | 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  | 1 |  |  |  |  |
| 3 |  |  | 1 |  |  |  |
| :  : |  |  |  | 1 |  |  |
| n |  |  |  |  | 1 |  |
| Сумма |  |  |  |  |  | - |

По итоговым суммам оценок для каждого объекта производится итоговое ранжирование.

**2.6.4 Обработка экспертных оценок**

Исходной информацией для обработки являются числовые данные, отражающие предпочтения экспертов. В зависимости от целей экспертного оценивания при обработке результатов опроса решаются следующие задачи

1. Построение обобщенной оценки объектов на основе индивидуальных оценок экспертов.

m  
             Si = ∑ Xij/ m, (2.2)  
j = 1

где Xij – оценка i – го объекта j-м экспертом,

m – число экспертов.

2.Определение значимости объектов.

3. Определение согласованности мнений экспертов. Для этого рассчитывается коэффициент конкордации.

  (2.3)

где m – количество экспертов;

n – количество объектов;

S – квадрат отклонения рассчитывается по формуле:

 (2.4)

Tj – показатель связанных рангов.

** (2.5)

где Hj – число групп равных рангов в j-ой ранжировке;

hk – число равных рангов в k-ой ранжировке j-ым экспертом.

Таблица 2.3 – Исходные данные для расчета показателя связанных рангов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Дисциплина | Ранг |
| 1 | Менеджмент | 4 |
| 2 | Сети связи | 3 |
| 3 | Программирование | 3 |
| 4 | Цифровые системы | 1 |
| 5 | Физическая культура | 4 |
| 6 | Военная подготовка | 2 |
| 7 | Экология | 4 |

Tj = (23 – 2) + (33 – 3) = 6 + 24 = 30

2–количество ранга 3

3 – количество ранга 4

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные функции менеджмента;
2. Перечислите этапы принятия управленческого решения;
3. Что такое управленческое решение?
4. Перечислите методы управления;
5. Приведите пример для каждой группы методов управления;
6. Дайте характеристику методам принятия управленческого решения;
7. В чем заключается метод экспертных оценок?
8. Какой показатель свидетельствует о том, что мнения экспертов согласованны?

# Модуль 3. Анализ и планирование деятельности организации

Содержание модуля:

1. Анализ деятельности организации
2. Информационное обеспечение анализа и планирования деятельности
3. Основные показатели анализа деятельности организации
4. Показатели работы городских телефонных сетей
5. Основы внутрифирменного планирования. Принципы планирования
6. Основные элементы системы планирования на предприятии
7. Методы планирования
8. Сетевые методы планирования

## 3.1 Анализ деятельности организации

**Определяющей особенностью метода экономического анализа** является то, что используется система экономических показателей, всесторонне характеризующих экономическую деятельность хозяйствующего субъекта, изучаются причины изменения этих показателей, выявляются взаимосвязи между ними, определяется количественное влияние показателей-факторов на повышение эффективности хозяйственной деятельности.

**Методы экономического анализа**

**Метод ценных подстановок** используется для определения количественного виляния отдельных факторов на общий результативный показатель. Данный способ применяется  в том случае, если между изучаемыми явлениями имеет место функциональная, прямая или обратно пропорциональная зависимости. Он используется во всех типах детерминированных факторных моделей при определении влияния факторов.

**Способ абсолютных разниц** применяется для расчета влияния факторов на прирост результативного показателя в детерминированном анализе, но только в мультипликативных и мультипликативно-аддитивных моделях.

**Способ относительных разниц** также используется для измерения количественного влияния на изменение результативного показателя. Данный способ очень эффективен в тех случаях, когда исходные данные содержат относительные изменения факторных показателей в процентах или коэффициентах. Данный способ удобно применять в тех случаях, когда требуется рассчитать влияние большого количества факторов.

**Индексный метод** основывается на относительных показателях. Он исчисляется сопоставлением соизмеряемой (отчетной) величины с базисной. Используя индексный метод можно выявить влияние на изучаемый совокупный показатель различных факторов.

Хозяйственные явления в процессе анализа изучаются в становлении и развитии. Характерной особенностью метода экономического анализа является использование системы экономических показателей, как правило, формирующихся в процессе планирования, разработки бизнес-плана конкретного вида деятельности. Анализ тех или иных направлений деятельности требует расчета новых показателей, которые, как правило, сопоставляются с плановыми (учетными).

## 3.2 Информационное обеспечение анализа и планирования деятельности

 «**Информационное обеспечение** представляет собой процесс сбора, обработки, накопления и сохранения аналитической информации. Под аналитической информацией подразумевается совокупность данных о состоянии анализируемого объекта и степени влияния факторов на ее изменение» Обработка получаемых данных, то есть приведение данных в удобочитаемую форму для осмысливания информации является довольно трудоемким и долговременным процессом. В настоящее время эта проблема частично решена с помощью использования компьютерных технологий.

**Вся информация подразделяется на два вида: первичная и вторичная.**

**Вто­рич­ная ин­фор­ма­ция** пред­став­ля­ет со­бой дан­ные, со­б­ран­ные ра­нее для це­лей, от­лич­ных от свя­зан­ных с ре­ше­ни­ем ис­сле­дуе­мой про­бле­мы. Не­за­ви­си­мо от ее достаточности для ре­ше­ния, низкая стоимость и от­но­си­тель­но бы­ст­рая дос­туп­ность тре­бу­ет, что­бы пер­вич­ные дан­ные не со­би­ра­лись до за­вер­ше­ния тща­тель­но­го по­ис­ка вто­рич­ной ин­фор­ма­ции. При этом в первую очередь изу­чается внутренняя ин­фор­ма­ция предприятия: бюд­же­ты, дан­ные о продажах, дан­ные о при­бы­ли и убыт­ках, сче­та поставщиков и кли­ен­тов, дан­ные о за­па­сах, ре­зуль­та­ты пре­ды­ду­щих ис­сле­до­ва­ний и на­пи­сан­ные со­об­ще­ния. Ес­ли ис­сле­до­ва­тель­ская про­бле­ма не бы­ла раз­ре­ше­на с по­мо­щью внут­рен­ней вто­рич­ной ин­фор­ма­ции, фир­ма долж­на ис­поль­зо­вать внеш­ние ис­точ­ни­ки – пра­ви­тель­ст­вен­ные и не­пра­ви­тель­ст­вен­ные. Также возможно привлечения данных результатов исследований коммерческих исследовательских организаций, что будет выступать вторичной информацией при условии, ес­ли фир­ма вы­сту­па­ет лишь как под­пис­чик, а не заказчик исследований.

**Пер­вич­ные дан­ные**пред­став­ля­ют со­бой толь­ко что по­лу­чен­ную ин­фор­ма­цию для ре­ше­ния кон­крет­ной ис­сле­дуе­мой про­бле­мы или во­про­са. Они не­об­хо­ди­мы в тех слу­ча­ях, ко­гда дос­ко­наль­ный ана­лиз вто­рич­ных све­де­ний не в со­стоя­нии обес­пе­чить не­об­хо­ди­мую полноту ин­фор­ма­ции. Первичные данные могут быть получены как из внутренних, так и из внешних источников информации.

## 3.3 Основные показатели анализа деятельности организации

 Роль показателей очень велика, с помощью них можно проанализировать процесс развития деятельности организации в прошлом, осуществлять планирование развития деятельности в будущем, а также оценить деятельность организации в настоящем.

**Классификация показателей**

Показатели делятся на обобщающие и частные. **Обобщающие показатели** – это основные показатели деятельности организации, получаемые с помощью стоимостной оценки, в том числе по производству товаров, работ, услуг, труду и заработной плате, себестоимости и прибыли. **Частные показатели** в большей мере носят информационный характер. Например, к частным показателям можно отнести производительность труда по категориям персонала.

В зависимости от положенных в основу измерителей показатели подразделяются на **стоимостные**(величина денежных затрат или по оплате (выручке) в сопоставимых базовых и текущих ценах) и **натуральные** (единицы, которые связаны с характером продукции), **условно-натуральные**(потребление эл.энергии 7 тыс. ккал. – для этого надо1 т. Угля – 1 ед. и 1 т. Нефти – 1,5 ед.).

В зависимости от характера оценки производственных процессов показатели могут быть **количественные** (выражение непосредственных результатов производства или работ) и **качественные** (оценка соответствия заданий, работ, результатов соответствующим критериям (стандартам, техническим условиям и т.д.)).

**Технико-экономические** показатели отражают эффективность использования основных и оборотных фондов. **Экономические** показатели характеризуют эффективность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов. К ним относятся: производительность труда, уровень издержек производства и обращения, рентабельность, фондоотдачу и т.д.

По способу формирования различают показатели нормативные (норма амортизации, норма ссудного процента, норматив представительских расходов), учетные (учетные данные оперативной, бухгалтерской и статистической отчетности) и аналитические (оценочные), которые определяются в ходе проведения допустим анализа для оценки результатов.

**Основные показатели деятельности организации:**

1. Показатели использования средств производства

2. Показатели использования предметов труда

3. Показатели использования трудовых ресурсов.

4. Показатели производства и сбыта Т, Р и У.

5. Показатели себестоимости Т, Р и У.

6. Показатели прибыли и рентабельности.

7. Показатели финансового состояния предприятия.

Все эти показатели взаимосвязаны между собой и могут рассматриваться лишь в комплексе.

**1. К первой группе показателей относятся такие, как:**

**Основные  фонды**-  это  совокупность материально- вещественных   ценностей   производственного  и  непроизводственного   назначения, которые   используются на протяжении ряда лет и   постепенно   изнашиваясь   в  течение  всего  срока службы, не  теряют своей  натуральной   формы.

**ОПФ** — это  здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, производственный инвентарь и принадлежности, хозяйственный инвентарь, рабочий и продуктивный скот, многолетние сады и насаждения, капитальные затраты по улучшению земель   и   т.д.

**Виды  оценок основных фондов.**

Учет  производится как  в стоимостном, так и в  натуральном выражении.

1) **По первоначальной стоимости** —  фактические затраты на создание или приобретение, на ввод  в действие  ОПФ (балансовая стоимость). По мере использования фонды изнашиваются,  а  также  наблюдаются инфляционные  издержки, поэтому  необходима  восстановительная стоимость.

2) **Восстановительная стоимость** — стоимость воспроизводства тех же ОПФ в  современных условиях. Величина восстановительной стоимости определяется в процессе переоценки основных фондов (осуществляется 01.01 каждого года на основе  установленных законом коэффициентов переоценки). Особенность переоценки последних двух лет заключается в том, что  восстановительная стоимость может быть взята по фактически складывающимся ценам приобретения.

**Методы  переоценки:**

а) **индексация.** Балансовая стоимость ОПФ умножается на коэффициент индексации. В результате получаем новую восстановительную стоимость, которая с нового года становиться балансовой.

б)  **на   основе  сложившихся цен** (что отражается  документально). Восстановительная стоимость берется по ценам, сложившимся на рынке ОПФ.

**2. Амортизация основных  фондов**

ОПФ в процессе функционирования изнашиваются, т.е. в процессе службы теряют свою цену.

Износ– денежное выражение потери качеств основных фондов. Износ- способ восстановления первоначальной стоимости. Амортизация входит в состав затрат и исчисляется   по установленным законодательством нормам амортизации.

                    А=Пп/Т, (3.1)

 где А - размер годовой амортизации,

Пп - первоначальная стоимость ОПФ,

Т - срок службы.

**3.Показатели наличия, движения, состояния и использования ОПФ.**

Фонд  остаточной стои-ти= первоначальная стои-ть  —  сумма  амортизации

При переоценке ОПФ переоценивается и износ(умножается на коэф. переоценки). Выделяется  разница  между  фондами на  начало и  конец  года,  так  как   вводятся  новые ОПФ  и  выбывают  старые. Для общей характеристики ОПФ рассчитывается   среднегодовая   стоимость ОПФ на основе данных по месяцам. Она рассчитывается как среднехронологическая или средневзвешенная. Для точного учета количества ОПФ их передача происходит одновременно с износом. Для этого рассчитывается коэффициент износа.

**Коэффициенты состояния и износа:**

Коэф износа = величина износа/ первоначальная стоимость

Коэф годности = остаточная стоимость/ первоначальная стоимость

В сумме эти два коэффициента дают 1.

Показатели для характеристики движения ОПФ:

Коэф выбытия = стоимость выбывших ОПФ/ стоимость ОПФ на начало периода

Коэф поступления = стоимость  поступивших  ОПФ/ стоимость  ОПФ  на конец периода

Коэф обновления = стоимость новых ОПФ/ стоимость ОПФ на конец периода

**2. Показатели использования предметов труда**

**Оборотные фонды**-  часть  национального богатства или  предметы труда,  которые полностью потребляются  в  пределах  производственного  цикла,  утрачивая свою натурально- вещественную  форму  и  целиком   переносят  на  продукт  свою стоимость.

**К  ним  относятся:**

1. Производственные  запасы  товарно-материальных   ценностей (сырье, материалы, полуфабрикаты,  топливо, энергию, тару, запасные части,  инструменты, хозяйственный инвентарь и  другие МБП).

2. Незавершенное производство и строительство (незавершенное производство в цехах и полуфабрикаты собственного изготовления).

3.  Фонды  обращения (не участвуют непосредственно в производстве: запасы на складах предприятий промышленности и торговли).

Оборотные фонды- моментный показатель. Остатки оборотных фондов- показатель количества оборотных фондов на складе- учитывается на конкретную дату, за период считается как средний.

Оборотные фонды и фонды обращения объединяются в одну категорию – **оборотные средства.**

**3. Показатели использования трудовых ресурсов.**

*1.1  Показатели   наличия  занятых.*

Общий показатель занятых: **списочное число работников**-  это моментный показатель, рассчитываемый на определенную дату. Как правило ведется посуточный учет работников, поэтому возникает необходимость высчитать среднесписочное число работников путем суммирования данных о списочной численности работников на каждый день периода и делением на число календарных дней в периоде. При этом  численность работников в выходные и праздничные дни  определяется исходя из численности в предыдущие дни.

*1.2  Показатели структуры рабочего времени.*

Более точно показывает затраты труда показатель, связывающий количество рабочих с отработанным временем. Общая масса затрат живого труда измеряется в человеко- днях или человеко-часах отработанного времени. Существует несколько показателей структуры рабочего времени:

Календарный фонд рабочего времени = среднесписочное число работников \* календарное число дней отчетного периода.

Табельный  фонд =  календарный фонд — выходные и праздничные дни.

Максимально возможное рабочее время = табельный фонд — общее число отпусков.

Явочный фонд рабочего времени = максимально возможный — неявки (разрешенные неявки: отпуск, сдача экзаменов, болезнь, явки в суд). Он примерно равен 50% от календарного фонда.

Фактически отработанное время = явочный фонд — целодневные простои.

По фактически отработанному времени определяются общие затраты труда.

*1.3  Стоимостная оценка труда*

Затраты труда, выраженные в деньгах,- стоимостная оценка трудовых затрат - цена труда. Рассчитывается в основном на одного человека, на один человеко-час.

В цену труда на предприятии входят:

начисляемая зарплата,

отчисления в соцстрах, мед.страх и т.д.

налоги на труд.

Т.о., критерием является то, что сюда (в цену труда) относится налог на превышение фонда оплаты труда.

*2. Показатели использования рабочей силы и рабочего времени.*

Принцип: фактические затраты разделить на максимально возможное.

1. Коэффициент сменности рабочих (показатель использования рабочих мест)=

а) число работающих на предприятии/ число работающих в наиболее заполненную смену, рассчитывается на определенную дату по показателям момента.

б) общее количество отработанных человеко-дней / число человеко-дней, отработанных в наиболее заполненную смену.

2. Коэффициент использования сменного режима = коэффициент сменности/ число смен по режиму (количество смен может быть 2 или 3).

3. Коэффициент использования рабочего дня = средняя фактическая продолжительность рабочего дня/ среднеустановленная продолжительность рабочего дня.

4. Коэффициент использования  максимально возможного фонда рабочего времени = фактически отработанное время/ максимально возможный фонд.

5. Интегральный показатель использования рабочего времени = коэффициент использования рабочего дня \* коэффициент использования  максимально возможного фонда.

Все эти показатели отражают количество затрат труда и степень использования.

**4. Показатели производства и сбыта Т, Р и У.**

**5. Показатели себестоимости Т, Р и У.**

Каждое предприятие при производстве продукции несет затраты. Сумма всех затрат в денежном выражении, связанных с производством и реализацией продукции,- издержки производства.

**Классификация издержек по элементам:**

* сырье и материалы,
* покупные детали, полуфабрикаты и комплектующие,
* вспомогательные материалы,
* топливо и энергия со стороны,
* з/п (основная, дополнительная и т.д.),
* амортизация ОФ,
* прочие денежные расходы.

Издержки производства можно классифицировать по статьям затрат. Существуют два подхода:

1. По целевому использованию:

прямые, затраты одного вида (вся зарплата, все материалы и т.д.)

косвенные, обслуживание оборудования

2. На постоянные и переменные, первые не зависят от объема производства, а переменные зависят.

Издержки производства выступают как себестоимость продукции, которая определяется по статьям калькуляции. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции устанавливается законодательно, т.е регулируется государством. До настоящего времени НИОКР не включался в себестоимость, но в настоящее время происходит пересмотр.

2.Показатели себестоимости продукции и динамика себестоимости.

**6. Показатели прибыли и рентабельности.**

Прибыль - абсолютный показатель, обозначающий эффект деятельности организации в условиях рыночной экономики.

Расчет прибыли всегда регламентируется государством, т.е. определяется, что должно быть включено в затраты и доходы.

В связи с тем, что прибыль может быть исчислена по-разному (экономическая, балансовая и т.д.), существует система показателей прибыли в зависимости от трактовки доходов и затрат (что в них включается).

**7. Показатели финансового состояния предприятия.**

**Финансовые ресурсы предприятия** – совокупность собственных  денежных доходов и поступлений извне, предназначенных для выполнения финансовых обязательств предприятия, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с развитием производства.

**Собственные финансовые ресурсы:** доходы, прибыль от основной и прочей деятельности, выручку от реализации выбывшего имущества, амортизационные отчисления.

Привлеченные, или внешние, источники формирования финансовых ресурсов можно разделить на собственные (Предпринимательский капитал – другие вкладывают в уставной капитал данной фирмы), заемные (ссудный капитал), средства, мобилизуемые на финансовых рынках (выпуск акций, облигаций, их реализация), поступающие в порядке перераспределения (страховое возмещение по наступившим рискам, дивиденды и проценты по ЦБ других эмитентов) и бюджетные ассигнования (финансирование гос.заказов, гос.поддержка предприятий и т.п).

## 3.4 Показатели работы городских телефонных сетей

Показатели работы предприятия ГТС можно разделить на три группы:

* количественные показатели;
* показатели качества;
* показатели использования оборудования и линейных сооружений.

К количественным показателям работы ГТС относятся: услуги ГТС, предоставляемые потребителям в натуральном и денежном выражении, нагрузка, проходящая по сети.

К услугам ГТС, предоставляемым потребителям относятся:

1.Предоставление доступа к телефонной сети с помощью:

* телефонных аппаратов народнохозяйственного сектора;
* таксофонов;
* факсимильных и других оконечных устройств.

2.Предоставление в аренду соединительных и прямых линий.

Зная количественные показатели в натуральном выражении и себестоимость предоставления i-ой услуги, можно определить количественные показатели в денежном выражении. Это в дальнейшем является основой определения всех остальных экономических показателей работы предприятия.   
Себестоимость предоставления услуги i-го вида (Si) в общем случае можно представить следующим образом:

Si = aii+ bii+ li, (3.2)

где ai - себестоимость обслуживания абонентской линии и i-го оконечного устройства;

bi - себестоимость обслуживания станционного оборудования, приходящаяся на одно оконечное устройство;

li - себестоимость обслуживания одной соединительной линии.

Необходимость определения другого количественного показателя - нагрузки диктуется в первую очередь контролем за качественными показателями работы оборудования сети, а также на основании данных о нагрузке, проходящей по сети, планируется ее оптимальное развитие. Нагрузка от i-го источника определяется следующим образом:

H:\ЭИОС предм.курсы с ДО в помощь\Менеджмент в ТК\IMG\kl\img17.gif    (3.3)

где - среднее число разговоров от i-го источника нагрузки в ЧНН;

- - среднее время одного разговора i-го источника нагрузки в ЧНН.

Нагрузка измеряется в Эрлангах. Один Эрланг - это количество часо-занятий в ЧНН.

Нагрузка, поступающая от N источников определяется:

H:\ЭИОС предм.курсы с ДО в помощь\Менеджмент в ТК\IMG\kl\img20.gif    (3.4)

где Ni - количество источников нагрузки i-го вида;

yi - нагрузка от одного источника i-го вида.

Различают нагрузку исходящую (уисх), транзитную (утр) и входящую (увх). Кроме того, нагрузку можно различать как поступающую (упост), потерянную (упот) и исполненную (уисп). На рисунке 3.1 показано прохождение соответствующих нагрузок через коммутационную систему (КС).   
Качественные показатели работы ГТС условно можно разделить на три группы. Первая группа характеризует качество обслуживания потребителя, вторая - качество работы оборудования ГТС, третья - качество разговорного тракта. Основным показателем, характеризующим качество обслуживания потребителя является вероятность потерь.

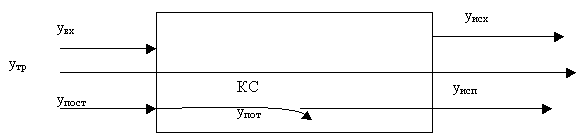


Рисунок 3.1 - Схема прохождения нагрузки

Однако на практике в отчетных документах предприятия качество обслуживания потребителя определяется:

* количеством повреждений на 100 абонентов;
* количеством повреждений, устраненных сверх нормативных сроков;
* количеством повреждений таксофонов;
* количеством жалоб на работу ГТС.

Качество работы оборудования ГТС определяется его надежностью. Основным показателем надежности работы оборудования служит коэффициент готовности (Кг):

H:\ЭИОС предм.курсы с ДО в помощь\Менеджмент в ТК\IMG\kl\img22.gif   (3.5)

где Тp - время работы оборудования за рассматриваемый промежуток времени;   
Тп - время простоя оборудования за рассматриваемый промежуток времени.

Качество разговорного тракта характеризуется громкостью, натуральностью и разборчивостью речи. Эти показатели определяются с помощью экспертных оценок. Показатели использования оборудования и линейных сооружений ГТС характеризуют эффективность работы ГТС.   
Основным показателем, характеризующим использование оборудования и линейных сооружений ГТС, служит коэффициент использования монтированной емкости сети (станции) (Км).

H:\ЭИОС предм.курсы с ДО в помощь\Менеджмент в ТК\IMG\kl\img23.gif (3.6)

где Nзад - задействованная емкость станции (сети);   
 Nмонт - монтированная емкость станции (сети). 

На рисунке 3.2 дается пояснение по определению Nзад и Nмонт.   
Кроме того, имеются и другие показатели, характеризующие использование линейных сооружений ГТС, например, коэффициент использования магистрального кабеля абонентской сети (Кмаг).

H:\ЭИОС предм.курсы с ДО в помощь\Менеджмент в ТК\IMG\kl\img25.gif    (3.7)

где Nмаг - емкость магистрального кабеля абонентской сети.

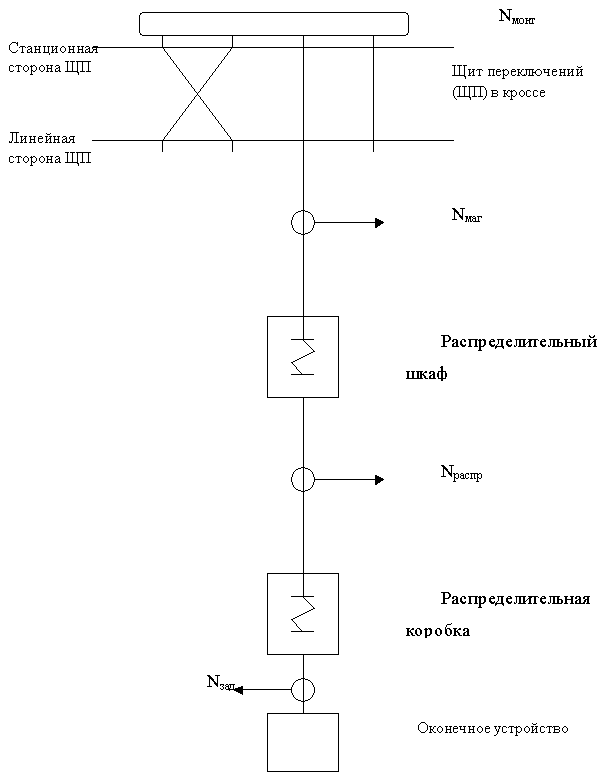


Рисунок 3.2 Схема распределительной части сети

Коэффициент использования распределительного кабеля абонентской сети (Краспр).

H:\ЭИОС предм.курсы с ДО в помощь\Менеджмент в ТК\IMG\kl\img26.gif    (3.8)

где Nраспр - емкость распределительного кабеля абонентской сети.

## 3.5 Основы внутрифирменного планирования. Принципы планирования

**Планирование**как экономическую категорию можно рассматривать с двух точек зрения:

-       с управленческой,

-       с общеэкономической.

***С управленческой точки зрения***, планирование – это центральная функция менеджмента и состоит в умении предвидеть: цели организации,  результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения этих целей.

***С общеэкономической точки зрения*,** планирование представляет собой процесс составления плана развития компании.

Процесс планирования наглядно изображен на рисунке 3.3.

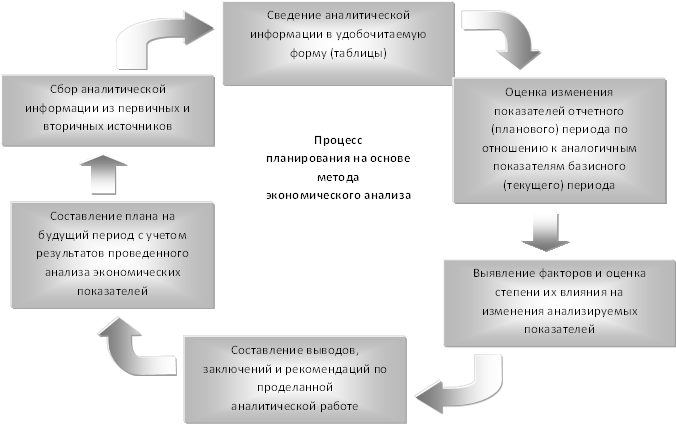


Рисунок 3.3 - Процесс планирования

По сути, **план** – это инструкция для менеджеров, описывающая какую роль каждая часть организации должна выполнять в процессе достижения главной цели.

Планирование является основой деятельности компании, без него трудно обеспечить согласованность в работе, контроль бизнес-процессов, определить потребности в ресурсах, а также осуществлять стимулирование работников предприятия.

Планирование должно дать ответы на следующие 4 вопроса:

1.     Что хочет представлять собой компания?

2.     Где она находится в настоящее время? (Каковы итоги и условия её деятельности?)

3.     Куда она собирается двигаться? (Перспективы развития)

4.     Как, при помощи каких ресурсов могут быть достигнуты цели компании?

Планирование может относиться к тому или иному виду в зависимости от признака или критерия классификации. Рассмотрим наиболее распространенную классификацию в зависимости от горизонта планирования.

-       оперативно-календарное,

-       тактическое,

-       стратегическое,

***1. Оперативное (оперативно-календарное) планирование*** ограничено краткосрочным периодом, разработка планов осуществляется сроком на 1 год. Они включают в себя конкретные способы использования ресурсов, необходимых для достижения целей, определенных в более длительных планах. Содержание краткосрочных планов детализируется по кварталам и месяцам.

Основная задача оперативно-календарного планирования состоит в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной работы компании и ее структурных подразделений.

***2***. Текущее планирование ориентировано на ***среднесрочную*** перспективу (охватывает периоды времени от 1 года до 3 лет).

**Тактическое планирование** отвечает на вопрос, **КАК**компания должна достигнуть такого состояния. В тактических планах отражаются мероприятия по:

-       расширению производства,

-       обновлению ассортимента продукции,

-       росту качества продукции и т.д.

***3. Стратегическое*** – долгосрочную (периоды более 3 лет). Посредством стратегического планирования принимаются решения о том:

-       на каких рынках лучше действовать,

-       какую продукцию лучше выпускать, какие услуги оказывать,

-       как стимулировать рыночный спрос и т.д.

Таблица 3.1  – Признаки классификации основных видов планирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Признаки классификации** | **Виды планирования** | | |
| **Стратегическое** | **Текущее (тактическое)** | **Оперативное**  **(оперативно-календарное)** |
| Горизонт планирования | Долгосрочное (охватывает периоды более 3 лет) | Среднесрочное  (от 1 года до 3 лет) | Краткосрочное |
| Степень детализации | Укрупненная | фрагментация | Максимальная |
| Объем и полнота информации | Обобщенная | Достаточная | исчерпывающая |
| Гибкость (адаптивность) | Высокая | Средняя | Низкая |
| Постановка задач | Долгосрочные цели и основные пути достижения | конкретизация | Ориентация на выполнение |
| Субъект планирования (уровень управления) | Высший менеджмент | Среднее звено | Низшее звено управления |
| Система показателей – контрольные параметры | Общие стратегические параметры (рыночная стоимость предприятия, структура капитала,WACC, EVA) | Финансовые коэффициенты (рентабельность, оборачиваемость, финансовая устойчивость, ликвидность) | Частные показатели (сроки платежей, период складирования, уровень затрат,  длительность финансового цикла) |
| Содержание | Планирование развития действующего предприятия | | |
|  | Планирование основания нового предприятия | | |

По содержанию различают – планирование создания нового предприятия или развитие действующего (в этом случае разрабатывается инвестиционный проект и составляется бизнес-план инвестиционного проекта).

**Бизнес-планирование** предназначено для оценки целесообразности проведения того или иного мероприятия, особенно – требующего для своей реализации крупных инвестиций, при этом бизнес-план может составляться как для нового, так и для существующего предприятия.

Основными принципами, лежащими в основе планирования, являются:

Таблица 3.2 – Принципы планирования

|  |  |
| --- | --- |
| **Принцип** | **Характеристика** |
| **1.**Принцип целевой направленности | план должен содействовать достижению цели компании |
| **2.**Принцип эффективности | план должен способствовать достижению цели компании при минимальных затратах на его разработку и реализацию |
| **3.**Принцип согласования | в компании должна быть выстроена система информирования между подразделениями, чтобы  любое изменение планов доводилось   до всех подразделений.  àИначе это может привести к сбоям в производственном процесс из-за отсутствия сырья и материалов, необходимых для выпуска продукции*.* |
| **4.**Принцип непрерывности | процесс планирования в организации должен осуществляться постоянно |
| **5.**Принцип точности | планы должны иметь точность совместимую с уровнем неопределенности. Т.е. чем меньше горизонт планирования, тем точнее план.  Установлено, что уменьшение горизонта планирования в 2 раза (например, с 12 до 6 месяцев) увеличивает точность плана на 25%. |

## 3.6 Основные элементы системы планирования на предприятии

Основными элементами системы планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

Алгоритм построения системы планирования можно представить следующим образом:

-       Миссия (генеральная цель) организации;

-       Принципы работы организации, определяющие ее культуру;

-       Поставленные цели и задачи долгосрочного направления работы;

-       Планируемые параметры эффективности;

-       Стратегия - способы достижения заданных параметров;

-       Тактика - средства



Рисунок 3.4 – Система планирования в организации

Процесс планирования на предприятии представляет собой последовательность взаимосвязанных этапов, представленных на рисунке: 

Рисунок 3.5 – Процесс планирования на предприятии

**1. Определение миссии деятельности предприятия**

Миссия – это главная цель деятельности компании. Она объясняет:

* суть деятельности,
* специфику бизнеса и
* путь развития.

*Миссия* служит ориентиром для всех последующих этапов планирования. Вместе с тем, она накладывает определенные ограничения на направления деятельности компании при анализе альтернатив развития.

**2. Формулирование целей и задач**

Цели задают направление и ориентиры деятельности. **Цель –**это конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Основной целью работы коммерческих организаций является получение прибыли.

Несмотря на ситуационность в выборе целей, можно указать на ряд направлений, в рамках которых компании могут устанавливать свои цели. К ним относятся:

-        доходы компании (ориентир на получение определенной суммы доходов);

-        эффективность (издержки, себестоимость, рентабельность, производительность и т.д., т.е. *достижение определенного уровня этих показателей*);

-        положение на рынке (завоевание определенной доли рынка);

-        продукция / услуги (расширение ассортимента выпускаемой продукции или номенклатуры предоставляемых услуг; повышение качества);

-        социальная ответственность (благотворительная деятельность, защита окружающей среды и т.п.);

-        потребности сотрудников (оплата труда, условия труда и отдыха).

**Задача** – это конкретная работа, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее определенный срок.

Специалисты утверждают, что правильное формулирование целей и четкая постановка задач на **50%**предопределяют успешность деятельности организации.

**3. Анализ и прогнозирование внешней среды**

**Внешняя среда** – это вся совокупность факторов, окружающих организацию. Внешняя среда анализируется с точки зрения возможностей и угроз.

**Целью анализа внешней среды** является выявление и понимание существенных для организации явлений и тенденций, происходящих за её пределами. Далее необходимо провести **прогнозирование**внешней среды.

**Прогноз**– это предположение о будущем состоянии  какого-либо объекта управления или системы. Прогноз является основанием для планирования.

Необходимо составить долгосрочные прогнозы:

-         основных тенденций в экономике,

-         направлений развития в отрасли,

-         прогноз достижений НТП *(с точки зрения возможности появления новых технологий),*

-         прогноз потребностей в продукции предприятия,

-         возможность появления товаров заменителей,

-         прогноз доступности ресурсов и т.д.

 Прогнозирование позволит получить предположительную оценку положе­ния предприятия на рынке в будущем.

 Анализпредставляет собой выявление сильных и слабых сторон. При этом важно проанализировать:

* циклы деловой активности предприятия,
* изменения конъюнктуры рынка,
* наличие трудовых, финансовых, материальных ресурсов,
* и другие факторы.

**Целью**анализа внутренней среды организации является **оценка её конкурентного потенциала** в данный момент времени.

**5. Определение стратегических альтернатив**

На основании данных предыдущих этапов формулируются различные варианты стратегии. Этот этап предполагает **оценку разрыва** между же­лаемыми показателями (целями предприятия) и прогнозом, основанным на результатах исследования внешней и внутренней среды.

Далее разрабатывается программа действий, направленная на устранение этого разрыва.

**6. Выбор стратегии. Подготовка окончательного стратегического плана**

Выбирается одна из альтернативных стратегии, на основании которой разрабатывается окончательный стратегический план.

**7.**Далее на базе стратегического плана разрабатываются среднесрочные планы (Этап 7 – **Среднесрочное планирование**).

**8.**Завершающим этапом является **краткосрочное оперативно-календарное планирование** (Этап 8).

**Система планов предприятия**

**Система планов предприятия** - это комплекс взаимосвязанных планов.

Они различаются как по содержанию, так и по периоду времени (горизонту планирования). По временному охвату различают:

 - **стратегический план**. Он охватывает периоды более 3-х лет и задает общее направление движения компании.

 - **годовые планы.** Годовой план задает правила распределения ресурсов. Он должен быть гибким, то есть предусматривать переходы **«если, то».**  Поскольку 12 месяцев – это достаточной продолжительный период времени, естественно компании не всегда удается достигнуть заданных целевых параметров. Отклонение в пределах 15-20% считается вполне допустимым.

 Однако при этом важно провести анализ, выявить за счет чего это произошло, и предусмотреть мероприятия для недопущения их наступления в будущем.

 - В компании также должны существовать **краткосрочные** **планы**сроком на 3 месяца и на 1 месяц. Их пересматривать не рекомендуется.

Это объясняется тем, что:

а) На практике очень часто возникает ситуация, когда в середине месяца отдел продаж видит, что не выполняет план и инициирует процедуру его изменения.

 б) Значение планируемых показателей снижаются, например, на 30%, а в конце месяца перевыполнив уже сниженный план на 2%, они говорят, что мы герои и претендуют на премиальные выплаты, бонусы.

Планы являются руководством к действиям:

* Стратегический план – в рамках долгосрочных действий принятия решений,
* Годовой план – в рамках распределения ресурсов в течении года,
* 3-месячный и месячный планы – это оперативные планы, который доводятся до сотрудников и подлежат обязательному исполнению.

 Для некоторых компаний, работающих в остро сезонных отраслях необходимо разрабатывать **сезонные планы**.

## 3.7 Методы планирования

Методы планирования – это совокупность способов и приемов разработки планов.

В зависимости от подходов к расчету плановых показателей и используемой информации принято различать следующие **методы планирования:**

•        программно-целевой,

•        нормативный,

•        балансовый,

•        сетевой метод,

•        метод экономико-математического моделирования.

1. В основе **программно–целевого метода** планирования лежит ориентация на достижение поставленных целей. Программно-целевое планирование построено по логической схеме «цели – пути – способы – средства».

Сначала определяются цели, которые должны быть достигнуты, потом намечаются пути их реализации, а затем – более детализированные способы и средства.

В конечном итоге, разрабатывается программа действий по их достижению.

2. Суть **нормативного метода** заключается в определении потребностей предприятия во всех видах ресурсов на основе установленных норм и нормативов.

Норма – это научно обоснованная величина расхода тех или иных экономических ресурсов.

Норматив – это часть нормы; регламентированная величина, которая не имеет самостоятельного значения и используется для расчета норм.

Нормы и нормативы в зависимости от их роли в планировании подразделяют на 3 группы:

1) Нормы и нормативы, отражающие целевые задачи плана.

Например:

• норма потребления товаров и услуг,

• нормы и нормативы использования трудовых ресурсов, расхода материалов, ремонта оборудования и т.д.

2) Экономические нормы и нормативы, в частности нормативы отчислений от прибыли, платежей в бюджет, формирования фонда оплаты труда и отчислений на социальные нужды, нормативы оборотных средств.

3) Технико-экономические нормы и нормативы, используемые при технико-экономическом анализе повышения технического и организационного уровня производства.

3**. Балансовый метод** предполагает балансирование (уравновешивание) имеющихся ресурсов и фактической потребности в них. Широко используется в планировании финансов. Также могут составляться балансы рабочего времени и других видов ресурсов.

-       Баланс трудовых ресурсов составляется для обоснования обеспечения рабочей силой планируемых объемов производства.

-       Материальные балансы позволяют сопоставить ресурсы и потребности в данной продукции.

-       Баланс основных фондов и производственных мощностей определяют их увеличение для обеспечения планируемого объема производства.

4. Метод сетевого планирования базируется на применении **сетевых графиков**, которые выражаются в виде определенной цепи работ и событий, связанных технологической последовательностью. Сетевая модель определяет с любой требуемой степенью детализации состав работ комплекса и порядок выполнения их во времени. Отличительной особенностью сетевой модели в сравнении с другими формами представления планов является четкое определение всех временных взаимосвязей операций.

5. Суть **метода экономико-математического моделирования** заключается в создании аналога планируемого процесса, в котором отражаются его важнейшие свойства и элементы. Взаимосвязь между показателями и факторами представляется в виде экономико-математической модели.

В практике планирования могут быть использованы:

-       сетевые модели - графическое изображение плана в виде сетевого графика. Он отражает технологическую или логическую взаимосвязь этапов его реализации.

-       модели линейного программирования (включает систему ограничений и целевую функцию).

-       регрессионные модели – уравнения, построенные в результате изучения тесноты взаимосвязи между факторными переменными и планируемым результирующим показателем.

## 3.8 Сетевые методы планирования.

**3.8 1 Построение сетевого графика**

Основное назначение метода сетевого планирования – планирование комплекса работ. Технология сетевого планирования и управления достаточно хорошо отлажена, она хорошо зарекомендовала себя в таких областях деятельности как:

* Разработка и подготовка к производству новых видов изделий,
* Строительство и реконструкция объектов,
* Проведение НИ и ОКР,
* Разработка программных продуктов.

**Основные понятия**

Метод сетевого планирования и управления предполагает графическое изображение комплекса работ в виде **сетевой модели** или сетевого графика.

Основными элементами сетевой модели являются:

* работа (),
* событие (⭘).

**Работа** – это действие, приводящее к определенному результату. Работы бывают 3- видов:

**Работа**

Действительная работа

Работа

ожидание

Фиктивная работа

требует затрат времени и ресурсов

требует только затрат времени

- зависимость, определяющая логическую взаимосвязь событий в сетевой модели

На сетевом графике работа изображается в виде стрелочки.Над стрелочкой указывается продолжительность выполнения работы.

Например:

**3**

* работа **i-j.**
* продолжительность выполнения - 3 дня.

Фиктивная работа изображается пунктиром.

**Событие** – это результат выполнения одной или нескольких работ. Событие указывает на возможность перехода к началам следующих работ.

События бывают 3-х видов:

**События**

Исходное

событие

Завершающее событие

Промежуточные

события

нет предшествующих работ

нет последующих работ

есть и предшествующие и последующие работы

На сетевом графике событие изображается в виде кружочка.

На рисунке:

i – исходное (или начальное) событие,

j – завершающее (или конечное) событие.

Любая непрерывная последовательность работ и событий образуют путь.

Путь также бывает 3-х видов. Различают:

**Путь**

Полный путь

Укороченный путь

Критический путь

**Полный путь** – это непрерывная последовательность работ от исходного события до завершающего.

**Укороченный путь** – это непрерывная последовательность работ от исходного события до одного из промежуточных *(или от одного из промежуточных до завершающего).*

На сетевом графике полных путей может быть несколько.

Полный путь максимальной продолжительности называется **критическим**.

Сетевая модель (или сетевой график) отражает:

* логическую последовательность работ,
* существующую взаимосвязь,
* планируемую продолжительность.

Приступая к построению СГ прежде всего следует установить, какие работы:

* должны быть завершены раньше, чем начнется данная работа,
* могут быть начаты после завершения данной работы,
* могут выполняться одновременно с данной работой.

**Правила построения сетевого графика**

* 1. СГ строится слева направо.
  2. При построении СГ необходимо, по-возможности, избегать многочисленных взаимных пересечений стрелок.
  3. Нумерация событий СГ проводится после построения графика в целом.
  4. **На СГ не должно быть:**
* событий или работ имеющих одинаковые номера,
* тупиковых событий (т.е. событий из которых не выходит ни одна работа, при этом событие не является завершающим). *Наличие тупикового события указывает либо на неточность построения СГ, либо на невозможность использования результатов предшествующей работы.*

**«тупиковое» событие**

* **хвостовых событий** (т.е. событий у которых нет предшествующих работ, при этом событие не является исходным).

**«хвостовое» событие**

* не должно быть параллельных работ (т.е. любые два события могут соединяться только одной работой (стрелочкой))

Если обнаружены параллельные работы, то необходимо ввести фиктивную работу и фиктивное событие.

* на СГ не должно быть замкнутых контуров и петель.

**Правила нумерации событий на сетевом графике**

1. Исходному событию присваивается либо 0 либо 1 (чаще нумеруют начиная с 1).
2. Затем вычеркиваются все работы, выходящие из этого события.
3. Следующий номер присваивается событию, у которого все входящие работы вычеркнуты. *Если таких событий несколько, то нумерация произвольная (обычно слева направо и сверху вниз).*

**Пример построения:**

Комплекс работ по реконструкции действующего объекта связи состоит из 6-ти работ. Взаимосвязь между работами следующая:

Работу 4 можно начинать после окончания работ 1 и 2,

работу 5 – после окончания работ 3 и 4,

работу 6 после окончания работы 2.

Необходимо построить сетевой график и провести нумерацию событий.

**Решение:**

**1**

**2**

**4**

**3**

**4**

**5**

**2**

**6**

Построение СГ начинается с исходного события.

**1**

**2**

**4**

**3**

**5**

**6**

Следующий этап - нумерация событий.

*Нумеровать можно те события, у которых все входящие работы вычеркнуты.*

**1**

**2**

**4**

**3**

**5**

**6**

**Расчет параметров сетевых графиков**

Основными параметрами сетевого графика являются:

|  |  |
| --- | --- |
| **Параметры** | **Условные обозначения** |
| Продолжительность выполнения работы ij |  |
| Возможно ранние сроки начала и окончания работы ij | , |
| Допустимо поздние сроки начала и окончания работы ij |  |
| Длина пути (любого) |  |
| Длина критического пути |  |
| Полный резерв времени работы ij |  |
| Частный резерв времени |  |

**Полный резерв времени работы ij** () - запас времени, на который можно сдвинуть начало выполнения работы или увеличить продолжительность её выполнения, при этом длина **критического пути** останется неизменной.

**Частный резерв времени ()** - запас времени, на который можно сдвинуть начало выполнения работы или увеличить ее продолжительность, при этом **раннее начало последующей работы** останется неизменным.

Существует несколько способов расчета параметров сетевых графиков:

1. аналитический,
2. табличный,
3. графический способ.

Различают 2 вида сетевых графиков:

Сетевые графики

Стохастические

Детерминированные

**Детерминированным** называется сетевой график, продолжительность выполнения работ у которого установлена на основе действующих норм и нормативов.

Если нормы и нормативы отсутствуют, то продолжительность выполнения работы определяется экспертным путем. Такие графики называются **стохастическими.**

В зависимости от степени известности работы, новизны разработки, могут быть использованы двухзначные и трехзначные оценки:

При двухзначной оценке эксперты определяют:

 - минимальное время выполнения работ,

 - максимальное время выполнения работ.

Средняя продолжительность выполнения работы определяется по формуле:



При трехзначной оценке добавляется еще наиболее вероятное время выполнения работы (). Расчетная формула выглядит следующим образом:

.

**3.8.2 Расчет параметров СГ аналитическим методом**

Выполняется в 3 этапа.

**Этап 1**

На 1-ом этапе рассчитываются:

* ранние начала работ,
* ранние окончания работ,
* длина критического пути .

**Ранние сроки начала и окончания работ** определяются, начиная от исходного события и кончая завершающим.

Для работ, выходящих из исходного события время раннего начала принимается = 0.



Зная продолжительность выполнения работы и возможно раннее начало этой работы можно определить **время раннего его окончания**:



Если у данной работы ij только одна предшествующая, то её раннее начало совпадает с ранним окончанием предшествующей.

данная

работа

предшествующая работа



Если у данной работы ij две и более предшествующих работ, то её раннее начало определяется как максимальное раннее окончание предшествующих.

.

Если работы выходят из одного события, то время ранних начал у них одинаковые.

Длина критического пути определяется как **максимальное РО** работ, входящих в завершающее событие *и одновременно длина критического пути определяет допустимо позднее окончание всех завершающих работ*.

,

зр – завершающая работа.

**Этап 2**

На 2-ом этапе рассчитываются поздние сроки начала и окончания работ в направлении от завершающего события к исходному.

Допустимо позднее начало работы **ij** определяется: 

Если у данной работы **ij** только одна последующая работа, то ее позднее окончание совпадает с поздним началом последующей.

данная

работа

последующая

работа



Если у данной работы **ij** несколько последующих, то ее позднее окончание определяется как min пн последующих работ.



Если у работы у работы ij раннее начало совпадает с поздним началом  и ранее окончание совпадает с поздним окончанием , то такая работа относится к критическому пути.

**Критический путь показывает** минимально необходимое время для выполнения комплекса работ.

**Этап 3**

На третьем этапе определяются частные и полные резервы.

-----------------------

**Полный резерв** () - запас времени, на который можно сдвинуть начало выполнения работы или увеличить продолжительность её выполнения, при этом длина **критического пути** останется неизменной.

**Частный резерв ()** - запас времени, на который можно сдвинуть начало выполнения работы или увеличить ее продолжительность, при этом **раннее начало последующей работы** останется неизменным.

-----------------------------

**Полный резерв времени** работы ij определяется как разность между началами (ПН и РН) либо окончаниями (ПО и РО).



Частный резерв времени определяется как разность между РН последующей работы и РО данной работы.

****

данная

работа

последующая

работа

Если у данной работы нет ни частного, ни полного резерва, то она относится к критическому пути.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое информационное обеспечение?
2. В чем заключаются процессы анализа и планирования?
3. В чем отличие первичных источников информации от вторичных?
4. Назовите основные показатели работы ГТС;
5. Перечислите принципы планирования;
6. Дайте характеристику методам планирования, приведите примеры;
7. Что такое «событие», «работа», «путь»?
8. Перечислите правила построения сетевого графика.

# Модуль 4. Бизнес-план

Содержание модуля:

1. Понятие бизнес-плана, виды
2. Структура бизнес-плана
3. Функции бизнес-плана
4. Этапы разработки бизнес-плана
5. Требования к разработке бизнес-плана

## 4.1 Понятие бизнес-плана, виды

**Бизнес-план** - документ, в котором описываются основные характеристики проекта, анализируются возможные проблемы его реализации и намечаются пути их решения.

  Бизнес-план – это документ, имеющий многоцелевой характер. Он  необходим:

-       во-первых, для того, чтобы убедиться в жизнеспособности проекта;

-       во-вторых, для привлечения инвестиций. Любой крупный проект требует для своей реализации значительных финансовых ресурсов. БП должен убедить потенциальных инвесторов в том, что проект заслуживает финансовой поддержки.

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

В России выделяют **четыре типа бизнес-планов**:

1. Внутренний бизнес-план фирмы.

2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).

3. Инвестиционный бизнес-план.

4. Бизнес-план финансового оздоровления.

**Внутренний бизнес-план фирмы**

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования. Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно управлять.

Следует помнить, что громоздкость системы планирования снижает ее эффективность. Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга.

Примерная структура внутреннего бизнес-плана.

1. Резюме.

Изложение предпринимательской идеи. Обоснование идеи, ее перспективность. Оценка исходной ситуации. Факторы успеха. Продукция. Клиенты. Анализ рынка, главных конкурентов. Требования к месторасположению, помещениям.

2. Учредители. Фирма.

3. Концепции.

Анализ составляющих концепции. Обоснование организационно-правовой формы.

Принципы управления предприятием. Квалификация, количество функций сотрудников.

Концепция менеджмента, маркетинга. Логистика, организация производственного процесса. Система внутреннего учета. Учетная политика фирмы. Организация финансового менеджмента на предприятии. Система контроллинга.

4. Планирование.

Первоначальные вложения. Структура капитала. Планирование показателей, обеспечивающих готовность к производству (план инвестиций, план амортизационных отчислений, план издержек, план постоянных издержек). Планирование показателей, предполагающих производственную деятельность (план издержек на персонал, план переменных издержек, план выручки, план прибыли и убытков, план ликвидности).

5. Стратегия управления и планирования.

В разделе целесообразно остановиться на выделении глобальных и локальных целей и соответствующих стратегий, с помощью которых возможно их достижение. Целесообразно уделить внимание альтернативным стратегиям, оценке риска, прогнозированию качественных показателей.

6. Приложение.

В приложении следует поместить результаты маркетинговых исследований, аналитические записки, возможное изменение структуры управления, планирования, учета и другие материалы, раскрывающие содержание основного документа.

Следует также отметить, что:

-       при расчете бизнес-плана необходимо использовать полные бухгалтерские издержки. Структура, объем внутреннего бизнес-плана регламентируется внутренними требованиями руководства и службы контроллинга. Для подготовки внутреннего бизнес-плана следует использовать современные программные средства: «Project expert»; «Marketing expert»; «Plan»; «Аналитик», «Бизнес-план инвестиционного проекта»;

-       внутренний бизнес-план – это сугубо внутренний документ и используется для реализации программы фирмы. Фирма самостоятельно  принимает решение о структуре и объеме бизнес-плана; о формировании таблиц. Поэтому приведенная выше примерная структура внутреннего бизнес-плана может служить только ориентиром, но не стандартом;

-       структура плана должна способствовать финансовому оздоровлению предприятия. Многие разделы и рекомендации по их выполнению в значительной степени  отвечают требованиям внутреннего бизнес-плана.

**Бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств**

По данному типу бизнес-планов существуют определенные международные стандарты. Объем бизнес-плана не должен превышать 25 страниц текста. Это объективное требование принято во многих странах мира. Принятая [структура бизнес-плана](https://eios.sibsutis.ru/mod/resource/view.php?id=19329) должна включать в себя следующие разделы:

1. Резюме.

2. Компания и отрасль, в которой она работает.

3. Продукция (услуги).

4. Производство.

5. Маркетинг.

6. Менеджмент.

7. Финансовый план.

8. Приложения.

Приведенная выше структура является примерной, рекомендуемой и не может быть абсолютной догмой. Следует заметить, что многие банки, инвестиционные структуры разработали собственные стандарты, формы бизнес-планов. В этой ситуации необходимо ознакомиться с требованиями кредитора и постараться их выполнить.

Сложившаяся в России ситуация существенно затрудняет процесс получения кредитов производственными структурами. Учесть многообразие требований различных банков к бизнес-плану очень трудно. Чаще всего под каждого кредитора целесообразно готовить самостоятельный вариант бизнес-плана. Такое положение вызвано стремлением банка к индивидуальности, желанием защитить себя от невозвратности кредита, а порой и желанием  предоставления дополнительных платных услуг (составление бизнес-плана).

Несмотря на возможное наличие особых требований к структуре и содержанию бизнес-плана, существует целый ряд общих рекомендаций. Составляя бизнес-план рассматриваемого типа, необходимо максимально сократить использование информации, составляющей коммерческую тайну фирмы. Практика показывает, что отсутствие осторожности иногда приводит к краже коммерческих тайн, технологических секретов, коммерческих сделок. В то же время следует заметить, что информация должна быть представлена сбалансировано. По мере «продвижения» бизнес-плана к реальному кредитору можно расширить диапазон представления информации, соблюдая при этом все же принцип коммерческой тайны.

Очень часто фирмы, чтобы убедить кредитора в бизнес-плане, показывают сверхрентабельность проекта. Такой подход может привести к изменению условий предоставления кредита не в пользу фирмы. Лучше сосредоточиться на обеспечении выполнения условий кредитного договора, доказать способность фирмы их реализовать. Необходимо помнить, что фирма обеспечивает возврат коммерческого кредита за счет получения выручки, а не из прибыли. Особое внимание необходимо уделить порядку уплаты процентов по кредиту: проценты уплачиваются в соответствии с условием кредитного договора (ежемесячно, ежеквартально и др.), оплата должна производиться в определенный день месяца. В случае задержки платежа кредитор, в соответствии с условиями договора, имеет право изменить условия кредитования, ввести систему штрафных санкций и пени.

В соответствии с российским законодательством проценты по кредиту включают в издержки при условии, что их величина не превышает ставку рефинансирования Центробанка РФ более чем на 3 пункта. Оставшаяся часть процентов выплачивается за счет чистой прибыли, т.е. после уплаты налога на прибыль.

**Инвестиционный бизнес-план**

Инвестиции могут быть:

-       материальные (реальные) - в производство, строительство;

-       финансовые (долевое участие в производстве и капитале);

-       нематериальные (вложения в НИОКР).

При оформлении финансовой заявки и поиске кредиторов нужно ответить на вопросы:

• сколько средств необходимо для реализации проекта?

• на какие цели они будут израсходованы?

• на какой срок?

• каковы условия возврата?

• чем гарантируется возврат вложенных средств (залог, гарантия, поручительство)?

Кредит не может быть использован на:

• производство табачной и алкогольной продукции;

• военное производство;

• любое производство, наносящее вред окружающей среде и представляющее угрозу для исчезающих видов животных и птиц;

• спекуляции ценными бумагами;

• валютные спекуляции;

• развитие игорного бизнеса.

Классификация инвестиционных БП

1. Тип БП:

- технический;

- экономический;

- организационный;

- социальный;

- коммерческий;

- смешанный.

2. Класс БП (по составу и структуре проекта):

- монопроект;

- мультипроект;

- мегапроект - при разработке программ целевого развития региона, области.

3. Масштаб БП:

- мелкий;

- средний;

- крупный;

- очень крупный;

4. Длительность:

- краткосрочный – до 3 лет;

- среднесрочный – от 3 до 5 лет;

- долгосрочный - более 5 лет.

5. Сложность проекта:

- простой;

- сложный;

- очень сложный.

6. Вид проекта (предметная область):

- инновационный;

- научно-исследовательский; 16

- организационный;

- учебно-образовательный;

- смешанный.

7. Качество БП.

8. Характер и степень участия государства.

9. Ограниченность ресурсов.

10. Ёмкость рынка.

Для привлечения иностранных инвестиций нужно учитывать 12 основных критериев:

1. Характеристики местного рынка (размеры, ёмкость рынка, покупательная способность фирм и населения, природные ресурсы и географическое положение).

2. Доступность рынка, т.е. законы, нормативные положения, обеспечивающие доступ на местный рынок.

3. Рабочая сила (уровень заработной платы, качество обучения, уровень образования, уровень полезности труда).

4. Валютный риск - отношение местной валюты к основным твердым валютам.

5. Защита прав интеллектуальной собственности (право на технологию, результаты маркетинговых исследований и т.д.).

6. Возможность возврата капитала.

7. Торговая политика (обменный курс, таможенные пошлины).

8. Налоговая политика (ставки и стимулы).

9. Государственное регулирование.

10. Политическая стабильность, т.е. сохранение «условий игры» достаточно длительное время (связь, услуги страховых компаний, банковские услуги и т.д.).

11. Макроэкономическая политика (уровень инфляции).

12. Инфраструктура и услуги (телекоммуникации, транспорт и т.д.)

## 4.2 Структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана состоит из следующих основных разделов:

**1.     Титульный лист**

На нем должно быть отражено:

-         наименование (например, бизнес-план организации телекоммуникационной сети в г.N)

-         место подготовки БП, авторы,

-         полное название предприятия, адрес, телефоны,

-         имена учредителей и их координаты,

-         назначение БП, его пользователи.

**2.     Оглавление**.

**3.     Меморандум конфиденциальности**

Заявление о том, что сведения, содержащиеся в БП, не подлежат разглашению.

Например:

*Вся информация, представленная в данном бизнес-плане является строго конфиденциальной. Ознакомление с содержанием возможно только с согласия руководителя предприятия (представителя).*

*Знакомящийся с бизнес-планом берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащейся в нем информации без предварительного согласия автора. Запрещается копировать бизнес-план и его отдельные части, передавать информацию третьим лицам, вносить изменения. Если настоящий бизнес-план не вызывает интереса инвестировать средства в его реализацию просим вернуть его автору.*

4.     **Резюме.**

Пишут в последнюю очередь, когда все остальные разделы БП разработаны.

Это краткое изложение основных положений предлагаемого бизнес-плана.

 Здесь четко, с минимальным кол-вом специальных терминов объясняется, что предстоит сделать, за счет чего, в какие сроки:

 -         идея, цель и суть проекта,

-         особенности предлагаемых товаров/услуг, их преимущества по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов;

-         стратегия и тактика достижения поставленных целей,

-         квалификация персонала, особенно ведущих менеджеров,

-         необходимый объем финансовых ресурсов,

-         прогноз спроса,

-         результаты оценки эффективности.

*Цель этого раздела* – заинтересовать потенциального инвестора в дальнейшем сотрудничестве. Обычный объем резюме – 2-3 страницы.

**5.     Оценка рыночной ситуации**

В этом разделе БП приводится:

-         общая характеристика отраслевого рынка*,*оценка его емкости,

-         анализируется динамика развития рынка,

-         указывается, сколько предприятий возникло в данной отрасли за последние 5 лет,

-         указываются потенциальные конкуренты (кто они),

-         далее проводится оценка инвестиционной привлекательности отрасли,

-         анализ перспектив развития,

-         составляется прогноз тенденций его изменения.

**6.     Характеристика предприятия**

В этом разделе БП необходимо указать:

-         полное и сокращенное наименование предприятия,

-         дата регистрации, местонахождение,

-         подчиненность предприятия (вышестоящий орган),

-         форма собственности, размер уставного капитала,

-         организационная структура предприятия,

-         сведения о развитии за прошедший период,

-         Ф.И.О. и координаты администрации предприятия,

-         характеристика менеджеров (возраст, образование и квалификация с указанием учреждения выдавшего диплом, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, срок работы на данном на предприятии).

Информация о предприятии должна быть как можно более точной, чтоб потенциальный инвестор мог убедиться в его надежности и устойчивом положении на рынке.

**7.     Существо проекта деятельности**

 В этом разделе подробно излагается суть предлагаемого проекта. Здесь необходимо:

-         подробно описать предлагаемый продукт или услугу,

-         описать область применения,

-         основные функциональные характеристики,

-         соответствие международным и национальным стандартам качества,

-         новизну технических и технологических решений,

-         дать наглядное изображение (рисунок, чертеж).

Также следует указать план мероприятий по совершенствованию продукции для повышения её конкурентоспособности.

Это может быть:

-         обоснование предложений по разработке новых модификаций продукции, улучшению её упаковки,

-          предложения по доведению качества продукции до международных требований и её сертификации.

 Далее следует указать, что необходимо для реализации вашего проекта:

-         будет использоваться собственное помещение или мы его арендуем,

-         какое оборудование нам необходимо,

-         работники каких специальностей и квалификаций вам потребуются.

**8.     План производства**

 В этом разделе должно быть представлено:

-         полное описание производственного процесса,

-         подробная характеристика производственных площадей,

-         характеристика оборудования,

-         описание процессов, сопровождающих производство.

 Оценивается необходимость привлечения подрядчиков и условия, на которых их нанимают. Нельзя упускать из виду вопросы контроля качества производимой продукции.

 Особое внимание необходимо уделить возможности изменения объемов производства, вопросу взаимодействия с поставщиками, должны быть четко оговорены сроки поставок.

Необходимо предусмотреть план действий в непредвиденных обстоятельствах. Это могут быть альтернативные источники сырья, возможность привлечения дополнительных работников.

**9.     План маркетинга**

Потенциальные инвесторы считают его самым важным, т.к. на его основе строятся производственный и финансовый план.

В этом разделе должно быть отражено:

 -         тактика реализации продукции (собственная торговая сеть, торговые представительства, дистрибьюторы, иные способы реализации продукции);

-         обоснование стратегии ценообразования *(стратегия снятия сливок, средних цен, стратегия глубокого погружения в рынок),*

-         виды рекламной поддержки,

-         методы стимулирования продаж,

-         послепродажное обслуживание,

-         формирование общественного мнения о товаре или услуге.

 Необходимо провести сегментацию рынка (по потребителям, по территории).

**10.            Организационный план**

 В данном разделе БП указывается состав руководящей группы, распределение обязанностей, полномочия и ответственность каждого из них.

 Организационный план включает 5 направлений:

1)       **поощрения** (продвижение по службе, различные вознаграждения),

2)       **целевые показатели**(разрабатывается система показателей, по которым можно судить о выполнении плана),

3)       **критерии отбора кандидатов на руководящие должности,**

4)       **обучение** (здесь отражаются виды и системы повышения квалификации сотрудников с отрывом и без отрыва от производства),

5)       указывается **организационная структура предприятия**.

11.           **Финансовый раздел**.

Финансовый план должен дать ответы на следующие вопросы:

-  откуда и когда предприятие должно получить финансовые ресурсы;

-  на что они будут потрачены,

-  как соотносится потребность в деньгах с денежной наличностью.

В соответствии с инструкцией ОАО «Гипросвязь» на основании исходных данных заполняется ряд форм. Финансовый раздел бизнес-плана может содержать и иные формы, но они должны позволить оценить движение денежных средств, показать формирование чистой прибыли и определить основные показатели эффективности проекта.

**Расчеты начинаются с определения** доходов от предоставляемых услуг, которые называются тарифными доходами или доходами от основной деятельности.

Информация об объемах услуг и доходах от основной деятельности представляется в следующей форме:

Форма 1 - Объемы услуг и доходы от основной деятельности

| Наименование показателей | Год | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| Объемы услуг (товара) |  |  |  |  |  |
| Наименование i-услуги/товара |  |  |  |  |  |
| прирост за год |  |  |  |  |  |
| годовой выход |  |  |  |  |  |
| Доходы от основной деятельности, ден.ед. |  |  |  |  |  |
| по i-услуге/товару |  |  |  |  |  |
| прирост за год |  |  |  |  |  |
| годовой выход |  |  |  |  |  |
| Доходы от основной деятельности, ВСЕГО |  |  |  |  |  |
| прирост за год |  |  |  |  |  |
| годовой выход |  |  |  |  |  |

Прирост за год определяется на основании установленных уровней освоения проектной мощности. **Годовой выход** учитывает нарастание освоенной мощности по годам, т.е. годовой выход за второй год суммирует годовой выход предыдущего года и прирост второго года.

Форма 2 - Объема ввода мощностей и капитальные вложения

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Год | | | | |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. Вводы мощностей |  |  |  |  |  |
| 2. Капитальные вложения, ден. ед. |  |  |  |  |  |
| в т.ч. переходящие ОПФ на баланс предприятия |  |  |  |  |  |
| 3. Капитальные вложения (с НДС), ден. ед. |  |  |  |  |  |

Объем ввода мощностей должен соответствовать плану технического развития организации связи. Объемы капитальных вложений проставляются в соответствии со сметным расчетом, включающим стоимость оборудования, строительно-монтажные работы и т.д.

Объемы капитальных вложений, переходящие в производственные фонды на баланс предприятия определяются следующим образом

 (4.1)

где КВ перех.на баланс – капитальные вложения, переходящие в производственные фонды на баланс предприятия;

КВ – общие капитальные вложения;

Iперех – коэффициент, определяющий величину капитальных вложений, переходящих в основные фонды.

Другая часть капитальных вложений соответствует передаче производственных фондов на баланс другим предприятиям*.*

Форма 3 - Счет прибылей и убытков

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Год | | | | |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. Доходы от основной деятельности |  |  |  |  |  |
| 2. Эксплуатационные расходы |  |  |  |  |  |
| 3. Прибыль от реализации  (п.1 – п.2) |  |  |  |  |  |
| 4. Прочие операционные и внереализационные расходы |  |  |  |  |  |
| 5. Прибыль до налогообложения (п.3-п.4) |  |  |  |  |  |
| 6 Налогооблагаемая прибыль  (п.5- льготы по налогу) |  |  |  |  |  |
| 7. Налог на прибыль |  |  |  |  |  |
| 8. Чистая прибыль (п.5-п.7) |  |  |  |  |  |
| 9 Прочие отвлеченные средства из чистой прибыли |  |  |  |  |  |
| 10 Нераспределенная прибыль  (п.8-п.9) |  |  |  |  |  |
| 11 То же, нарастающим  итогом |  |  |  |  |  |

К **прочим операционным расходам** относятся платежи по налогу на имущество (2,2%).

**Внереализационныерасходы**, вычитаемые при определении прибыли отчетного периода, включают убытки от списания безнадежных долгов, отрицательные курсовые разницы по операциям с валютой.

**Налогооблагаемая прибыль** отражает ту часть прибыли, с которой взимается в соответствии с законодательством РФ налог на прибыль (20%).

**Чистая прибыль** характеризует прибыль, которая остается в распоряжении предприятия после платежей в бюджет. Она определяется путем исключения из прибыли налога на прибыль.

С целью определения инвестиционных возможностей предприятия в реализации проекта составляется **финансовый план-график**.

Форма 4 - Финансовый план-график

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Год | | | | |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. Производственная программа (ввод мощностей по проекту) |  |  |  |  |  |
| 2. Освоение мощности |  |  |  |  |  |
| 3. Инвестиции  3.1 Капитальные вложения (с НДС)  3.2 Приток оборотных средств  3.3 Другие инвестиции  3.4 Амортизация  3.5 Итого |  |  |  |  |  |
| 4. Источники покрытия инвестиций  4.1 Собственные источники на начало реализации проекта  4.2 Кредиты  4.3 Нераспределенная прибыль, направляемая на развитие производства  4.4 Прочие источники  4.5 Итого |  |  |  |  |  |
| 5. Обслуживание долга   * 1. Выплаты по кредиту   2. Проценты за кредит   3. Лизинговые платежи |  |  |  |  |  |

Форма 5 составляется для сопоставления притоков и оттоков денежных средств по годам проектного периода и определения размера чистого денежного потока (т.е. сальдо притоков и оттоков средств).

Форма 5 - Движение денежных средств

| Наименование показателей | Год | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. **Приток средств** |  |  |  |  |  |
| 1.1. Доходы от основной деятельности |  |  |  |  |  |
| 1.2. Собственные средства на начало реализации проекта |  |  |  |  |  |
| 1.3. Кредиты |  |  |  |  |  |
| Итого по притоку средств |  |  |  |  |  |
| 2. **Отток средств** |  |  |  |  |  |
| 2.1. Капитальные затраты (с НДС) |  |  |  |  |  |
| 2.2. Оборотные средства |  |  |  |  |  |
| 2.3. Эксплуатационные расходы (без амортизации) |  |  |  |  |  |
| 2.4. Выплаты по кредиту |  |  |  |  |  |
| 2.5. Проценты по кредиту |  |  |  |  |  |
| 2.6. Налоги: |  |  |  |  |  |
| - налог на прибыль |  |  |  |  |  |
| - прочие выплаты из прибыли |  |  |  |  |  |
| 2.7. Выплаты дивидендов |  |  |  |  |  |
| Итого по оттоку средств |  |  |  |  |  |
| 3. **Сальдо притоков и оттоков** |  |  |  |  |  |
| 3.1 То же, нарастающим итогом |  |  |  |  |  |

Далее выполняется анализ эффективности проекта на основе чистой текущей стоимости.

Форма 6 - Эффективность инвестиционного проекта на основе NPV

| Наименование показателей | Год | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1-й | 2-й | … | n-й | всего |
| 1. Приток средств |  |  |  |  |  |
| 1.1. Доходы от основной деятельности |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |
| 2. Отток средств |  |  |  |  |  |
| 2.1. Общие инвестиции |  |  |  |  |  |
| 2.2. Эксплуатационные расходы (без амортизации) |  |  |  |  |  |
| 2.3. Проценты за кредит |  |  |  |  |  |
| 2.4 Уплаченные налоги из прибыли |  |  |  |  |  |
| 2.5. Дивиденды |  |  |  |  |  |
| 2.5. Прочие отвлечения средств из прибыли |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |
| 3. Чистый поток денежных средств (п. 1–п. 2) |  |  |  |  |  |
| 4. То же, нарастающим итогом |  |  |  |  |  |
| 5. Коэффициент дисконтирования |  |  |  |  |  |
| 6. Чистый дисконтированный поток денежных средств (п. 3 х п. 5) |  |  |  |  |  |
| 7. То же, нарастающим итогом |  |  |  |  |  |

**Основными показателями**, характеризующими экономическую эффективность инвестиций, являются:

* Чистая текущая стоимость (NPV);
* Индекс доходности (РI);
* Внутренняя норма доходности (IRR);
* Срок окупаемости инвестиций (DPBP).

**Чистая текущая стоимость** рассчитывается как разность дисконтированных денежных потоков поступлений и выплат, производимых в процессе реализации проекта за весь инвестиционный период.

, (4.2)

где NPV (Net Present Value) - чистая текущая стоимость;

СIFt (Cash Input Flow) - поступления денежных средств на *t-*ом шаге

расчета, образующие входной денежный поток;

COFt (Cash Output Flow) *-* выплаты денежных средств *t-*ом шаге расчета,

образующие выходной денежный поток;

R- норма дисконта;

Т - продолжительность инвестиционного периода.

Положительное значение NPV свидетельствует о целесообразности принятия решения о финансировании проекта. При сравнении альтернативных проектов предпочтение отдается проекту с большей величиной этого показателя.

Если инвестиции в проект производятся единовременно, то формула может быть представлена следующим образом:

,

где  - чистый денежный поток на t-ом шаге расчета (разность входного

(СIFt) и выходного (COFt) денежных потоков);

 - единовременные инвестиции в проект.

NPV – это абсолютный показатель.

**Индекс доходности** (PI - Profitability Index) является относительным показателем. Определяется отношение дисконтированных денежных потоков поступлений и выплат в течение инвестиционного периода:

 (4.3)

Если PI >1, проект считается экономически эффекти­вным, если PI <1, то проект неэффективен.

Характеризует уровень дохода на единицу затрат. Чем выше отдача каждого рубля, вложенного в проект, тем больше значение этого показателя.

При равных значениях NPV индекс доходности дает основание выбрать проект, имеющий наибольшее его значение.

**Внутренняя норма доходности (IRR)** - это ставка дисконтирования *(R)*, при которой величина входного и выходного дисконтированных денежных потоков равны. Рассчитывается по формуле:

**  (4.4)

Для оценки проекта по критерию IRR сравнивают внутреннюю норму доходности ИП с требуемой инвестором нормой прибыли, которую называют ставкой отсечения или пороговой ставкой. Ставка отсечения устанавливается инвестором исходя из целей, которые он ставит перед собой.

Если IRR < пороговой ставки, то проект отвергается, в противном случае – принимается. При сравнении нескольких альтернативных проектов лучшим является проект с наибольшим значением IRR.

К недостаткам критерия IRR следует отнести то, что он применим только к **регулярным ИП** (- проект, последовательность денежных потоков которого характеризуются не более одной сменой знака). Это означает, что знаки денежных потоков образуют последовательность типа « - - - + + + » или « + + + - - - ». Если инвестиционный проект не является регулярным, то применение критерия внутренней нормы доходности затруднено.

**Дисконтированный срок окупаемости** (DPBP - discounted payback period) – это периода времени *(t)*, который понадобится для возврата инвестированного капитала.

Расчет дисконтированного срока окупаемости производится из следующего выражения:

**, (4.5)

где ** - момент времени, в котором чистая текущая стоимость имеет

отрицательное значение ();

** - момент времени, в котором чистая текущая стоимость имеет

положительное значение ().

**12.           Анализ риска**

В данном разделе бизнес-плана должно быть отражено, какие рисковые события могут повлиять на ход реализации проекта. Менеджер должен установить  потенциальные риски и разработать мероприятия, направленные на снижение отрицательных последствий их наступления.

**13.           Юридический план**

Данный раздел представляет собой пакет юридических документов, который подтверждает правовой статус предприятия и форму собственности. В этом разделе должна быть указана ответственность владельцев. Если предприятие занимается инновационной деятельностью, то оно должно подтверждать эту деятельность наличием авторских свидетельств и патентов.

**14.           Приложения.**

В этот раздел помещают информацию, которая, по вашему мнению, может представлять интерес для инвестора.

*Обращаю внимание читателя, на то, что*[*структура бизнес-плана*](https://eios.sibsutis.ru/mod/resource/view.php?id=19329)*в зависимости от цели его создания может меняться и содержать  дополнительные разделы.*

## 4.3 Функции бизнес-плана

К **основным целям** бизнес-планирования относятся:

-       выявление незаполненных ниш на рынке для позиционирования товара/услуги;

-       позиционирование товара/услуги на рынке;

-       определение необходимых ресурсов для производства и продвижения товара/услуги на рынке;

-       установление потенциальной конкурентоспособности предприятия;

-       определение потенциальной рентабельности и финансовой устойчивости предприятия;

-       выявление рисков предпринимательской деятельности;

-       конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;

-       привлечение внимания и обеспечение поддержки со стороны потенциальных инвесторов.

**Важной целью бизнес-планирования** является также получение опыта планирования, развития перспективного взгляда на рабочую среду организации.

Бизнес-план может выполнять следующие **функции**:

-       разработка концепции деятельности предприятия на базе маркетингового, производственного, организационного и финансового планов;

-       оценка фактических результатов работы предприятия за определенный период и контроль выполнения различных бюджетов и показателей краткосрочных планов;

-       обоснование выбора инвестором наиболее приемлемого варианта инвестирования для получения максимальной прибыли (дохода),

-       установление необходимого объема финансирования и его источников;

-       определение целесообразности инвестирования в предполагаемый инвестору объект и его места строительства с учетом предварительных условий и примерных технико-экономических показателей в пределах финансовых возможностей инвестора.

 Бизнес-план необходим менеджерам и производственникам, поставщикам, банкам и инвесторам для эффективного решения организационно-экономических вопросов, возникающих при техническом, материальном, трудовом, финансовом и правовом обеспечении производства и реализации продукции. В нем обосновывают идеи, цели и задачи развития предприятия, пути и эффективность их реализации в условиях конкуренции, меняющейся ситуации на рынках сбыта продукции, различного рода рисков.

Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

## 4.4 Этапы разработки бизнес-плана

**I Подготовительный этап.** В процессе подготовительного (организационного) этапа определяют цели создания документа, его назначение, сроки, ответственных исполнителей разделов, необходимость привлечения специалистов из других организаций, график работы, бюджет.

Первый этап можно разбить на ряд шагов.

1. Определение целей написания бизнес-плана. Основными целями в данном случае являются: получение заемных средств из разных источников, формирование внутренней убежденности в необходимости данного проекта, реклама проекта, независимая экспертиза проекта сторонними специалистами.

2. Определение источников информации. Всю информацию для разработки бизнес-плана сгруппируем в две группы: первичная и вторичная. К первичной информации относят сведения, собранные впервые для данного исследования, а ко вторичной - информация, которая уже где-то существует, будучи собранной ранее для других целей. К методам сбора первичной информации относятся наблюдение, эксперимент и опрос. Источниками вторичной информации являются: внутренние источники (отчеты фирмы о прибылях и убытках, бюджеты, отчеты о предыдущих исследованиях, архитектурные проекты, ПОС, ППР); внешние официальные источники (документы Госстроя России, СНиПы, другие нормативные и законодательные материалы); внешние периодические и научно-методические материалы; внешняя коммерческая информация (материалы консалтинговых, аналитических фирм).

3. Точное определение целевых читателей. Бизнес-план разрабатывают для целевых читателей, которые зачастую являются специалистами узкого профиля (банки, инвестиционные компании, индивидуальные инвесторы, потребители, органы государственной власти, общественные организации). Для каждого из целевых читателей необходимо использовать особый стиль написания, специфический понятийный аппарат, выбрать методику расчета показателей.

4. Установление общей структуры документа. [Структура бизнес-плана](https://eios.sibsutis.ru/mod/resource/view.php?id=19329) будет подробно рассмотрена далее.

**II Этап разработки бизнес-плана по разделам**

Второй этап также можно разбить на ряд шагов.

1. Сбор информации. Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию. Прежде всего, необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить, т.е. понять, что и кому будет продаваться и почему люди это покупают. Без хорошего понимания запросов покупателей  нельзя оценить сильные и слабые стороны продукции и услуг. Необходимые данные получают, обратившись в соответствующие организации или проведя собственные исследования. Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения делового плана, которые касаются маркетинга: информацию о фирмах-конкурентах, торговой наценке, рыночных трендах и перспективах роста. Производственная информация включает в себя определение ресурсных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы.

2. Непосредственное написание бизнес-плана. Данный шаг рекомендуется выполнять при непосредственном участии будущих исполнителей бизнес-плана. Выполнение этого требования имеет следующие преимущества: предприниматель в дальнейшем имеет более системное и полное представление о слабых и сильных сторонах своей организации, основных направлениях ее деятельности, реальных шансах воплотить данный проект в жизнь; предприниматель получает дополнительный опыт плановой деятельности, которая является одной из функций менеджмента.

**III Этап обсуждения бизнес-плана** руководителями и ведущими специалистами структурных подразделений предприятия и консультантами сторонних организаций включает в себя изучение и обобщение авторами разделов всех отзывов и подготовку по каждому обоснованному замечанию аргументированного заключения. После совместного обсуждения проект бизнес-плана дорабатывают, обсуждают повторно и принимают решение о его дальнейшей корректировке либо разработке нового варианта.

На **IV заключительном этапе** выполняют окончательную редакцию бизнес-плана, его утверждение у руководства предприятия и передачу всем заинтересованным организациям и лицам (акционерам, потенциальным инвесторам и др.).

## 4.5 Требования к разработке бизнес-плана

Бизнес‑план должен быть подготовлен с учетом следующих рекомендаций:

1. Краткость – изложение самого главного по каждому разделу бизнес‑плана.

2. Доступность в изложении и понимании – бизнес‑план должен быть понятен широкому кругу людей.

3. Неперегруженность техническими подробностями.

4. Убедительность, лаконичность, пробуждение интереса у партнера.

5. Соответствие определенным стандартам – бизнес‑план должен быть принимаем читателем и удобен с точки зрения методики его составления.

6. Достоверность - данные и произведенные расчеты должны быть достоверными и правильными, содержать выводы. План  не должен иметь заведомо лживой информации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое «бизнес-план»?
2. Какие виды бизнес-плана бывают?
3. Назовите две основных причины разработки бизнес-плана;
4. Перечислите основные разделы бизнес-плана;
5. В чем заключается содержание раздела «Маркетинговый план»?
6. В чем заключается содержание раздела «Производственный план»?
7. В чем заключается содержание раздела «Финансовый план»?
8. Назовите показатели эффективности инвестиционного проекта;
9. Перечислите этапы разработки бизнес-плана;
10. Есть ли определенные требования к разработке бизнес-плана? Если да – назовите их.

# Модуль 5. Концепция маркетинга

Содержание модуля:

1. Определение маркетинга
2. Процесс управления маркетингом
3. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации
4. Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей
5. Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия
6. Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование товара
7. Товары. Товарные марки. Упаковка
8. Стратегия разработки новых товаров

## 5.1 Определение маркетинга

Концепция маркетинга. В основу концепции маркетинга положены идеи удовлетворения нужд и потребностей потенциальных потребителей. Она появилась как ответ на усложнение и затруднение сбытовой деятельности в условиях наращивания объемов выпуска продукции. Кризис "перепроизводства" потребовал серьезного анализа рыночной ситуации, а результатом этого анализа стало выявление принципов действия рыночных механизмов. Было установлено, что главная особенность рынков "эпохи массового производства" — приоритетное положение производителя по отношению к потребителю. Рынок такого типа получил название рынка продавца. Если характеризовать его предельно кратко и схематично, то сначала разрабатывается и производится товар, а затем идут активные поиски его потребителей и методов интенсивного сбыта.

При насыщении вступает в действие жесткая конкуренция, идет открытая борьба за "кошелек" потребителя. Одним из наиболее опасных проявлений "рынка продавца" является возникновение при определенных условиях диктата производителя, который сопровождается сужением круга выбора для потребителя или вообще дефицитом. Поскольку объем платежеспособного спроса — величина относительно определенная, производителям приходится прибегать к самым разным уловкам, чтобы отвоевать себе долю этого спроса, удержать ее и максимально упрочить свои позиции на рынке.

*Рынок продавца* становится главным тормозом на пути научно-технического прогресса, на пути обновления производства и появления новых более качественных товаров. У производителя-монополиста просто отсутствуют стимулы, которые порождают желание заниматься улучшением продукции. А для других выход на рынок с новым изделием ассоциируется с возрастающим риском и огромными затратами на рекламу.

Выходом из создавшегося на рынке положения стала одна из практических находок, один из приемов конкурентной борьбы: попытка "привязать" потребителя к товару путем удовлетворения его (потребителя) нужды, "подогнав" товар под имеющиеся на рынке ожидания. Вероятно, сначала это были отдельные шаги, но они были подготовлены всей историей развития производства. Постепенно переориентация производства, а вслед за ним и сбыта на удовлетворение нужд и запросов потребителя стала получать все большее распространение. Началось формирование *рынка покупателя* — практического воплощения концепции маркетинга.

*Рынок покупателя* предполагает выпуск тех товаров, которые потенциальный потребитель будет согласен приобрести. В основу производства закладываются данные, полученные в результате изучения запросов различных рыночных сегментов — отдельных групп населения, предприятий, организаций и других потребителей, которым и будет адресована вновь создаваемая продукция.

Здесь меняется направление усилий производителя — он, *выявив с помощью исследований те или иные неудовлетворенные нужды и потребности, разрабатывает и начинает производить те товары, которые способны их удовлетворить*. Производство и сбыт в условиях "рынка покупателя" и составляют содержание маркетинговой деятельности.

*Маркетинг*— вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Для пояснения этого определения необходимо рассмотреть следующие понятия:

- нужда;  
- потребность;  
- спрос;  
- товар;  
- обмен;  
- сделка;  
- рынок.

Нужда — чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо (нужды можно разделить на: физиологические, социальные, личные).

Потребность — нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Спрос — это потребность, подкрепленная покупательной способностью (платежеспособная потребность).

Товар — все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Обмен — акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Сделка — коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Рынок — сфера обмена или совокупность существующих и потенциальных потребителей товара.

Понятие "рынок" приводит к завершающему понятию цикла — "маркетингу".

*Маркетинг*— это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Процесс обмена требует работы. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, проектировать соответствующие товары, продвигать их на рынок, складировать, перевозить, договариваться о ценах и т.д. Основу деятельности маркетинга составляют такие занятия, как разработка товара, исследование, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса.

## 5.2 Процесс управления маркетингом

Процесс управления маркетингом состоит:

1) из анализа рыночных возможностей (внутренней и внешней среды);  
2) отбора целевых рынков (замеры объемов спроса, сегментирование рынков, выбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке);  
3) разработки комплекса маркетинга (разработка товара, установление цен на товары, методы распространения товара, стимулирование сбыта товара);  
4) претворения в жизнь маркетинговых мероприятий (стратегия, планирование и контроль)

*Анализ рыночных возможностей* — это отправная точка маркетинговой деятельности. Руководству необходимо знать, как выявлять и оценивать эти возможности. Для этого используются системы маркетинговой информации и исследований внешней среды. Каждую возможность необходимо оценить с точки зрения ее соответствия целям и наличным ресурсам фирмы.

Анализ должен вскрыть ряд привлекательных с точки зрения фирмы рыночных возможностей. Каждая потребует более глубокого изучения, прежде чем на ней остановиться как на очередном целевом рынке.

*Отбор целевых рынков.* Чтобы убедиться в достаточной привлекательности открывающейся возможности, фирме нужно будет провести более тщательную оценку текущего и будущего спроса. При положительном результате на следующем этапе производят сегментирование рынка для выявления групп потребителей и нужд, которые фирма может удовлетворить наилучшим образом. Сегмент рынка состоит из потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга. Фирма может остановиться на одном или нескольких сегментах рынка. Применительно к каждому из них фирма должна решить, какую именно позицию она хочет занять в данном сегменте. Ей следует изучить позиционирование на целевом рынке марочных товаров конкурентов с точки зрения свойств, являющихся, по мнению потребителей, наиболее важными. Кроме того, следует оценить объем спроса на возможные сочетания свойств товара. Затем следует решить, что именно создавать: товар, рассчитанный на удовлетворение еще не удовлетворенной нужды, или товар, аналогичный одному или нескольким уже существующим товарам. В последнем случае фирма должна быть готова вступить в борьбу с конкурирующим товаром, внедряя в сознание потребителей представление об отличиях своего товара.

*Разработка комплекса маркетинга*. Приняв решение о рыночном позиционировании (то есть об отличном от других положении товара на рынке и в сознании потенциальных покупателей), фирма разрабатывает для его поддержания комплекс маркетинга. **Комплекс маркетинга** (4Р)— это сочетание четырех составляющих: товара, цены, методов распространения и методов стимулирования. Фирме предстоит принять решение об общей сумме ассигнований по основным составляющим комплекса маркетинга и в рамках каждой из этих составляющих.

*Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.* Для претворения в жизнь маркетинговых мероприятий фирме необходимо создать четыре системы:

- маркетинговой информации;  
- планирования маркетинга;  
- организации службы маркетинга;  
- маркетингового контроля.

Система планирования маркетинга включает в себя тактическое и стратегическое маркетинговое планирование.

*Факторы, влияющие на стратегию маркетинга фирмы* также можно разделить по уровням в зависимости от степени влияния на стратегию:

1 уровень: целевые покупатели;

2 уровень: товар, цена, стимулирование, распространение (4Р);

3 уровень: система маркетинговой информации, система планирования маркетинга, система организации службы маркетинга и система маркетингового контроля;

4 уровень: поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории;

5 уровень (внешний): технико-экономическая среда, демографическая и экономическая среда, социально-культурная среда и политико-правовая среда.

## 5.3 Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации

*Система маркетинговой информации* — постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для использования ее управляющими с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий.

В состав хорошо спланированной системы маркетинговой информации входит четыре вспомогательные системы.

**А. Система внутренней отчетности**

Отражает показатели текущего сбыта, суммы издержек, объемы материальных запасов, движение денежной наличности, данные о дебиторской и кредиторской задолженности. Системы внутренней отчетности более эффективны, если они созданы на базе компьютерных сетей.

**Б. Система сбора внешней текущей маркетинговой информации**

Эта система поставляет руководителям маркетинга повседневную информацию о событиях, происходящих в рыночной среде.

Хорошо обученный штат продавцов, специальные сотрудники, отвечающие за сбор информации, покупка сведений у централизованных поставщиков данных и учреждение специального подразделения по сбору информации — все это способствует повышению качества внешней текущей маркетинговой информации, поступающей в распоряжение руководства фирмы.

**В. Система маркетинговых исследований**

Система призвана обеспечить сбор информации, актуальной с точки зрения стоящей перед фирмой конкретной маркетинговой проблемы.

Маркетинговые исследования — процесс, состоящий из пяти этапов:

*Первый этап* — происходит четкое определение проблемы и постановка целей исследования.

*Второй этап* — разработка плана сбора информации с использованием первичных и вторичных данных.

*Третий этап*— сбор информации.

Сбор первичных данных требует выбора методов исследования, подготовки инструментов исследования, составление плана выборки и выбора способа связи (таблица 5.1).

Таблица 5.1 - План сбора первичных данных

|  |  |
| --- | --- |
| Методы исследования | Наблюдение    Эксперимент    Опрос |
| Инструменты исследования | Анкета    Технические средства |
| План составления выборки | Объект выборки    Объем выборки    Процедура выборки |
| Способ связи с аудиторией | Телефон    Почта    Личный контакт |

*Четвертый этап*— анализ собранной информации для вывода из совокупности полученных данных показателей среднего уровня, переменных составляющих и выявление разного рода взаимосвязей.

*Пятый этап*— представление основных результатов, дающих управляющему по маркетингу возможность принимать более взвешенные решения.

**Г. Система анализа маркетинговой информации**

Система использует методики статистической обработки данных и модели, облегчающие деятелям рынка процесс принятия оптимальных маркетинговых решений.

Статистический банк данных включает следующие методы: регрессионный анализ, корреляционный анализ, факторный анализ и т.д. Банк моделей включает: модель системы ценообразования, модель расчета цены, модель выработки рекламного бюджета и т.д.

## 5.4 Потребительские рынки и покупательское поведение потребителей

*Потребительский рынок* — это отдельные лица и домохозяйства, покупающие товары или услуги для личного потребления. Этот рынок состоит из множества субрынков, таких как субрынки женщин и мужчин, молодых потребителей и пожилых людей и т.д.

*Модель покупательского поведения*

Фирма, по-настоящему разобравшаяся в том, как реагируют потребители на различные характеристики товара, цены, рекламные аргументы и т.п., будет иметь большое преимущество перед конкурентами. Именно поэтому тратится так много времени и усилий на исследование зависимостей между побудительными факторами маркетинга и ответной реакцией потребителей.

На рисунке 5.1 представлена модель покупательского поведения.

Задача продавца — понять, что происходит в "черном ящике" сознания потребителя.

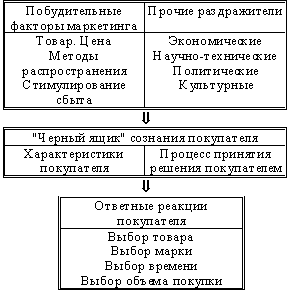


Рисунок 5.1 - Модель покупательского поведения

**Характеристики покупателя**

На поведение покупателя при покупке товара большое влияние оказывают факторы следующего характера:

* культурного (культура, субкультура, социальное положение);
* социального (семья, роли и статусы, референтные группы);
* личного (возраст, пол, семейное положение, экономическое положение, тип личности и т.д.)
* психологического (мотивация, восприятие, усвоение, убеждения, отношения)

В своем большинстве это факторы, не поддающиеся контролю со стороны продавца, но их обязательно следует принимать в расчет.

*Факторы культурного уровня* оказывают самое большое и глубокое влияние на поведение потребителя.

*Культура* — основная первопричина, определяющая потребности и поведение человека. Человек с детства усваивает базовый набор ценностей, восприятий, предпочтений, манер и поступков, характерный для его семьи и основных институтов общества.

*Субкультура.* Любая культура включает в себя более мелкие составляющие, или субкультуры, которые предоставляют своим членам возможность более конкретного отождествления и общения с себе подобными. (Например, по национальной принадлежности, религии, по географическому району и т.д.).

*Социальное положение*. В каждом обществе существуют различные общественные классы — сравнительно стабильные группы в рамках общества и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения.

*Факторы социального порядка*. Поведение потребителя определяется также и факторами социального порядка, такими как референтные группы, семья, социальные роли и статусы.

*Референтные группы* — группы, оказывающие прямое и особенно сильное влияние на поведение человека при личном контакте или косвенное влияние (семья, друзья, соседи и коллеги, общественные и религиозные организации, профсоюзы и т.д.).

*Семья.* Оказывает сильное влияние на покупателя (родители и дети, муж и жена и т.д.).

*Роли и статусы*. Индивид является членом множества социальных групп. Его положение в каждой из них можно охарактеризовать с точки зрения роли и статуса. Например, индивид является сыном, мужем и отцом и преуспевающим управляющим фирмой. Роль представляет собой набор действий, которых ожидают от индивида окружающие его лица.

Каждой роли присущ определенный статус, отражающий степень положительной оценки данной роли со стороны общества. Роль управляющего фирмой имеет в глазах данного общества более высокий статус по сравнению с ролью сына. В качестве управляющего фирмой индивид будет покупать товары (одежду, обувь, автомобиль), которые отражают именно эту его роль и статус.

*Факторы личного порядка*

На решениях покупателей сказываются факторы личного порядка, особенно такие, как возраст, пол, семейное положение, этап жизненного цикла семьи, род занятий, уровень доходов, образ жизни и тип личности.

*Факторы психологического порядка*

На покупательском выборе индивида сказываются также основные факторы психологического порядка:

- мотивация;  
- восприятие;  
- усвоение;  
- убеждения;  
- отношения.

**Мотивация**

Мотив (или побуждение) — нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения.

Психологи разработали ряд теорий человеческой мотивации.

Самые популярные из них — теория Зигмунда Фрейда и теория Авраама Маслоу — предполагают совершенно разные выводы для деятельности по исследованию потребителей и маркетингу.

*Фрейд считал,* что люди в основном не осознают тех реальных психологических сил, которые формируют их поведение, что человек растет, подавляя при этом в себе множество влечений.

Эти влечения никогда полностью не исчезают и никогда не находятся под полным контролем. Они проявляются в сновидениях, оговорках, невротическом поведении, навязчивых состояниях и т.д. Таким образом, человек не отдает себе полного отчета в истоках собственной мотивации.

**Теория мотивации Маслоу**

Авраам Маслоу попытался объяснить, почему в разное время людьми движут разные потребности. Ученый считает, что человеческие потребности располагаются в порядке иерархической значимости от наиболее до наименее настоятельных.

Разработанная Маслоу иерархия представлена на рисунке 5.2.

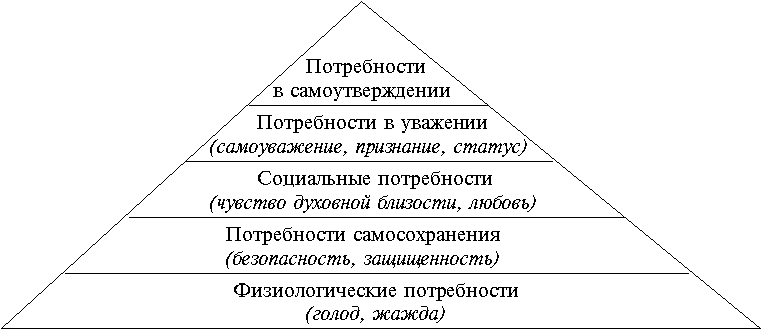


Рисунок 5.2 - Иерархия потребностей по Маслоу

По степени значимости потребности располагаются в следующем порядке:

- физиологические потребности;  
- потребности самосохранения;  
- социальные потребности;  
- потребности в уважении;  
- потребности в самоутверждении.

Человек стремится в первую очередь удовлетворить самые важные потребности. Как только ему удается удовлетворить какую-то важную потребность, она на время перестает быть движущим мотивом. Одновременно появляется побуждение к удовлетворению следующей по важности потребности.

*Восприятие*. Мотивированный человек готов к действию. Характер его действия зависит от того, как он воспринимает ситуацию. Два разных человека, будучи одинаково мотивированными, в одной и той же объективной ситуации могут действовать по-разному, поскольку по-разному воспринимают эту ситуацию.

*Избирательное восприятие*. Сталкиваясь с огромным количеством раздражителей, человек не в состоянии реагировать на все. Большинство из них он отсеивает, а замеченными оказываются следующие раздражители:

- связанные с имеющимися в данный момент потребностями;  
- которых ожидают;  
- которые резко отличаются какими-то своими значениями от обычных.

*Избирательное искажение*. Замеченные потребителем раздражители не обязательно воспринимаются им так, как это было задумано отправителем. Каждый человек стремится вписать поступающую информацию в рамки существующих у него мнений. Под избирательным искажением имеют в виду склонность людей трансформировать информацию, придавая ей личностную значимость.

*Избирательное запоминание*. Человек склонен запоминать информацию, поддерживающую его отношения и убеждения.

*Усвоение*

Человек усваивает знания в процессе деятельности.

Усвоение — это определенные перемены, происходящие в поведении индивида под влиянием накопленного им опыта.

*Убеждения и отношения*

Посредством действий и усвоения человек приобретает убеждения и отношения. А они в свою очередь влияют на его покупательское поведение.

*Убеждение* — мысленная характеристика индивидом чего-либо.

Убеждения могут основываться на реальных знаниях, мнениях или просто вере. Производителей, естественно, интересуют убеждения людей в отношении конкретных товаров. Из этих убеждений складываются образы товаров и марок.

*Отношение*. Почти ко всему — политике, одежде, музыке, еде и т.п. — человек имеет собственное отношение.

Отношение — сложившаяся на основе имеющихся знаний устойчивая благоприятная оценка индивидом какого-либо объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных действий.

Отношения позволяют индивиду сравнительно стабильно вести себя по отношению к схожим друг к другу товарам. Так что фирме будет выгоднее вносить свои товары в рамки уже существующих отношений, чем пытаться их изменить.

***Процесс принятия решения о покупке***

Рассмотрим этапы, которые покупатель преодолевает на пути к принятию решения о покупке и ее совершению:

*1.Осознание проблемы*

Процесс покупки начинается с осознания покупателем проблемы или нужды. На этом этапе продавцу необходимо выявить обстоятельства, которые обычно подталкивают человека к осознанию проблемы. Следует выяснить:

- какие именно ощутимые нужды или проблемы возникли;  
- чем вызвано их возникновение;  
- каким образом вывели они покупателя на конкретный товар.

Собирая подобную информацию, продавец получает возможность выявлять раздражители, которые чаще всего привлекают интерес индивида к товару.

*2.Поиск информации*

В поисках информации потребитель может обратиться к следующим источникам:

- личные источники (семья, друзья, соседи, знакомые);

- коммерческие источники (реклама, продавцы, оптовики, упаковка, выставки и т.д.);

- общедоступные источники (средства массовой информации);  
- источники собственного опыта (изучение, использование товара).

Потребитель получает наибольший объем информации о товаре из коммерческих источников. А самыми эффективными являются личные источники, то есть коммерческие источники обычно информируют, а личные — "узаконивают" информацию и(или) дают ей оценку.

В результате сбора информации повышается осведомленность потребителей об имеющихся на рынке марках и их свойствах. Последовательность комплектов, задействованных в процессе принятия решения о покупке, приведена на рисунке 5.3.

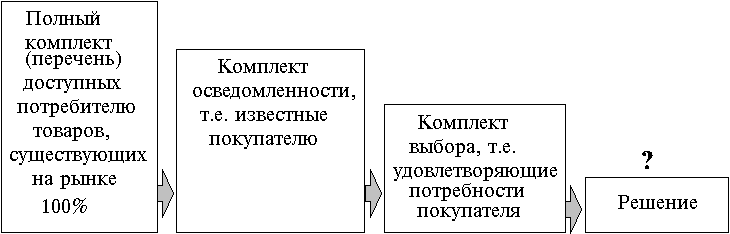


Рисунок 5.3 - Комплекты, задействованные в процессе принятия решения о покупке

Фирма должна разработать такой комплекс маркетинга, который вводил бы ее товар (марку) в комплект осведомленности и в комплект выбора потребителя.

*3.Оценка вариантов*. Потребитель рассматривает данный товар как определенный *набор свойств.* Разные потребители считают для себя актуальными разные свойства. Каждый конкретный потребитель обращает больше всего внимания на свойства, которые имеют отношение к его нужде.

Потребитель склонен придавать разные *весовые показатели значимости* свойствам, которые он считает актуальными для себя. Продавец не должен считать, что именно эти свойства обязательно являются самыми важными.

Потребитель склонен создавать себе набор убеждений о марках. Эти убеждения могут колебаться от знания подлинных свойств по собственному опыту до знаний, являющихся результатом избирательного восприятия, избирательного искажения и избирательного запоминания.

Считается, что каждому свойству потребитель приписывает *функцию полезности*, то есть степень ожидаемой удовлетворенности.

*4.Решение о покупке.* Оценка вариантов приводит к ранжированию товаров в комплекте выбора. У потребителя формируется намерение совершить покупку наиболее предпочтительного товара.

*5.Реакция на покупку*. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности потребителя совершенной покупкой формирует его реакцию. Все зависит от соотношения между ожиданиями потребителя и эксплуатационными свойствами товара. Если товар соответствует ожиданиям, то потребитель удовлетворен, если превышает их — потребитель весьма удовлетворен, если не соответствует им — потребитель неудовлетворен.

Ожидания потребителя формируются на основе информации, получаемой им от продавцов, друзей и из прочих источников. Если продавец преувеличивает эксплуатационные характеристики товара, у потребителя возникнут слишком высокие ожидания, которые в результате обернутся разочарованием. Чем больше разрыв между ожидаемыми и реальными свойствами, тем острее неудовлетворенность потребителя.

Отсюда следует, что продавец должен выступать с такими утверждениями в пользу товара, которые достоверно отражали бы его эксплуатационные свойства.

## 5.5 Рынок предприятий и поведение покупателей от имени предприятия

*Рынок предприятий* — это совокупность лиц и организаций, закупающих товары для использования их в дальнейшем в производстве, для перепродажи или перераспределения. Предприятия — это рынок сырья, комплектующих изделий, капитального имущества (оборудования, зданий), предметов снабжения и деловых услуг.

Рынок товаров промышленного назначения состоит из лиц и организаций, закупающих товары с целью увеличения сбыта, сокращения издержек производства, выполнения каких-либо общественных или правовых требований.

По сравнению с рынком товаров широкого потребления, рынок товаров промышленного назначения отличается следующим:

- на этом рынке меньше покупателей;  
- эти немногочисленные покупатели крупнее;  
- они сконцентрированы географически;  
- спрос на товары промышленного назначения определяется спросом на товары широкого потребления;  
- этот спрос неэластичен;  
- спрос резко меняется;  
- закупки осуществляются профессионалами (ОМТС, закупщиками, закупочными комиссиями).

Решения, принимаемые закупщиками для нужд промышленности, варьируются в зависимости от ситуации. Существуют три основных вида ситуаций совершения закупок:

1) повторная закупка без изменений;  
2) повторная закупка с изменениями;  
3) закупка для решения новых задач (закупка нового оборудования, новое строительство, комплектная закупка "под ключ" и т.д.).

В состав распорядительного подразделения закупочной организации (закупочного центра или закупочной комиссии), при закупках для решения новых задач входят все специалисты предприятия, которые играют ту или иную роль в процессе принятия решения о закупках. Среди них есть действительные пользователи (эксплуатационщики) и все, кто оказывает влияние на принятие решения (технологи, механики, энергетики, снабженцы, менеджеры и т.д.), принимающие решения и лица, контролирующие информацию о закупке.

Продавцу товаров промышленного назначения необходимо знать:

* кто основные участники решения;
* на принятие каких решений сказывается их влияние;
* какова относительная степень значимости этого влияния;
* какими оценочными критериями пользуется каждый из участников процесса принятия решения.

Кроме того, продавец товаров промышленного назначения должен разбираться в таких факторах, влияющих на принятие решения о закупке, как:

* факторы окружающей обстановки;
* особенности организации;
* межличностные отношения в закупочной группе;
* индивидуальные особенности личности, принимающей решение.

Покупатели товаров для нужд промышленности — профессионалы, поэтому продавцы этих товаров должны совершенствовать свои маркетинговые возможности. Так, например, при выборе поставщика сложного технологического оборудования покупатели составляют перечень желательных характеристик поставщика:

* техническая компетентность поставщика и опыт в данной отрасли;
* наличие службы техпомощи;
* оперативность поставок;
* быстрота реакции на нужды клиента;
* качество товара;
* репутация поставщика;
* цена товара;
* полнота товарного ассортимента;
* уровень квалификации агентов по продажам;
* возможность предоставления кредита;
* возможность обучения персонала у поставщика;
* послегарантийное обслуживание и обеспечение запчастями;
* полнота обеспечения технической документацией;
* личные отношения.

Процесс закупки складывается из восьми этапов:

1. Осознание проблемы;
2. Общее описание потребности;
3. Оценка характеристик товара;
4. Поиски поставщиков;
5. Запрашивание предложений;
6. Выбор поставщика;
7. Разработка процедуры выдачи заказа;
8. Оценка работы поставщика.

*Рынок промежуточных продавцов* состоит из лиц и организаций, приобретающих и продающих товары, произведенные другими. Промежуточным продавцам необходимо принимать решения относительно поставщиков, цен, условий поставок и товарного ассортимента. В небольших оптовых и розничных организациях закупки могут осуществляться одним или несколькими лицами, в крупных организациях — специальным отделом закупок. При работе с новыми товарами промежуточные продавцы придерживаются того же процесса закупки, что и покупатели товаров промышленного назначения. В случаях со стандартными товарами процесс закупки состоит из обыденной процедуры выдачи повторного заказа и пересмотра условий контракта.

*Рынок государственных учреждений* имеет огромную емкость. (Приобретение товаров и услуг для целей обороны, здравоохранения, образования, поддержки общественного благосостояния и других социальных нужд)

Практика государственных закупок характеризуется ярко выраженной спецификой и наличием четких технических требований. Большая часть закупок осуществляется методом открытых торгов (на конкурсной основе) или методом заключения контрактов по результатам переговоров. За деятельностью правительственных закупщиков внимательно следят парламент, органы контроля за использованием бюджета и общественность. Поэтому при осуществлении государственных закупок обычно требуется оформление множества документов, согласующих подписей, из-за чего затягивается процесс выдачи заказа.

## 5.6 Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование товара

Продавцы могут воспользоваться тремя подходами к рынку:

1. массовый маркетинг — решение о массовом производстве и массовом распространении одного товара и попытки привлечь к нему покупателей всех типов;
2. товарно-дифференцированный маркетинг — решение о производстве двух или более товаров с разными свойствами, разного качества, в разной расфасовке и т.д. с целью предложения рынку разнообразия и различения товаров продавца от товаров конкурентов;
3. целевой маркетинг (концентрированный) — решение о разграничении различных групп, составляющих рынок, и разработке соответствующих товаров и комплексов маркетинга для каждого целевого рынка.

В настоящее время продавцы все больше переходят от методов массового и товарно-дифференцированного маркетинга к методам целевого маркетинга, который в большей мере помогает выявить рыночные возможности и создавать более эффективные товары и комплексы маркетинга. Основными мероприятиями целевого маркетинга являются (рисунок 5.15):

* сегментирование рынка (определение принципов сегментирования и составление профилей полученных сегментов);
* выбор целевых сегментов рынка (оценка степени привлекательности полученных сегментов и выбор одного/нескольких сегментов);
* позиционирование товара на рынке (решение о позиционировании в каждом целевом сегменте и разработка комплекса маркетинга для каждого сегмента).

Таблица 5.2 **-** Некоторые переменные, используемые для сегментирования потребительских рынков

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы, переменные | Наиболее распространенные значения переменных |
| Географические: | |
| Регион | Район Крайнего Севера, Центрально-Черноземный район, Северный Кавказ, Урал, Сибирь, Дальний Восток и т.п. |
| Административное деление | Республика, край, область, район, город |
| Численность населения (для городов) | 5—20 тыс. чел., 20—100 тыс. чел., 100—250 тыс. чел., 250—500 тыс. чел., 500—1000 тыс. чел., 1—4 млн. чел., свыше 4 млн. чел. |
| Плотность населения | Город, пригород, сельская местность |
| Климат | Умеренно-континентальный, континентальный, субтропический, морской и т.п. |
| Демографические: | |
| Возраст | до 3-х лет, 3—6 лет, 6—12 лет, 13—19 лет, 20—34 лет, 35—49 лет, 50—65 лет, 65 и более |
| Пол | Мужской, женский |
| Размер семьи | 1—2 чел., 3—4 чел., 5 и более |
| Семейное положение | Молодежь — одинокие, молодежь — семейные без детей, молодежь — семейные с детьми, пожилые — имеющие детей, пожилые — семейные, не имеющие детей, пожилые — одинокие и т.д. |
| Виды профессий | Научные работники, инженерно-технические работники, служащие, бизнесмены, рабочие государственных предприятий, фермеры, преподаватели, учителя, студенты, домохозяйки и т.д. |
| Уровень дохода | Низкий, средний, высокий, очень высокий |
| Уровень образования | Без образования, начальное образование, среднее образование, среднеспециальное образование, высшее образование, ученая степень, звание |
| Национальность | Русские, украинцы, белорусы, грузины, армяне, азербайджанцы, евреи, татары и т.п. |
| Религия | Православная, католическая, ислам и т.д. |
| Раса | Европеоидная, монголоидная |
| Психографические: | |
| Социальный слой | Неимущие, среднего достатка, высокого достатка, очень высокого достатка |
| Стиль жизни | Элитарный, богемный, молодежный, спортивный |
| Личные качества | Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт, новаторство, стремление к лидерству, уравновешенность, флегматичность и т.п. |
| Поведенческие: | |
| Степень случайности покупки | Приобретение товаров обычно носит случайный характер; иногда носит случайный характер. |
| Поиск выгод | Поиск изделий высокого качества, хорошего обслуживания, более низких цен |
| Степень нуждаемости в продукте | Нужен постоянно, нужен время от времени. |
| Степень готовности купить изделие | Не желает покупать, не готов купить сейчас, недостаточно информирован, чтобы купить, стремится купить изделие, обязательно купит |

*Сегментирование рынка* — разбивка рынка на четкие группы покупателей, для каждой из которых могут потребоваться отдельные товары и (или) комплексы маркетинга в зависимости от потребностей. Для отыскания лучших, с точки зрения фирмы, возможностей сегментирования продавец опробует самые разные методы. При потребительском маркетинге основаниями (критериями) для сегментирования служат следующие переменные (таблица 5.2):

* географические;
* демографические;
* психографические;
* поведенческие.

Сегментирование рынков товаров промышленного назначения можно производить:

* по разновидностям конечных потребителей;
* весомости заказчика;
* их географическому местонахождению.

Эффективность аналитической работы по сегментированию зависит от того, в какой мере получаемые сегменты поддаются замерам, оказываются доступными, солидными и пригодными для проведения в них целенаправленных действий.

Сегменты рынка можно оценивать как с точки зрения присущей им привлекательности, так и с точки зрения сильных деловых сторон, которыми фирма должна обладать, чтобы добиться успеха в конкурентном сегменте.

Выбор конкретного рынка определяет и круг конкурентов фирмы, и возможности позиционирования товара (то есть, обеспечения товару конкурентного положения на рынке). Если фирма займет позицию рядом с одним из конкурентов, она должна дифференцировать свое предложение за счет качества товара, его цены, гарантий покупателям, организацией сервиса и т.д.

Решение о точном позиционировании позволяет фирме приступить к следующему этапу, а именно к детальному планированию комплекса маркетинга.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается сущность маркетинга?
2. Перечислите этапы управления маркетингом;
3. Назовите системы маркетинговых исследований, дайте им характеристику;
4. Дайте характеристику рынку покупателей;
5. В чем заключается стратегия разработки нового товара?
6. Что такое сегментирование рынка?
7. По каким критериям можно выполнить сегментирование рынка?

# Модуль 6. Управление затратами. Ценообразование

Содержание модуля:

1. Понятие «затраты», классификация затрат
2. Планирование себестоимости
3. Методика планирования эксплуатационных расходов
4. Цена. Функции цены
5. Этапы формирования цены
6. Методы ценообразования
7. Формирование действующих тарифов связи

## 6.1 Понятие «затраты», классификация затрат

Под **расходами** понимаются все средства, обоснованные условиями деятель­ности организации и необходимые для реализации всех этапов производства продукции, выполнения работ, предоставления услуг, выраженных в денежных единицах. Все **расходы организации условно группируются следующим образом:**

**1. Расходы по видам деятельности организации, связанные:**

- с выполнением работ;

- с производством продукции и ее продажей;

- с предоставлением услуг.

**2. Расходы, зависящие от условий деятельности организации:**

*- операционные расходы, связанные:*

- с продажей, выбытием и прочим списанием основных средств и про­чих неденежных активов;

- с уплатой организацией процентов за предоставление ей в пользова­ние денежных средств, займов;

- с оплатой услуг, оказываемых кредитными организациями;

- с временным пользованием, владением и пользованием активами по договору аренды;

- с при обретением или использованием прав, возникающих из патентов   на изобретения, промышленные образцы и другие виды интеллекту­альной собственности;

- с участием в уставных капиталах других организаций;

- прочие расходы;

*- внереализационные расходы:*

-штрафы, пени, неустойки за нарушения условий договоров;

-убытки прошлых лет, признанные в отчетном году;

- суммы дебиторской задолженности, по которой истек срок исковой давности, других долгов, нереальных для взыскания;

- отрицательные курсовые разницы;

- сумма уценки активов (за исключением внеоборотных);

- прочие внереализационные расходы;

*- чрезвычайные расходы, возникшие как следствие:*

- чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности организации;

- стихийных бедствий;

- пожаров;

- аварий;

- национализации имущества;

- других форс-мажорных обстоятельств.

Термин «затраты» применяется для выделения особой категории расходов, которые связаны с затрачиваемыми средствами в отчетном периоде.

**Затраты** – это расходы, производимые в строго установленном промежутке времени, т.е. в отчетном периоде.

**Классификация затрат** подразумевает распределение их по определенным общим признакам или принципам. Классификация затрат является основой разработки группировок расходов. Под **группировкой** понимается сведение по определенным признакам всего разнообразия расходов в однородные группы.

Классификация затрат, связанных с производством продукции, выполнением работ, предоставлением услуг представлена в таблице:

Таблица 6.1 – Классификация затрат

|  |  |
| --- | --- |
| **Признак классификации** | **Виды группировок** |
| По отношению к предметам деятельности  организации | На производство продукции |
| На выполнение работ |
| На предоставление услуг |
| По видам продукции (работ, услуг) | На каждый из видов продукции (работ, услуг) |
| По видам деятельности организации | В основное производство |
| Во вспомогательное производство |
| На сбыт |
| На обслуживание |
| По отношению к факторам производства | На средства труда |
| На предметы труда |
| На предметы труда работающих |
| На естественные ресурсы |
| По отношению к фазам производственного  цикла | Снабженческо-заготовительные |
| Производственные |
| Сбытовые |
| По отношению к технологическому процессу | Основные затраты |
| Накладные расходы |
| По способу отнесения на себестоимость  единицы продукции (работ, услуг) | Прямые |
| Косвенные |
| По отношению к объему производства | Постоянные |
| Переменные |
| По экономически обоснованным признакам | По экономическим элементам |
| По калькуляционным статьям |
| По возможности контроля на уровне  управления и охвату нормированием | Контролируемые (регулируемые) и неконтролируемые (нерегулируемые) |
| Нормируемые и ненормируемые |
| По степени однородности | Комплексные |
| Одноэлементные (простые) |
| По целесообразности расходования и охвату  планированием | Производительные и непроизводительные |
| Планируемые и непланируемые |
| По календарным периодам | Текущие и единовременные |
| Будущих периодов |
| Прошлых периодов (безвозвратные) |
| По целевому назначению | По направлению учета (по выполняемому мероприятию) |
| По степени важности | Принимаемые в расчет (релевантные) |
| Непринимаемые в расчет (нерелевантные) |
| В зависимости от принятия управленческого  решения | Устранимые |
| Неустранимые |
| Вмененные (воображаемые) |
| В зависимости от характера возникновения  дополнительного выпуска продукции | Инкрементные (приростные) |
| Маржинальные (предельные) |

## 6.2 Планирование себестоимости

**Себестоимость продукции** (работ, услуг) — стоимостная оценка используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию.

 Планирование себестоимости  включает в себя**3 этапа**:

1. Планирование затрат, т.е. расчет по каждой статье
2. Определение структуры затрат и калькуляция себестоимости
3. Определение путей снижения затрат и расчет эф-ти снижения затрат

Калькуляция готовой продукции – расчет затрат в денежном выражении, приходящихся на единицу продукции в разрезе статей калькуляции

**Определение себестоимости  единицы продукции необходимо для**:

-        Расчетов рентабельности отдельных видов продукции

-        Установления цен на продукцию

-         Организацию коммерческого расчета (метод ведения хозяйства на основе соизмерения затрат на хозяйственную деятельность и её результатов, выраженных в денежной форме)

Планирование и снижение себестоимости осуществляется в соответствии с характером производимой продукции и применяемыми показателями с/с. Исходя из этого рассчитываются:

-        Снижение себестоимости сравнимой товарной продукции

-        Снижение затрат на рубль товарной продукции

-        Снижение себестоимости продукции по технико-экономическим факторам

**Порядок расчета снижения себестоимости по технико-экономическим факторам**. Экономия, обуславливающая снижение себестоимости продукции в планируемом году, рассчитывается по группам факторов:

1. повышение технического уровня производства
2. улучшение организации производства и труда
3. изменение объема и структуры производства
4. улучшение использования природных ресурсов
5. развитие производства

Расчет экономии затрат по отдельным факторам производятся по след направлениям:

1. экономия затрат в результате повышения технического уровня производства, которая рассчитывается по плану технического развития и организации производства;
2. экономия, обеспеченная изменением специализации производства
3. снижение себестоимости  продукции за счет влияния структурных сдвигов (Измеряются с помощью таких характеристик, как соотношение темпов роста и прироста экономических показателей отдельных структурных подразделений (отраслей, секторов и т. д.), изменения в процентных удельных весах или в долях этих подразделений в общем объеме общественного производства);
4. снижение себестоимости  продукции за счет влияния изменения объема производства (по условно-постоянным расходам, по амортизационным отчислениям)
5. сумма переходящих на планируемый год экономия, получаемая от мероприятий, внедренных в предыдущем периоде

 Важнейшие показатели по себестоимости  продукции определяются на основе **сметы затрат на производство**, которая представляет собой совокупность затрат по экономически однородным элементам. Показатели следующие:

-        Сумма затрат на производство в целом и по отдельным элементам расходов

-        Себестоимости  валовой, товарной и реализованной продукции

-        Структура себестоимости

## 6.3 Методика планирования эксплуатационных расходов

Затраты планируются по каждой статье с учетом инфляции.

К затратам на оплату труда относятся затраты на оплату труда основного производственного персонала предприятия, включая премии, стимулирующие и компенсирующие выплаты.

 (6.1)

Страховые взносы во внебюджетные фонды включают отчисления по установленным нормам во внебюджетные фонды: пенсионный, фонд гос социального страхования, обязательного медицинского страхования:

 (6.2)

где ФОТпл – фонд оплаты труда (плановый), руб.;

СНсв – ставка страховых взносов, 30,2%;

Сумма амортизационных отчислений планируется исходя из среднегодовой стоимости основных фондов по видам и соответствующих норм амортизации:

 (6.3)

где Фп – среднегодовая стоимость ОПФ, руб.;

Na – норма амортизации в соответствии с амортизационной группой ОПФ, %.

Затраты на эл энергию планируются по видам оборудования исходя их его мощности, продолжительности работы, нормы потребления эл энергии и прогнозируемых тарифов на нее

 (6.4)

где W – мощность

m – тариф на эл эн

n – кпд устновленного оборудования

Взаиморасчеты в предприятиями связи: планируются на основе договоров.

Затраты на запчасти:

 (6.5)

 (6.6)

где  - среднегодовая стоимость ОПФ, руб.;

 - доля материалов, %

Транспортные расходы, в том числе на перевозку почты, планируются на основе договоров

Прочие затраты планируются укрупненным образом:

 (6.7)

 (6.8)

## 6.4 Цена. Функции цены

**Цена** – экономическая категория, которая участвует в решении многих социальных, экономических и политических задач. Представляет собой количество денег, уплачиваемое за единицу товара или услуги. Зная цену, можно определить выручку и др показатели

Цена выполняет след **функции**:

1.          учетно-измерительная: цена позволяет соизмерить затраты различных ресурсов на производство одних и тех же Тов, а также определить товарооборот

2.          регулирующая (функция сбалансирования спроса и предложения): проявляется на рынке совершенной конкуренции (на котором цена устанавливается в результате взаимодействия спроса и предложения) и является  точкой, в которой сходятся интересы продавца и покупателя

3.          стимулирующая. Проявляется по разному для продавца и покупателя, так как цена для одного д.б. более высокая, для другого – низкая.

На покупателя стимулирующее/сдерживающее воздействие оказывают:

-        Платежеспособность;

-        Потребность;

-        Уровень цены (скидки, акции);

-        Качество;

-        Наличие товаров-субститутов;

-        Реклама, бренд;

-        Кредиты;

-        Акцизы (только сдерживающее воздействие).

На продавца стимулирующее/сдерживающее воздействие оказывают:

-        Уникальность товара;

-        С\с (цена на ресурсы и материалы);

-        Государственная политика;

-        Наличие конкурентов;

-        Уровень рентабельности, которую желает получить производитель;

-        Таможенные пошлины.

4.  перераспределительная: заключается в перераспределении вновь воздаваемой стоимости между различными секторами и отраслями экономики. Реализуется с помощью:

-        включения в состав цены налогов (НДС);

-        установления различных цен для разных категорий потребителей.

## 6.5 Этапы формирования цены

Каждый товар/услуга имеет цену, но не каждое предприятие с состоянии ее самостоятельно установить. В зависимости от особенностей товара, размера и  финансового состояния продавца для расчета цены могут использоваться различные методы. На выбор методов также оказывает влияние стадия жизненного цикла товара (рождение, рост, зрелость, старение) и цели, которую ставит перед собой продавец.

Расчет цены предполагает выполнение следующих этапов:

1. Постановка целей и задач ценообразования.

При выполнении данного этапа продавец должен решить какую цель решает устанавливаемая цена:

-        Максимизация прибыли;

-        Расширение и завоевание доли рынка;

-        Социальные цели;

-        Удержание рынка (цена на уровне конкурентов +специфические факторы).

 2. Определение спроса

Рассчитывается коэффициент эластичности спроса по цене, который будет определять максимально выгодную для продавца цену.

Коэффициент эластичности показывает на сколько изменится зависимая переменная при изменении независимой на 1%. Бывает:

    -        Коэффициент эластичности спроса по цене (на сколько изменится спрос при изменении цены на 1%, зависимость обратная)

    -        Коэффициент перекрестной эластичности (учитывает изменение цены на данный товар при изменении цены на другие товары)

    -        Эластичность спроса по доходам (изменение спроса при изменении доходов потребителей если остальные товары не изменили цены)

 3. Оценка собственных затрат или издержек производства. Уровень затрат на производство будет определять минимально возможную цену.

 4. Анализ цен и качества товара конкурентов.

Если затраты на производство определяют минимально возможную цену, то цена товара-конкурента – это максимально возможная цена. Разница между макс и мин  - это «поле игры» для принятия правильного решения. Если товар уникален – то можно устанавливать свою цену.

 5. Выбор метода ценообразования

Использование разных методов дает различный уровень цен, поэтому для предприятия очень важно выбрать тот из них, который адекватно бы отражал его производственный процесс.

 6. Расчет исходной цены по выбранному методу

 7. Учет дополнительных факторов. Реакция покупателей, конкурентов или государственных органов власти

 8. Установление окончательной цены с учетом дополнительных факторов

## 6.6 Методы ценообразования

Все методы ценообразования можно разделить на 3 группы:

1. затратные методы ЦО;
2. рыночные методы ЦО;
3. Эконометрические ЦО.

**Затратные.**Суть: установление цены с учетом затрат на производство. К этим методам относят:

**Метод, основанный на определении полных затрат:**определяются все затраты производства и к ним добавляется желаемая величина прибыли

Преимущества: простота, понятность

Недостатки:

-   цена не принимает во внимание имеющийся спрос, а учитываются только собственные затраты, поэтому может получится ситуация, когда рассчитываемая цена не впишется в шкалу рыночных цен;

 -   в цену товара включаются постоянные расходы, которые не связаны с прямым производством и поэтому искажают его цену.

**Методы прямых (маржинальных) затрат:** Установление цены осуществляется путем добавления к переменным затратам определенной надбавки - прибыли (маржа), при этом постоянные расходы, как расходы предприятия в целом, не распределяются по отдельным Т, а погашаются из прибыли

**Метод предельных затрат**: Как только достигнут уровень продаж, при котором можно покрыть все расходы, включая накладные, можно позволить себе снизить цену. При этом нужно покрыть только себестоимость обслуживания одного дополнительного покупателя.

Любая цена, превышающая эту дополнительную себестоимость, дает дополнительную прибыль, особенно, если более низкая себестоимость стимулирует повышение спроса.

 !!!!Не до конца проанализирован, поэтому лучше не использоваться!!!

**Метод, основанный на анализе безубыточности продаж**

Данный метод позволяет установить такую цену, при которой предприятие может получить желаемый объем прибыли. При реализации данного метода в первую очередь рассчитывается критическая точка реализации (КТР), которая определяется тот объем продаж по установочной предприятием цене, при котором будут погашены все затраты и предприятие получит нулевую величину прибыли.

                  КТР= FC/(ц-v),   (6.9)

где FC – постоянные расходы;

ц – цена единицы продукции;

v – удельные переменные расходы

Для определения желаемого объема реализации необходимо добавить к величине постоянных расходов заданную величину прибыли

Для определения финансовой устойчивости предприятие рассчитывается показатель «запаса безопасности», который определяет величину, на которую фактический объем реализации превышает КТР:

ЗБ = Vф – КТР  [ед] (6.10)

Чем выше эта величина, тем более устойчивее работает предприятие

**Метод учета рентабельности инвестиций**. Основная задача: оценить полные затраты на различные программы производства и определить объем выпуска реализации, который по определенной цене позволит окупить соответствующие кредитные ресурсы

**Рыночные методы ЦО**

Основным фактором при использовании этих методов являются не издержки продавца, а покупательское восприятие, позволяющее покупателю выбрать наиболее оптимальный с точки зрения цены и качества товара. Учитывая при этом, что приобретение дорогостоящего товара может быть иногда целесообразнее, чем покупка более дешевого аналога.

**Метод текущей цены**: в тех случаях, когда затраты трудно измеримы, некоторые фирмы устанавливают цену путем совместного решения. Этот метод используется в первую очередь на рынках однородных товаров/услуг и в этих условиях главной задачей компании является контроль за затратами (издержками)

**Метод «запечатанного конверта»** или тендерного ЦО: Используется в тех отраслях, где несколько компаний ведут конкуренцию за получение определенного контракта. При определении тендера исходят прежде всего из цен, которые могут назначить конкуренты и поэтому цена определяется на более низком по сравнению с ними уровне.

При использовании этих методов необходимо установить широкий ассортимент товара/услуги и в его рамках определить ценовые линии при соблюдении ряда правил.

**Эконометрические методы:**

Предприятия часто испытывают необходимость в проектировании и освоении такой продукции, которая не заменяет ранее освоенную,  а дополняет или расширяет уже существующий параметрический ряд изделий.

Условия применения:

1.       широкий ассортимент выпускаемой продукции, отличающейся одним или несколькими качественными параметрами;

2.       зависимость покупательского спроса от величины параметров;

3.       возможность сравнения цен и параметров покупателями

Преимущество перед затратными: учитывают реакцию покупателей и условия, складывающиеся на рынке

**Метод удельных показателей**: определяется цена 1 параметра базовой модели, которая впоследствии умножается на количественное значение параметров в новой модели.

Рассчитанная в данном случае цена является верхним пределом, так как при разработке новой модели производитель стремится снизить соотношение:

Цн/Qн<Цб/Qб (6.11)

**Индексный метод**: в соответствии с данным методом цена на новое изделие определяется след образом:

Рн=Рб\* Σ Ij\*Kбj  (6.12)

где Рб – цена базисного изделия

Ij – индекс изменения j-ого параметра

Kb – коэффициент весомости j-го параметра

Балловый метод: строится на методе экспертных оценок и предполагает выполнение след этапов:

1. определяется цена 1 балла:

Ц'=Цб/(ΣБбi\*Kбi) (6.13)

где Цб – цена базовой модели

Бб – балловая оценка i-ого параметра базового изделия

Kbi – коэффициент весомости i-ого параметра

2. определяется цена нового изделия:

Цн=(ΣБнi\*Kбi)\*Ц' (6.14)

где Бн – балловая оценка i-ого параметра нового изделия

Балловый метод применяется при установлении цен на часовую, радиотехническую, косметическую продукции.

*Параметрический ряд* -- это группа продукции, которая однородна по конструкции и технологии изготовления, имеет одинаковое или сходное функциональное назначение и различается между собой количественным уровнем потребительских свойств.

## 6.7 Формирование действующих тарифов связи

Продукция отрасли связи, не имеющая вещественной форы, реализуется по специальным ценам, которые носят называние тарифы

В основе тарифов должна лежать себестоимость предоставления услуг и прибыль, достаточная дл рентабельной работы оператора связи:

 (6.15)

где Сi – себестоимость производства услуги, руб.;

Пi – желаемая прибыль, руб.

При расчете тарифов учитываются внешние и внутренние ценообразующие факторы:

Внешние: экономическая, социальная и финансовая политика государства, уровень инфляции, состояние и использования ресурсной базы, наличие конкурентов, доходы потенциальных потребителей

Внутренние являются индивидуальные затраты на передачу сообщений, уровень НТП и качество предоставляемых услуг, назначение тарифов

С учетом внешних и внутренних ценообразующих факторов расчет тарифов на услуги связи проводится по формуле:

 (6.16)

где Цij – тариф на i-ый вид услуги связи для j-ой группы потребителей (насел, госбюджет и хозрасчет организации), руб.

Сi – себестоимость предоставления i-ого вида услуг на момент установления тарифов, руб.;

Ic- средний индекс роста себестоимости в связи с удорожанием текущих затрат;

Iинф – индекс инфляции;

I кач – индекс повышения себестоимости в связи с улучшением качества услуг i-ого вида;

Пij – прибыль в расчете на единицу i-ого вида

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение понятию «затраты»;
2. Перечислите классификаторы затрат;
3. Как планируются эксплуатационные расходы?
4. Что представляет собой понятие «себестоимость»?
5. Как планируется себестоимость?
6. Чем отличаются понятия «цена» и «тариф»?
7. Назовите методы ценообразования;
8. Дайте характеристику эконометрическим методам ценообразования;
9. Назовите функции цены;
10. Как формируются тарифы связи?

# Модуль 7. Управление персоналом

Содержание модуля:

* 1. Стиль управления
  2. Командообразование
  3. Конфликты в коллективе

## 7.1 Стиль управления

В теории менеджмента выделяют следующие стили управления:

**Либеральный** стиль управления: приоритет руководителем отдается поддержанию хороших человеческих отношений с работниками. В организации создается комфортный социально психологический климат, который должен мотивировать людей к хорошей работе.

**Демократический** стиль считается самым эффективным в силу наилучшего использования потенциала работников и в силу ориентации на конкретный результат.

**Попустительский** же стиль управления напротив – ведет к самоустранению руководителя от забот работников и производства.

**Авторитарный** стиль управления характерен для руководителей, для которых на первом месте работа, а работники – средство для достижение результата. Характерной особенностью является желание такого руководителя во все вникнуть самому, не считаясь со своим временем.

**Смешанный стиль** позволяет руководителям достигать средних результатов и на производстве, и в заботе о работниках.

Характеристика и матрица стилей управления приведены в таблице 7.1 – 7.2.

Таблица 7.1 - Характеристики стилей управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование стиля управления | Условное наименование | Содержание характеристики | Примечание |
| Попустительский | «Безликий» менеджер | •минимальный уровень усилий и заботы о деле;  •минимальная степень заботы о людях и контактов с ними;  •избегает конфликтов любой ценой. | • приемлемое место работы: предприятия с высокими технологиями и специализированные производства |
| Либеральный | «Добрый дядюшка» | •вдумчивое и внимательное отношение к нуждам работников;  •способствует созданию дружественной атмосферы (хотя иногда это делается за счет производства);  •обеспечивает совместную постановку задач и совместное принятие решений. | •кратковременно эффективен в хорошо организованных и дисциплинированных коллективах;  •в долгосрочном плане способен вызвать недоверие к себе и неуверенность в нем как в менеджере. |
| Демократический | «Коллективистский» менеджер | •высока преданность сотрудникам;  •совместная с работниками постановка задач и принятие решений;  •открытость и честность в общении;  •высокая производительность. | •хорошо вписывается в коллектив опытных работников с хорошо организованным управлением;  •неэффективно использование в коллективе с работниками низкой квалификацией. |
| Авторитарный | «Погоняющий» менеджер | •создает высокоструктурированную рабочую среду;  •минимальная забота о людях;  •приоритеты производственной сферы намного выше социальной;  •централизованный характер постановки задач и принятия решений. | • приемлемое место работы: кратковременно в кризисных ситуациях;  •лишает работников мотивации к труду, разочаровывает и ведет к конфликту. |
| Смешанный | Менеджер «пятьдесят на пятьдесят» | •привлекает работников и к постановке задач и к принятию решений;  •способствует открытости (хотя возможна тенденция направить все это для собственной выгоды);  •стремление выдержать баланс между производственной необходимостью и моральными аспектами. | •эффективен в нормальных условиях производства;  •под давлением внешних воздействий может потерять доверие. |

Таблица 7.2 - Матрица стилей руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование параметра взаимодействия руководителя и подчиненного | Наименование стиля управления | | |
| Авторитарный (*директивный)* | Демократический (*коллегиальный*) | Либеральный (*нейтральный, попустительский*) |
| Способ принятия решений | Решает единолично | Советуется или принимает решение совместно с сотрудниками | Ждет указаний руководства или решений совещания |
| Сообщение информации | Доводит до сведения сотрудников часть информации | Сообщает информацию полностью | Сообщает информацию полностью |
| Форма доведения решения до исполнения | Сообщает свое решение в форме приказа | Использует форму предложения, просьбы | Действует при помощи просьбы и уговора |
| Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет. использует | Отдает в руки подчиненных |
| Позиция по отношению к группе | Держит дистанцию, не общителен (позиция – над группой) | Дружески настроен, общителен (позиция – внутри группы) | Боится общения (в стороне от группы) |
| Взаимодействие | Осуществляет разделение труда. Общий план только у руководителя | Ставит общую цель. Каждый знает свою работу и работу других | Ставит общую цель, но каждый рассчитывает на себя |
| Оценка кадров и ситуации | Оценивает сам или прибегает к помощи экспертов | Узнает точки зрения подчиненных и обменивается с ними мыслями | Оценка формируется под влиянием, идущим сверху или от подчиненных |

Во всех организациях менеджеры наделяются большим кругом задач, чем они могут решить лично. В команде *решения принимаются группой*. Для управления организацией важное значение имеет формирование **управленческих команд**. Командный менеджмент основан на процессе **делегирования** **полномочий**.

В литературе под ***командой***понимается небольшое количество человек (чаще всего 5-7), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность (исполнять любые внутригрупповые роли); имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной группе. Существо команды заключается в общем для всех ее членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды, - ее миссии. Миссия команды должна включать элемент, связанный с выигрыванием, первенством, продвижением вперед.

Следует заметить, что *ни одна из групп не становится командой до тех пор, пока она не признает себя подотчетной как команда*. Командная подотчетность – это определенные обещания, которые лежат в основе двух аспектов эффективных команд: обязательства и доверия. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и подход, взаимная отчетность возникает как естественная составляющая. Для команды важно наличие у сотрудников *комбинации взаимодополняющих навыков,* составляющих **три** категории:

* Техническая или функциональная экспертиза;
* Навыки по решению проблем и принятию решений;
* Межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.).

Отличительные ***характеристики*** *командной работы* проявляются в следующем:

* коллективные решения надежнее индивидуальных;
* в группах обычно возникает больше решений и лучшего качества;
* групповые решения усиливают атмосферу сотрудничества, снижают сопротивление несогласных с принятым решением;
* групповые решения отличаются большей продуманностью возможных последствий принятых решений.

Но коллективные решения требуют больше времени для их принятия и повышают степень конформизма членов группы.

*Команда рассматривается в менеджменте как группа людей, имеющих разный уровень подготовки, знания и умения, привлеченных из разных сфер деятельности, работающих вместе для решения специфической задачи*. Обычно имеется лидер (капитан команды), нередко назначаемый на все время, до завершения задачи. Но лидерство переходит от одного участника команды к другому, согласно логике задачи и этапу работы.

## 7.2 Командообразование

Командообразование соответствует типу решаемой задачи. Тип задачи определяет: структуру команды, ролевой состав, умения, сроки решения задачи, степень контроля (рисунок 7.1).

**Параметры команды**

**Тип лидера:**

* Сверхлидер;
* Сильный лидер;
* Транзактор;
* Герой-визионер;
* Пассионарная личность

**Организационно-культурный контекст:**

* Внешний;
* Внутренний

**Тип совместной деятельности:**

* Выработка рекомендаций;
* Изготовление продукта;
* Управление процессом

Рисунок 7.1 - Структура факторов, влияющих на командообразование

Организационно-культурный *контекст существования команды* может быть как внутренним, так и внешним. К внешнему относятся: организационный климат, компетентность высшего руководства, сложность внешнего мира, система контроля, уровень неопределенности, частота и сила стрессов. Внутренний – описание культуры группы (нормы культуры, распределение власти, личный стиль лидера).

В современной концепции признается, что *лидер привносит* в группу такую ценность, как повышение у подчиненных способности к саморуководству (сверхлидер). Сильный лидер воздействует применением санкций, силы формального авторитета. Транзактор создает особые способы взаимодействия членов команды. Герой-визионер влияет на людей силой своего убеждения. Пассионарные личности способны предложить членам группы высокие цели, увлекающие людей за собой.

*Сильными* сторонами команды являются следующие параметры: знание задачи в целом, ответственность за результат, восприимчивость к новым идеям, высокая адаптивность.

*Недостатки* заключаются в низкой стабильности, в потребности высокой самодисциплины, ограниченности в размерах.

Следует помнить, что *идеального высшего руководства не существует*. Оно должно строиться по специальному закону для каждого конкретного предприятия. В общем случае для хорошего высшего руководства требуется, по меньшей мере, четыре типа людей: человек мысли, человек действий, человек, понимающий в людях, и человек публики. Эти четыре типа способностей почти никогда не совмещаются в одном человеке.

Вудкок и Френсис рекомендуют соблюдать следующие *условия создания команды:*

* Все члены группы должны четко представлять себе цели совместной работы.
* Умения каждого человека должны быть известны остальным, а функции должны быть распределены.
* Организационное строение группы должно соответствовать выполняемой задаче.
* В группе должны задумываться над методами работы и пытаться их совершенствовать.
* Должна быть развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы.
* Должно иметься достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы.
* Группа должна поддерживать своих членов и обеспечивать тесные взаимоотношения.
* Отношения в группе должны быть открытыми, и она должна быть готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

Важнейшим *условием продуктивной работы* организации является создание команды (программа создателя коллектива приведена в таблице 18). Команда позволяет сфокусировать энергию ее членов и обеспечить коллективное лидерство. Менеджер должен стремиться создать условия для коллективного лидерства. Важно использовать свою должностную власть для делегирования обязанностей. А разумное использование фактора поощрения позволяет поддерживать инициативу и принятие подчиненными дополнительной ответственности при решении поставленных задач.

*Ключевые факторы успеха создания команды* включают следующие показатели:

* точное определение роли каждого члена команды
* менеджер, являясь лидером команды, должен разграничить свои обязанности и обязанности других членов;
* четкое понимание границ власти при принятии решений. Члены команды должны знать границы своей ответственности и власти при принятии решений – являются их решения рекомендательными или обязательными;
* стоимость создания команды для решения какой-либо задачи должна быть меньше, чем выигрыш в продуктивности. Создание команды требует времени и денег, и выигрыш в продуктивности должен перекрывать эти затраты.

Ниже представлены *характеристики членов команды*, которые обеспечивают ее успешную деятельность:

* открытость и коммуникабельность без страха и смущения. Способность выслушивать других;
* постоянная готовность протянуть руку помощи, откликнуться на просьбу и прийти на помощь;
* готовность перейти на другую должность в интересах дела. Способность идти на компромисс и изменить свое мнение;
* честность, способность довести дело до конца. Чувство ответственности перед другими членами команды, умение добиться поддержки окружающих;
* способность четко очертить круг своих обязанностей, разделять обязанности и ответственность так, чтобы это способствовало достижению наилучших результатов;
* хорошая информированность, выработка идей, умение тщательно исследовать прорабатываемый вопрос. Постоянная готовность к действию;
* готовность и способность выполнять правила и процедуры, которым должны следовать все члены команды;
* способность понимать и принимать цели и задачи, которым следует команда. Быть информированным обо всех возникающих проблемах, поддерживать команду и прикладывать максимум усилий в достижении поставленных целей.

Если рассматривать *этапы командообразования*, то среди них можно выделить **пять** основных:

1. Адаптация (поиск оптимального способа решения задач);
2. Группирование (формирование подгрупп по симпатиям и интересам);
3. Кооперация (осознание желания работать над решением задачи);
4. Нормирование деятельности (разрабатываются принципы группового взаимодействия);
5. Функционирование (стадия принятия решений).

Функцию *главного постановщика* задач, определение стратегии и путей ее достижения выполняет директор. Его заместители и главные специалисты несут ответственность за разработку и осуществление стратегии и контролируют функциональные стратегии, направляют усилия по ее реализации.

*Функциональные руководители*, как правило, принимают участие в развитии ключевых направлений общей стратегии.

Только в очень маленьких, руководимых одним директором организациях, задача разработки и реализации стратегии является его собственной прерогативой.

Менеджеры крупной организации *не могут знать всех* тонкостей работы на местах.

*Передача ответственности* за разработку и реализации стратегии на более низкие уровни управления организацией позволяет установить ответственность за успех или неудачу за непосредственными исполнителями стратегии. Роль и задача специалистов в процессе стратегического планирования заключается в следующем:

* В сборе и обработке информации, необходимой менеджерам по стратегии;
* В создание системы пересмотра стратегии;
* В координации процесса пересмотра стратегических планов подразделений организации;
* Выявление стратегических проблем;
* Помощь в анализе состояния отрасли и конкурентных условий;
* Рассмотрение сведений о выполнении намеченной стратегии.

Некоторые психологи утверждают, что *наиболее эффективно действуют группы*, в которых работают 12 человек. Дело в том, что группы большой численности плохо управляются, а коллективы из 7-8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные группы; при большем же количестве людей конфликты, как правило, сглаживаются. Не в последнюю очередь конфликтность небольшой группы людей объясняется наличием в любой группе 8 социальных ролей. В том случае, когда числа членов группы не достаточно для *распределения ролей*, возникают конфликтные ситуации.

Руководству коллектива необходимо знать эти роли. *К ним относятся* роли: координатора, генератора идей, энтузиаста, контролера-аналитика, искателя выгоды, исполнителя, работяги, шлифовщика. Эффективность функционирования команды зависит от многих параметров, но в том числе и от указанных выше.

## 7.3 Конфликты в коллективе

Причины возникновения конфликтов можно разделить на 4 группы:

1) объективные;

2) личностные;

3) организационно-управленческие;

4) социально-психологические.

**Объективные** факторы возникновения конфликтов: обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной ситуации. Они настолько разнообразны, что не поддаются строгой классификации. Можно выделить:

* + естественное столкновение интересов людей;
  + слабую разработанность правовых и других нормативных процедур разрешения социальных противоречий;
  + недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ;
  + образ жизни, связанный с материальной неустроенностью и радикальными масштабными, быстрыми переменами;
  + стереотипы конфликтного разрешения социальных противоречий.

**Личностные** причины конфликтов: связаны с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с окружающими людьми.

Основные причины возникновения конфликта таковы:

* + оценка поведения другого человека как недопустимого;
  + низкий уровень социально-психологической компетентности;
  + недостаточная психологическая устойчивость;
  + плохо развитая у человека способность к эмпатии;
  + завышенный или заниженный уровень притязаний;
  + тип темперамента, акцентуация характера и пр.

**Организационно-управленческие** причины конфликта: обстоятельства, связанные с созданием, развитием и функционированием организаций, коллективов, групп. Можно выделить четыре группы:

* + структурно-организационные – несоответствие структуры организации требованиям той деятельности, которой она занимается;
  + функционально-организационные – неоптимальность связей между структурными элементами организации, организацией и внешней средой;
  + личностно-функциональные – несоответствие качеств сотрудников требованиям занимаемой должности;
  + ситуативно-управленческие – обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач.

**Социально-психологические** причины конфликтов обусловлены непосредственным воздействием людей, фактором их включенности в социальные группы. Основными причинами конфликта могут быть:

* + потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации;
  + несбалансированное ролевое взаимодействие людей;
  + непонимание собеседниками того, что при обсуждении проблемы несовпадение позиций может быть вызвано не принципиальным расхождением во взглядах, а подходом к проблеме с различных сторон;
  + различия в способах оценки результатов деятельности и личности друг друга;
  + психологическая несовместимость;
  + напряженные межличностные отношения;
  + конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами;
  + ограниченные способности человека к децентрации, т.е. к умению поставить себя на место другого человека и понять его интересы, к изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей;
  + стремление к власти.

Также причинами конфликтов в организации могут стать следующие **факторы**:

* + распределение ресурсов;
  + различия в целях;
  + плохая координация или ее отсутствие;
  + взаимозависимость задач;
  + различия в ожиданиях;
  + различия в восприятии;
  + различия в потребностях;
  + различия в представлениях и ценностях;
  + различия в манере поведения и жизненном опыте;
  + неудовлетворительные коммуникации.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные стили управления;
2. Дайте характеристику либерального стиля управления;
3. Какой стиль управления является наиболее эффективным?
4. Дайте определение понятию «команда»;
5. Перечислите этапы командообразования;
6. Какие выделяют группы причин возникновения конфликтов?
7. Дайте характеристику социально-психологической группе возникновения конфликтов.