

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

В.А. Бардаков

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ И ПЕРСОНАЛА

Конспект лекций

(для магистров 5 курса специальностей: 8.092601 – «Водоснабжение и водоотведение», 8.092108 – «Теплогазоснабжение и вентиляция», 8.090603 – «Электротехнические системы электропотребления», 8.090605 – «Светотехника и источники света» и иностранных студентов)

ХАРЬКОВ – ХНАГХ – 2008

Менеджмент организаций и персонала. Конспект лекций для магистров 5 курса специальностей: 8.092601 – «Водоснабжение и водоотведение», 8.092108 – «Теплогазоснабжение и вентиляция», 8.090603 – «Электротехнические системы электропотребления», 8.090605 – «Светотехника и источники света» и иностранных студентов. / Сост. Бардаков В.А. – Харьков: ХНАГХ, 2008. – 107 с.

Автор: В. А. Бардаков

Рецензент: проф. Е. Н. Кайлюк

Рекомендовано кафедрой менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве, протокол № 8 от 30.01.2008 г.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение..... | 5 |
| 1. Рабочая программа учебной дисциплины..... | 6 |
| СМ - 1.1 | |
| Тема 2. Системная модель управления организацией..... | 15 |
| 2.1. Теория производства..... | 16 |
| 2.2. Экономическая теория фирмы..... | 18 |
| 2.3. Системный подход к управлению организацией..... | 21 |
| 2.4. Предприятие - открытая социально-экономическая система..... | 23 |
| Тесты..... | 25 |
| Тема 3. Проектирование организации..... | 28 |
| 3.1. Законодательная база создания предприятия..... | 29 |
| 3.2. Миссия и цели организации..... | 31 |
| 3.3. Стратегия фирмы..... | 32 |
| 3.4. Факторы проектирования организации..... | 34 |
| 3.5. Элементы проектирования организации | 35 |
| Тесты..... | 38 |
| Тема 4. Отраслевые особенности менеджмента | 39 |
| 4.1. Отраслевые особенности муниципального менеджмента | 40 |
| 4.2. Организационно-правовые формы предприятий..... | 42 |
| 4.3. Предпринимательство в системе рыночных отношений . | 45 |
| Тесты..... | 47 |
| СМ - 1.2 | |
| Тема 5. Управление финансово-экономической системой..... | 49 |
| 5.1.. Управление расходами..... | 50 |
| 5.2. Управление оборотными активами..... | 52 |
| 5.3. Обоснование уровня тарифов | 53 |
| 5.4. Финансовый план. Прибыль..... | 55 |
| 5.5. Анализ финансового состояния | 57 |
| 5.6. Анализ потока платежей..... | 59 |
| Тесты..... | 60 |
| Тема 6. Управление маркетинговой деятельностью | 63 |
| 6.1. Управление маркетингом | 64 |
| 6.2. Маркетинговый анализ предприятия | 66 |
| 6.3. Оценка конкурентоспособности..... | 69 |
| 6.4. Логистика в маркетинге..... | 71 |
| 6.5. Маркетинг услуг..... | 72 |
| 6.6. Public Relations (PR) в маркетинге..... | 73 |
| Тесты..... | 75 |

| | |
|--|-----|
| СМ - 2.1 | |
| Тема 7. Менеджмент персонала..... | 77 |
| 7.1. Трудовые ресурсы предприятия..... | 78 |
| 7.2. Психологические типы людей..... | 79 |
| 7.3. Набор кадров. Кадровый менеджмент..... | 81 |
| 7.4. Мотивация персонала..... | 82 |
| 7.5. Этика делового общения..... | 83 |
| 7.6. Деловой этикет..... | 86 |
| Тесты..... | 88 |
| СМ - 2.2 | |
| Тема 8. Основы корпоративного менеджмента..... | 89 |
| 8.1. Корпоративный менеджмент..... | 90 |
| 8.2. Субъекты корпоративных отношений..... | 92 |
| 8.3. Управление акционерным обществом..... | 93 |
| 8.4. Интеграция организаций..... | 95 |
| Тесты..... | 97 |
| Тема 9. Эффективность управления организацией..... | 98 |
| 9.1. Эффективность производства..... | 99 |
| 9.2. Показатели экономической эффективности..... | 101 |
| 9.3. SWOT анализ предприятия | 103 |
| Тесты..... | 106 |

Введение

Преподавание курса «Менеджмент организаций и персонала» ориентировано на освоение будущими магистрами современных методов управления деятельностью организаций как производственной, так и непроизводственной сферы городского хозяйства.

Базовый принцип современной концепции высшего образования — научить будущих специалистов **учиться**, т.е. сформировать у них умение и навыки относительно систематического дальнейшего профессионального самосовершенствования. Реализация этого принципа является залогом успешной адаптации специалиста к динамическим условиям функционирования организации в рыночных условиях хозяйствования, фундаментом самоактуализации на протяжении всего срока профессиональной карьеры менеджера.

Организация учебного процесса имеет целью обеспечение аспектов:

— **репродуктивного** — студент усваивает знания нормативного характера и способен воссоздать их;

— **аналитико-прикладного** — студент, с одной стороны, приобретает способности анализировать общетеоретический и конкретно прикладной материал и делать на базе этого анализа самостоятельные выводы, а с другой — применять приобретенные знания в типичных управленческих ситуациях;

— **инновационно - креативного** — студент (прежде всего тот, кто проходит подготовку по квалификационному уровню магистра) приобретает навыки использования творческих подходов к рассмотрению современной проблематики менеджмента организаций и персонала, а также способности продуцировать или обосновывать свою точку зрения на существующие проблемы и пути их решения.

Предусмотрено выделение двух уровней усвоения материала:

— **нормативного**, отвечающего репродуктивной и аналитико-прикладной составляющей идеологии изучения дисциплины;

— **углубленного**, обеспечивающего реализацию **инновационно - креативной** составляющей идеологии изучения дисциплины.

Овладеть материалом **нормативного** уровня студент может как в самостоятельном режиме работы с различными источниками литературы, Internet, так и путем объединения самостоятельной работы с другими формами учебного процесса (лекции, семинары, тренинги, диспуты, деловые игры, практические занятия, консультации и т.п.).

Углубленный уровень является логическим завершением освоения материала каждого раздела, а также дисциплины в целом и обязательным условием для профессионального становления современного выпускника — магистра исследовательского (креативного) типа.

1. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Менеджмент организаций и персонала»

1.1 Общий объем учебной работы студента

| Специальность, специализация, (шифр) | Образовательно-квалификационный уровень | Дата утверждения ректором рабочего учебного плана | Статус* дисциплины | Всего кредит / часов |
|--------------------------------------|---|---|--------------------|----------------------|
| 8. 092601 МВВ | магистр | 2007г. | О | 2,5/90 |
| 8. 092108 МС | магистр | 2007г. | О | 2,5/90 |
| 8. 090603 МЭСЭ 8. 090605 МСДС | магистр | 2007г. | О | 2,5/90 |

* Согласно образовательно-профессиональной программы (ОПП):

О – по выбору ХНАГХ (обязательная)

1.2 Распределение объема учебной работы студента

| Специальность специализация, (шифр, аббревиатура) | Всего кредит / часов | Семестр(ы) | Часы | | | | | | | | Экзамен (семестр) | Зачет (семестр) |
|---|----------------------|------------|------------|-------------|--------------|--------------|------------------------|---------------|----|-----|-------------------|-----------------|
| | | | Аудиторные | в том числе | | | Самостоятельная работа | в том числе | | | | |
| | | | | Лекции | Практические | Лабораторные | | Контр. работы | КП | РГР | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| дневная | | | | | | | | | | | | |
| 8. 092601 МВВ | 2,5/90 | 9/10 | 32 | 18 | 14 | - | 58 | - | 18 | - | 10 | 9 |
| 8.092108 МС | 2,5/90 | 9/10 | 32 | 18 | 14 | - | 58 | - | 18 | - | 10 | 9 |
| 8.090603 МЭСЭ 8. 090605 МСДС | 2,5/90 | 9/10 | 32 | 18 | 14 | - | 58 | - | 18 | - | 10 | 9 |

1.3 Содержание дисциплины

Всего учебная дисциплина: **кредитов ECTS – 2,5/ часов – 90**

Модуль 1. Менеджмент организаций

кредитов ECTS - 1,5/ часов - 37

Содержательный модуль 1.1 Системная модель управления организацией

кредитов ECTS - 0,75/ часов - 17

1. Системный подход к управлению организацией
2. Предприятие - открытая социально-экономическая система
3. Проектирование организации
4. Отраслевые особенности менеджмента

Содержательный модуль 1.2 Управление подсистемами организации

кредитов ECTS - 0,75/ часов - 20

1. Управление финансово-экономической подсистемой
2. Анализ финансового состояния и потока платежей
3. Управление маркетинговой деятельностью.
4. Маркетинговый анализ предприятия

Модуль 2. Менеджмент персонала

кредитов ECTS - 1,0/ часов - 35

Содержательный модуль 2.1 Социально-психологическая подсистема

кредитов ECTS - 0,5/ часов - 16

1. Трудовые ресурсы предприятия
2. Кадровый менеджмент
3. Мотивация персонала
4. Деловая этика и этикет

Содержательный модуль 2.2 Эффективность управления

кредитов ECTS - 0,5/ часов - 19

1. Основы корпоративного менеджмента
2. Эффективность производства
3. Показатели экономической эффективности
4. SWOT - анализ предприятия

Курсовой проект

- 18 часов

Распределение времени по модулям и содержательным модулям и формам учебной работы студента

| Модули (семестры) и содержательные модули | Всего кредит/ /часов | Формы учебной работы, часов | | | |
|--|----------------------------|-----------------------------|-----------|----------|-----------|
| | | Лекц. | Прк. | Лаб. | СРС |
| Модуль 1 | 9 | 1,5/37 | 9 | 8 | 20 |
| ЗМ 1.1 | 0,75/17 | 5 | 2 | - | 10 |
| ЗМ 1.2 | 0,75/20 | 4 | 6 | - | 10 |
| Модуль 2 | 10 | 1,0/35 | 9 | 6 | 20 |
| ЗМ 2.1 | 0,5/16 | 4 | 2 | - | 10 |
| ЗМ 2.1 | 0,5/19 | 5 | 4 | - | 10 |
| Всего по дисциплине | 2,5/90 | 18 | 14 | - | 58 |
| в т.ч. КП | 10 | 18 | - | - | 18 |

1.4 Лекционный курс

Тема 1. Содержание, предмет и задачи курса

- 1 час

Организационно-методические особенности освоения курса. Литература. Методическое обеспечение. Лекции, практика. Курсовой проект. Система модульно-рейтингового контроля знаний. Программа тестовых задач.

Тема 2. Системная модель управления организацией

- 2 часа

Экономическая теория производства и теория фирмы. Системный подход к управлению организацией. Организация, как открытая социально-экономическая система. Субъект и объект управления, взаимосвязь и взаимозависимость внутренних элементов и факторов внешней среды предприятия.

Тема 3. Проектирование организации

- 2 часа

Законодательная база создания организации. Миссия, цели, стратегия. Факторы и элементы проектирования организации. Основные подсистемы предприятия: техническая, технологическая, организационная, экономическая и социально-психологическая. Разделение труда и специализация, департаментизация и кооперация, связи и координация, масштаб управления и контроля, иерархия, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция.

Тема 4. Отраслевые особенности менеджмента организаций

- 1 час

Муниципальный менеджмент. Организационно-правовые формы предприятий на рынке Украины. Отраслевые особенности операционного менеджмента (основная деятельность). Отраслевые особенности функционального управления предприятиями и организациями. Масштаб предприятия и факторы, которые его определяют. Эффект масштаба деятельности.

Тема 5. Управление финансово-экономической подсистемой

- 2 часа

Управление: расходами, оборотными активами, запасами, основными фондами, текущими расходами, доходами, прибылью, денежными потоками, собственными и заемными финансовыми ресурсами. Тарифы. Финансовый план. Прибыль. Формирование баланса доходов и расходов (бюджет). Анализ финансового состояния. Финансовые результаты. Анализ потока платежей.

Тема 6. Управление маркетинговой деятельностью

- 2 часа

Менеджмент маркетинговой деятельности. Функции маркетинговой службы. Анализ маркетинговых возможностей. Предприятие, как объект маркетингового анализа. Формирование маркетинговой стратегии фирмы. Продвижение товара и мотивация поведения потребителей. Сущность и факторы конкурентоспособности. Степень влияния конкурентных сил. Мониторинг конкурентов. Конкурентное состояние организации. Логистика. Маркетинг услуг. PR в маркетинге.

Тема 7. Менеджмент персонала

- 4 часа

Социально-психологическая подсистема организации. Трудовые ресурсы, рабочая сила, персонал, кадры организации. Участники деятельности организации, сбалансирование их интересов. Социально-психологический климат. Психологические типы людей.

Кадровая политика. Набор кадров. Кадровый менеджмент. Оценка и аттестация персонала. Психологический анализ личности работника. Лидерство, имидж и карьера. Анализ трудовых ресурсов. Система контроля и оценки выполнения функций и распоряжений, служебных обязанностей.

Модели мотивации персонала. Дисциплинарное влияние. Мероприятия профилактики и устранения ошибок. Правила критики подчиненных. Управление конфликтами и стрессами. Тактика действий в конфликтных ситуациях.

Организационная культура. Социальная ответственность и этика управления. Психология и этика делового общения. Деловой этикет. Должностные права и обязанности, ответственность, компетентность и полномочия.

Тема 8. Основы корпоративного менеджмента - 2 часа

Корпоративный менеджмент. Субъекты корпоративных отношений и их взаимодействие. Управление акционерным обществом. Интеграция организаций. Слияние компаний. Финансово-промышленные группы. Сетевые образования. Защита корпоративных интересов. Корпоративная культура бизнеса. Имидж фирмы. PR в менеджменте организации.

Тема 9. Эффективность управления организацией - 2 часа

Эффективность производства. Показатели экономической эффективности. SWOT анализ предприятия. Оценка эффективности управления.

1.5 Тематический план

Распределение учебного времени

| № темы | Наименование темы занятий | Объем в часах | | | |
|--------------|--|---------------|-----------|-----------|-----------|
| | | Лекц. | Прак | Сам. | Итого |
| 1 | Содержание, предмет и задачи курса | 1 | - | 2 | 3 |
| 2 СМ –1.1 | Системная модель управления организацией | 2 | - | 6 | 8 |
| 3 СМ –1.1 | Проектирование организации | 2 | - | 6 | 8 |
| 4 СМ –1.1 | Отраслевые особенности менеджмента | 1 | - | 6 | 7 |
| 5 СМ –1.2 | Управление финансово-экономической подсистемой | 2 | 2 | 8 | 12 |
| 6 СМ –1.2 | Управление маркетинговой деятельностью | 2 | 2 | 8 | 12 |
| 7 СМ –2.1 | Менеджмент персонала | 4 | 4 | 8 | 16 |
| 8 СМ –2.2 | Основы корпоративного менеджмента | 2 | 2 | 6 | 10 |
| 9 СМ –2.2 | Эффективность управления | 2 | 4 | 8 | 14 |
| Итого | | 18 | 14 | 58 | 90 |
| в т.ч. КП | | - | - | 18 | 18 |

1.6 Практические (семинарские) занятия – 14 часов

Тема 2. Системная модель управления организацией - 2 часа

Задача 1. Эффективность использования оборотных средств.

Задача 2. Анализ базового тарифа.

Задача 3. Влияние фактора среднего тарифа на доходы.

Задача 4. Критическое значение объема продаж.

Тема 5. Управление финансово-экономической подсистемой - 4 часа

Задача 5. Выбор метода ускоренной амортизации фондов.

Задача 6. Анализ технического состояния основных фондов.

Задача 7. Анализ условно-постоянных расходов.

Задача 8. Модель Уилсона управления запасами.

Тема 6. Управление маркетинговой деятельностью - 2 часа

Задача 9. Оценка уровня конкурентоспособности продукции.

Задача 10. Оценка уровня конкурентоспособности фирмы.

Задача 11. Обоснование лизингового соглашения.

Задача 12. Выбор вида бизнеса

Тема 7. Управление социально-психологической системой - 2 часа

Задача 13. Психометрия для менеджера.

Задача 14. Тестирование личности.

Тема 8. Основы корпоративного менеджмента - 2 часа

Задача 15. Эффективность вклада в акционерное общество

Задача 16. Оценка гудвилла.

Тема 9. Эффективность управления организацией - 2 часа

Задача 17. Эффективность использования трудовых ресурсов.

Задача 18. Реальная ставка процента с учетом инфляции.

Задача 19. Реальная будущая стоимость денежных средств.

Задача 20. Аннуитет.

1.7 Индивидуальные задания.

Курсовой проект „ Бизнес - план водоснабжения” - 18 часов

Тематика курсового проектирования

1. Системная модель управления организацией
2. Экономическая теория фирмы
3. Создание предприятия
4. Внутренняя и внешняя среда предприятия
5. Совершенствование производственного менеджмента
6. Совершенствование функционального управления организацией
7. Стратегический менеджмент организации
8. Управление социально-психологической подсистемой
9. Культура бизнеса

10. Модели мотивации персонала
11. Особенности мотивации трудовой активности менеджеров
12. Public Relations (PR) в менеджменте
13. Имиджелогия
14. Управление финансово-экономической подсистемой
15. Финансовый менеджмент
16. Инвестиционный менеджмент
17. Инновационный менеджмент
18. Бизнес-план ...
19. Реализация коммерческой функции предприятия
20. Маркетинговый анализ предприятия
21. Управление маркетинговой деятельностью
22. Мотивация поведения потребителей
23. Логистика в управлении материально-технической подсистемой
24. Управление рисками
25. Управление организацией в кризисном состоянии
26. Санация и банкротство предприятия
27. Реорганизация и адаптация предприятия
28. Предпринимательский менеджмент
29. Основы корпоративного менеджмента
30. Конкурентоспособность предприятия

1.8 Экзаменационные вопросы (в соответствии с номерами тем)

- 2.1 Теория производства
- 2.2 Экономическая теория фирмы
- 2.3 Системный подход к управлению организацией
- 2.4 Предприятие как открытая социально-экономическая система
- 3.1 Законодательная база учреждения предприятия
- 3.2 Миссия и цели организации
- 3.3 Стратегия фирмы
- 3.4 Факторы проектирования организации
- 3.5 Элементы проектирования организации
- 4.1. Отраслевые особенности муниципального менеджмента
- 4.2 Организационно-правовые формы предприятий
- 4.3 Предпринимательство в системе рыночных отношений
- 5.1 Управление расходами
- 5.2 Управление оборотными активами
- 5.3 Обоснование уровня тарифов
- 5.4 Финансовый план. Прибыль
- 5.5 Анализ финансового состояния
- 5.6 Анализ потока платежей
- 6.1 Управление маркетингом
- 6.2 Маркетинговый анализ предприятия
- 6.3 Оценка конкурентоспособности
- 6.4 Логистика в маркетинге

- 6.5 Маркетинг услуг
- 6.6 Public Relations (PR) в маркетинге
- 7.1 Трудовые ресурсы предприятия
- 7.2 Психологические типы людей
- 7.3 Кадровый менеджмент.
- 7.4 Модели мотивации персонала
- 7.5 Этика делового общения
- 7.6 Деловой этикет
- 8.1 Корпоративный менеджмент
- 8.2 Субъекты корпоративных отношений
- 8.3 Управление акционерным обществом
- 8.4 Интеграция организаций
- 9.1 Эффективность производства
- 9.2 Показатели экономической эффективности
- 9.3 SWOT анализ предприятия

1.9 Средства контроля и структура зачетного кредита

| Виды и средства контроля (тестирование, контрольные работы, индивидуальные задачи и т.п.) | Распределение баллов, % |
|--|----------------------------|
| Текущий контроль с содержательных модулей | |
| МОДУЛЬ 1. Менеджмент организаций | |
| СМ 1.1 Тестирование (20 ТЗ) | 50/15 |
| СМ 1.2 Тестирование (20 ТЗ) | 50/15 |
| <i>Итого модуль 1</i> | <i>100/30</i> |
| МОДУЛЬ 2. Менеджмент персонала | |
| СМ 2.1 Тестирование (20 ТЗ) | 50/15 |
| СМ 2.2 Тестирование (20 ТЗ) | 50/15 |
| <i>Итого модуль 2</i> | <i>100/30</i> |
| <i>Всего по текущему контролю М-1, М-2</i> | <i>200/60</i> |
| Итоговый контроль | |
| СМ 2.3 Курсовой проект | 100/25 |
| СМ 2.4 Задачи практических занятий | 80/15 |
| <i>Итого по итоговому контролю</i> | <i>180/40</i> |
| Всего по модулю учебной дисциплины | 380/100 % |

1.10. Інформаційно-методическе забезпечення

| Бібліографіческіє описанія | СМ, где применяется |
|--|-----------------------------|
| 1. Рекомендованная основная учебная литература | |
| 1. Бардаков В.А., Княжеченко В. В., Костюк В.О., Юр'єва Т. П., Юр'єва С. Ю. Економіка міського господарства: Навч. посібник. / За ред. Т.П. Юр'євої. - Х.: ХДАМГ, 2002. - 672 с. | СМ 1.1 |
| 2. Бардаков В.А. Економіка водопостачання та водовідведення: Навч. посібник. – Х.: ХНАМГ, 2006.- 334с. | СМ 1.1 |
| 3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.- М.: Гардарики, 2001.- 528 с. | СМ 1.1 СМ 1.2, СМ 1.3 |
| 4. Вітлінський В. В. Аналіз. Оцінка і моделювання економічного ризику. - К.: КДУ, 1995. | СМ 1.2 |
| 5. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М.Данилюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг ред. В.М.Данилюка, В.М.Пентюха.-К.: КНЕУ, 2006.-398 с. | СМ 1.1 СМ 1.3 |
| 6.Шегда А.В. Менеджмент. - Знання, 2004 - 687с. (65.050.Я.7.Ш 38.) | СМ 1.1 СМ 1.2 СМ 1.3 |
| 7. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова и др. Под ред. проф. В.Н.Лавриненко.2-е изд., перераб. и доп.- М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.- 279с. | СМ 1.1 СМ 1.3 |
| 8. Штерн. Г. Ю. Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій». - Х.: ХНАМГ, 2005.-243с. | СМ 1.3 |
| 2. Дополнительные источники | |
| 1. Осовська Г.В., Копитова И.В.Основи менеджменту. Практикум: Навч. посібник. - К.: Кондор, 2005.- 581с. | СМ 1.1 СМ 1.2 СМ 1.3 |
| 2. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч. -метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2005.-225с. | СМ 1.1 СМ 1.2 СМ 1.3 |
| 3. Шепель В. М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. - М., 1991.-382 с. | СМ 1.1 СМ 1.3 |

| 3. Методическое обеспечение | |
|---|----------------------------|
| 1. Бардаков В.А. Оцінка ефективності. Методичні вказівки для виконання економічної частини дипломного проекту. – Х.: ХНАМГ, 2003.- 68с. | СМ 1.3 |
| 2. Методичні рекомендації для виконання дипломних проектів і магістерських робіт для студентів спеціальності 8.05201 „Менеджмент організацій”. Укл. Андрєєва В.М., Бардаков В.А., Кайлюк Є.М., Карлова О.А., Лелюк В.О., Берзон Д.О. - Харків: ХНАМГ,2004.-70с. | СМ 1.1 СМ 1.2 СМ 1.3 |
| 3. Бардаков В. А. Конспект лекцій: Менеджмент організацій. - Харків: ХНАМГ, 2007. – 176с. | СМ 1.1 СМ 1.2 СМ 1.3 |
| 4. Методичні рекомендації для самостійної роботи студентів з навчальної дисципліни: Менеджмент організацій для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 Менеджмент, спеціальності 7.050201, 8.050201 МОМГ. Укл. В.А.Бардаков., Буркун І.Г. - Харків.: ХНАМГ, 2006. - 63 с. | СМ 1.1 СМ 1.2 СМ 1.3 |
| 5. Практикум з навчальної дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів 5 курсу напряму підготовки 0502 Менеджмент, спец. 7.050201 МОМГ, 8.050201 ММОМГ. Укл. В.А.Бардаков., І.Г.Буркун — Х.: ХНАМГ, 2007.— 96 с. | СМ 1.1 СМ 1.2 СМ 1.3 |

ТЕМА 2. СИСТЕМНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Программный модуль

Теория производства. Экономическая теория фирмы. Организация, как открытая социально-экономическая система. Субъект и объект управления, взаимосвязь и взаимозависимость его внутренних элементов и факторов внешней среды предприятия. Основные подсистемы: техническая, технологическая, организационная, экономическая и социально-психологическая.

Рекомендованная литература

- Амосова В. В., Гукасян Г. М., Маховикова Г.А. Экономическая теория.— СПб: Питер, 2001.— 480 с.: ил.— (Серия “Учебники для вузов”).
- Бардаков В. А. Економіка водопостачання та водовідведення: Навч. Посібник. — Х.: ХНАМГ, 2006. — 390 с.
- Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент. Учебник.—3-е изд.—М.: Гардарики,1999.—528с.
- Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред.. В.Яцура, Д.Оленевич.—Львів: Бак, 2001.—624с.
- Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К.А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: Уч. пособие для вузов / Науч. ред. А. А. Радугин.— М.: Центр, 2000. — 432с .
- Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників.— К.: Т-во „Знання”, КОО, 1999.— 556с.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1998. — 704 с.
- Управление организацией: Учеб. / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина.—2-е изд., перераб. и доп.— М.: ИНФРА-М, 2000. — 669 с.
- Соболь С.М., Шершньова З.Є. Тексти лекцій з дисципліни „Менеджмент”// Сервер КНЕУ (ftp://10.1.1.66/Methodicum/econ_u/k_management/OSN_MANAGEMENT)

Вопросы теоретической подготовки

2.1. ТЕОРИЯ ПРОИЗВОДСТВА

2.2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ФИРМЫ

2.3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

2.4. ПРЕДПРИЯТИЕ - ОТКРЫТАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
СИСТЕМА

| КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА И ПОНЯТИЯ | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> *предметы и средства труда *производительные силы *экономические, социальные, организационные отношения *производство, распределение, обмен и потребление *воспроизводство *эффективность производства *традиционная, менеджеральная теория фирмы, теория максимизации *горизонтальная и вертикальная интеграция *стратегия фирмы | <ul style="list-style-type: none"> *менеджмент *кругооборот капитала *продолжительность оборота *скорость оборота *износ основного капитала *оборотный капитал *затраты: постоянные, переменные, средние, предельные, маржинальные *рентабельность *предприятие - открытая система *внешняя среда прямого и косвенного влияния *внутренняя среда |

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕМЫ

2.1. ТЕОРИЯ ПРОИЗВОДСТВА

Основой жизни человека и общества является *производство материальных благ* – процесс, в котором люди, воздействуя на вещество природы, вырабатывают материальные и духовные блага. Производство – это процесс взаимодействия: *рабочей силы, предметов и средств труда*.

Предметы труда— это то, на что направлен труд человека с целью создания готового продукта. **Средства труда** — орудия, с помощью которых человек воздействует на предметы труда. Совокупность предметов и средств образует **средства производства**.

Производство благ отражает взаимодействие человека и природы, а также взаимодействие людей между собой в процессе хозяйственной деятельности. Первый тип взаимосвязи называют *производительными силами*, второй — *экономическими отношениями*.

Производительные силы – это совокупность средств производства и рабочей силы. Средства производства обогащаются информатикой, компьютерной техникой, Internet. Происходят качественные изменения и со стороны рабочей силы: осуществляется ее научная организация, повышается квалификационный и интеллектуальный уровень работников, увеличивается роль предпринимательских способностей человека.

Экономические отношения —- это отношения между людьми, которые возникают в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных и духовных благ и услуг. Характер экономических отношений определяется *формой собственности на средства производства*.

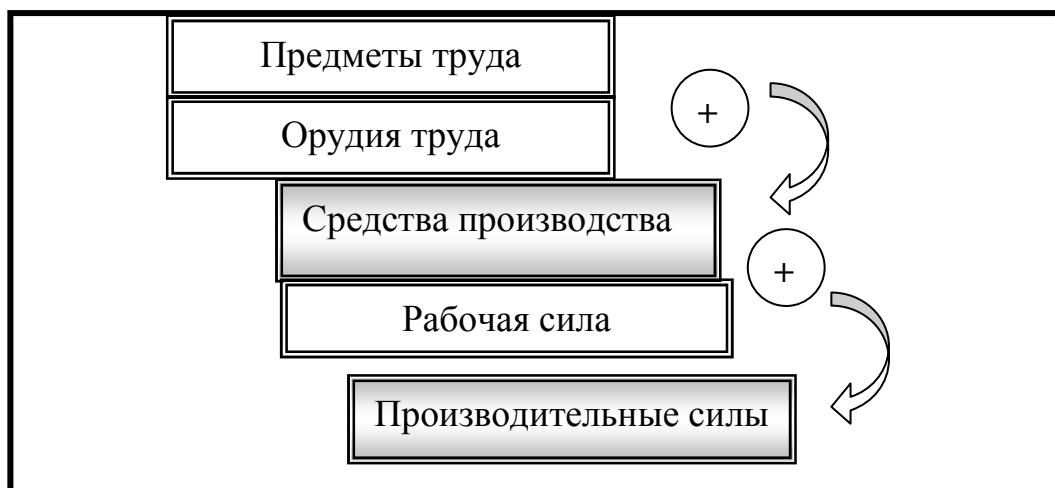


Рис. 2.1 – Состав производительных сил

Экономические отношения делятся на *организационно-экономические* и *социально-экономические*.

Организационно-экономические отношения возникают по поводу организации производства, присвоения результатов труда, распределения и обмена произведенного продукта охватывая: разделение труда, кооперацию труда, концентрацию производства (укрупнение фирм), централизацию (объединение в единое целое) и др.

Социально-экономические отношения между людьми возникают по поводу условий производства, обусловленных формами собственности на средства производства. От формы собственности на средства производства зависит главное: *социально-экономическое содержание отношений производства, распределения, обмена и потребления*. Развитие этих отношений всегда осуществляется в интересах собственников.

Результатом хозяйственной деятельности людей является общественный продукт, который проходит четыре стадии:

производство, распределение, обмен и потребление.

Производство — процесс создания полезного продукта. **Распределение** — определение доли каждого работника в произведенном продукте. Во время **обмена** одни продукты обмениваются на другие. **Потребление** — использование созданных благ для удовлетворения человеческих нужд. Является заключительной стадией прохождения общественного продукта.

Непроизводственное потребление выступает как личное и общественное.

Личное потребление — это удовлетворение потребностей людей в пище, одежде, образовании, отдыхе и др. **Общественное потребление** направлено на удовлетворение нужд общества в целом: науке, образовании, культуре, управлении, обороне и т.п..

В начале производственного процесса находятся ресурсы, а в конце — готовый продукт как цель производства. В процессе производства потребленные природные ресурсы превращаются в готовый продукт и начинается процесс его потребления.

В начале процесса потребления находится готовый продукт, являющийся материалом для потребления. На другой его стороне – неудовлетворенная потребность в этом продукте. В процессе потребления эти два процесса взаимодействуют: потребляются порции продукта и по мере их потребления потребность из состояния неудовлетворенной переходит в удовлетворенную. Результатом процесса потребления является не просто удовлетворенная потребность, а и одновременно ресурс, созданный для начала нового акта производства.

Производство связано с потреблением природных ресурсов и ограничено запасами. Нерациональное потребление природных ресурсов, а также рост загрязнения окружающей среды, создают экономическую и глобальную экологическую проблемы. «Разрушение» продуктов при потреблении вызывает необходимость их постоянного возобновления (воспроизводства).

Воспроизводство бывает *простое* – повторение процесса производства в прежних масштабах, и *расширенное* — возобновление в больших размерах.

Стадии движения общественного продукта называют *общественным производством*. Его результативность оценивает **эффективность** – *отношение результатов общественного производства к его затратам*.

Потребители продают принадлежащие им ресурсы, чтобы купить на рынке товары и удовлетворить свои потребности. Производители покупают ресурсы, чтобы продать произведенные товары и получить прибыль. Цена на ресурсы, товары и услуги, которая складывается на рынке, определяет, *что и как* делать (рынок регулирует сколько, когда, где, кому и др.).

Цикл замыкается.

2.2. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ФИРМЫ

Фирма — это организация, которая владеет одним или несколькими предприятиями, использует ресурсы для производства товара или услуг с целью получения дохода (прибыли) в интересах собственника или трудового коллектива.

Традиционная теория объясняет цель фирмы стремлением к максимизации прибыли.

Менеджеральная теория определяет цель фирмы в максимизации объема продаж и максимизации дохода. Основную роль в управлении она отводит не владельцам, а менеджерам, которые заинтересованы в росте торговой выручки, от которой зависит их зарплата, различные компенсационные выплаты и льготы.

Максимизации теория – целью фирмы является стремление постоянного роста, которое обеспечивает больше преимуществ, чем просто крупная фирма собственникам, менеджерам и акционерам.

Внутренние источники роста:

- а) нераспределенная прибыль, направляемая на производство;
- б) выпуск акций;
- в) заемные средства.

Внешние источники роста:

- а) слияние, т.е. объединение двух и больше компаний;
- б) поглощение одной фирмой другой скупкой контрольного пакета акций.

Слияние и поглощение осуществляются путем горизонтальной, вертикальной интеграции и диверсификации.

Горизонтальная интеграция сопровождается приобретением фирмой других фирм, которые заняты тем же самым бизнесом. **Диверсификация** (англ. diversification — разнообразие) означает объединение фирм, технологические процессы которых никак не связаны между собой.

Вертикальная интеграция - объединение фирм, занятых на нескольких этапах производственного процесса (от производства до продажи).

В любой теории необходимым звеном являются выбор стратегии фирмы.

Стратегия — это выбор фирмой основных долгосрочных целей, задач, миссии, действий, распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей или выполнения миссии. Различают оборонительную и наступательную стратегии.

Оборонительная представляет собой ожидаемое поведение фирмы, когда она следит за рынком и своими конкурентами, ждет появления нового продукта и концентрирует свои усилия на производстве его прототипа.

Наступательная предусматривает активное восстановление производства за счет инноваций, нововведений, освоение и заполнение рыночной ниши (сегмента).

Основной формой управления фирмой является менеджмент.

Менеджмент (англ. *management* — управление) — это система принятия и реализации решений, направленных на достижение оптимального варианта использования имеющихся ресурсов.

(Менеджмент - умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Маскон М.Х.).

Стартовый капитал – вложенный капитал плюс текущие расходы на создание производства за счет собственных или заемных средств.

Собственные (внутренние) средства составляют накопления, которые образовались за счет прибыли; деньги, амортизационные отчисления; капитал (прибыль), которая поступает от продажи акций и облигаций.

Заемные (внешние) средства – это средства, привлекаемые за счет банковского и коммерческого кредита. **Краткосрочные** кредиты возвращаются кредитору в пределах одного года, **долгосрочные** – в срок более одного года. Во всех случаях погашение кредита происходит с уплатой процента за кредит.

Фирма заинтересована в том, чтобы ее капитал находился в движении и непрерывно воссоздавался с целью получения дохода (прибыли). Исходным моментом воспроизводства и его экономическим содержанием является кругооборот капитала.

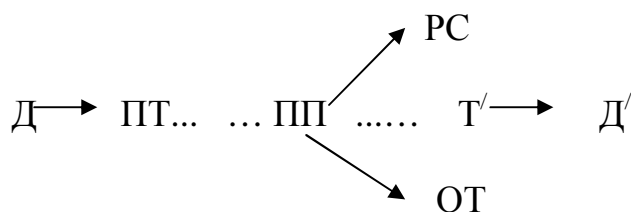


Рис. 2.2 – Стадии производственного цикла

здесь Г - деньги авансированные (стартовый капитал);

ПТ - предметы труда;

РС - рабочая сила;

ОТ - орудия труда;

ПП - процесс производства продукции (оказания услуг);

Т' - товар произведенный (продукт, услуги);

Д' - деньги, выручка от реализации (возросший стартовый капитал).

Кругооборот капитала происходит как движение стоимости факторов производства через сферы производства и обращения и проходит три стадии, последовательно принимая продуктивную, денежную или товарную формы.

Кругооборот измеряется продолжительностью и скоростью оборота.

Продолжительность оборота – это период на протяжении которого ресурсы из сферы производства и оборота возвращаются к исходной (денежной) форме. **Скорость оборота** определяется количеством оборотов ресурсов на протяжении установленного срока

$$N = T / t ,$$

где N - количество оборотов за год;

T - продолжительность периода (год);

t - продолжительность одного оборота данного вида ресурсов.

По способу перенесения капитала на стоимость готовой продукции факторы производства делятся на *основной* и *оборотный* капитал.

К **основному капиталу** относится стоимость домов, оборудования, сетей, сооружений и т.п., которые многократно участвуют в различных производственных циклах, постепенно изнашиваются и также постепенно (частями) переносят свою стоимость на стоимость готовой продукции.

Оборотный капитал используется полностью в течении одного производственного цикла и одновременно переносит свою стоимость на стоимость готовой продукции путем отнесения ее на себестоимость произведенной продукции (потребленные в ходе технологического процесса химические реагенты, топливо, смазочные материалы, запасные части и др.).

Процесс перенесения стоимости основного капитала на протяжении срока его службы на стоимость произведенного товара и аккумуляция ее в амортизационном фонде называется **амортизацией**.

Амортизационный фонд используют для восстановления элементов основного капитала, который выбыл по причине физического и морального износа.

Учет физического и морального износа ведут согласно норм амортизации.

Норма амортизации — отношение годовой суммы амортизации ($A_{г}$) к среднегодовой стоимости основного капитала ($K_{с}$), в процентах:

$$N_{а} = (A_{г} / K_{с}) 100\%.$$

Обобщающий показатель использования капитала - **капиталоотдача, КО**:

$$КО = ВП / K ,$$

где ВП – производство продукции;

K – стоимость капитала (основных средств).

Использование оборотных фондов определяет **материалоемкость, $M_{с}$** :

$$M_{с} = O_{бФ} / В_{п} ,$$

где $O_{бФ}$ – оборотные фонды;

$В_{п}$ – стоимость произведенной продукции, грн.

Коэффициент оборачиваемости ($K_{о}$) — отношение суммы реализованной за год продукции ($В_{р}$) к среднегодовому остатку оборотных средств ($O_{с}$):

$$K_{о} = В_{р} / O_{с}.$$

Цель деятельности фирмы состоит в получении прибыли (чистого дохода) т.е. превышении доходов над расходами. Относительная величина прибыльности (в процентах) называется **рентабельностью**. Рентабельность измеряют как отношение суммы прибыли к сумме расходов ($P_{х}$), капитала, основных фондов или др.

$$P_{н} = \frac{ПР}{P_{х}} 100\% \quad \text{или} \quad P_{н} = \frac{ПР}{K} 100\%.$$

Превышение расходов над доходами (выручкой) называют **убытком**.

2.3. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

В мире все системно.

В основе социально-экономических систем лежат интересы людей, поскольку главным их компонентом является человек. Организация – это большая и сложная система, которая состоит из **подсистем** — элементов с явно выраженными локальными свойствами. Для системы характерна четко выраженная **иерархия**, наличие глобальной цели и критерия оптимальности.

Вероятность системы определяется отсутствием однозначных причинно-обусловленных связей между элементами, в результате чего возникает неопределенность как системы в целом, так и ее составных частей вызываемых человеческим фактором и непредсказуемостью его действий.

Элемент системы представляет собой некоторую обособленную часть системы, а именно структурообразующую ее часть, поскольку все элементы находятся в определенной иерархической зависимости.

Системным признаком выделения подсистем и элементов является **функциональная специфичность**. Свою функцию элемент или подсистема могут выполнять только при условии взаимодействия с другими элементами.

Итак, упорядоченная взаимосвязь элементов, подсистем и системы со средой на основе функциональной интегративности является системным признаком выделения подсистем.

Система — это не просто сумма ее элементов, а целое, обладающее свойствами, отличными от свойств ее элементов.

Каждая социально-экономическая система состоит из управляемой и управляющей подсистем (объекта и субъекта управления).

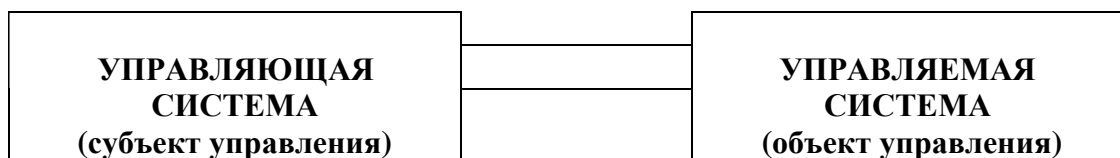


Рис. 2.3 - Система управления

К *управляемой системе* относятся все элементы и подсистемы, которые обеспечивают процесс создания материальных благ или услуг.

К *управляющей системе* относятся все элементы и подсистемы, которые обеспечивают процесс управления, т.е. процесс целенаправленного влияния на коллектив людей и ресурсы управляемой системы.

Ведущие подсистемы организации:

1) *техническая* — взаимозависимый, взаимообусловленный комплекс оборудования, которое обеспечивает решение технических задач системы, взаимозависимый в пространстве, объединяемый по мощности и функциональной принадлежности;

2) *технологическая* — распределение процесса производства на стадии и процессы;

3) *система организации производства и управления*;

4) *экономическая система* — единство экономических процессов, а также экономических связей в движении производственных фондов;

5) *социальная* — люди, составляющие коллектив и вступающие в процессе работы в определенные социально-экономические отношения.

Принципы работы менеджера с системой:

- *иерархии* — рассматривает сложные и большие системы как многоуровневые, которые требуют распределения всей системы на элементы (звенья, ступени, уровни). Каждый уровень управляет нижестоящим уровнем и одновременно является объектом управления вышестоящего уровня;

- *необходимого разнообразия* — управляющая система должна иметь меньшую сложность, чем управляемая система;

- *обратной связи* — получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую путем сравнения фактического состояния с заданным (плановым). Содержание обратной связи состоит в установлении зависимости личных, коллективных и общественных интересов от результатов управленческих решений. Здесь имеет место такое взаимодействие, когда причинные связи постоянно меняются местами. Причина, порождая следствие и подвергая себя испытанию обратной связью, становится следствием собственного следствия.

Конечной *целью управления* всякой системой является оптимизация функционирования системы, достижение возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах.

В этом и заключается понятие целевого управления.

2.4. ПРЕДПРИЯТИЕ – ОТКРЫТАЯ СОЦИАЛЬНО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

Предприятие с англ. „начинать что-нибудь, вести дело”. **Предприятие** — это самостоятельный уставный субъект, который хозяйствует, имеет права юридического лица, осуществляет производственную, научно-исследовательскую или коммерческую деятельность с целью получения прибыли (дохода) в интересах собственника и трудового коллектива, а также удовлетворения общественных нужд.

Предприятие как открытая социально-экономическая система имеет шесть критериев, характеризующих уровень развития культуры управления:

1) *организационная философия* – базируется на понимании работниками своих целей и миссии предприятия, постоянной готовности разделить с администрацией всю ответственность за результаты хозяйственной деятельности;

2) *организационная структура управления* обеспечивает рабочим и служащим реальные права на участие в управлении;

3) *новый подход к разработке рабочих мест и роли исполнителя в процессе принятия решений* (трудовые соглашения, контракты) вместо специализации, узкого профессионализма спрос на «многостаночников» широкого профиля, способных выполнять несколько операций;

4) *новая схема размещения оборудования* основана на форме ячейки вместо цехов и линий (календарно-бригадная форма организации труда);

5) *гибкая кадровая политика* – это гарантия занятости и стабильности кадров; подготовки и переподготовки кадров, что позволяет выполнять множество функций, разбираться в производственных, организационных, экономических и др. аспектах работы, осваивать смежные профессии;

б) *новые критерии оценки экономической эффективности* инноваций, инвестиций, усовершенствования организации и управления.

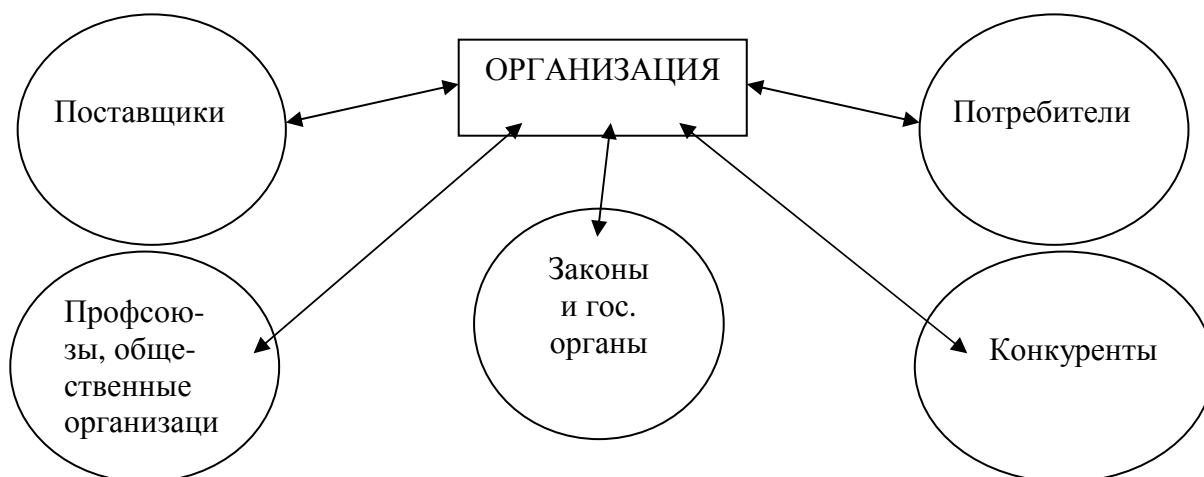
В основе социально-экономической системы лежат *интересы людей*. Люди как социальный компонент организации вместе с техникой образуют социально-технические системы с совокупностью общественных, коллективных и личных интересов (политических, экономических, социальных и др.), что влияет на состояние системы и процесс ее развития.

Открытость системы означает ее взаимодействие с внешней средой. **Входы** системы: капитал, трудовые ресурсы, энергия, материалы, информация и т.п. – это объекты обмена с внешней средой за границами системы. Внутри системы происходит обработка и преобразование входов. **Выходом системы является:** продукция, услуги, доходы, прибыль, рост социальной обеспеченности работников и др.

Необходимость учета внешних сил – один из важнейших принципов системного подхода к управлению организацией.

Внешнюю среду фирмы составляют: демографическая, экономическая, естественная, научно-техническая, политическая, культурная среда. Факторы влияния внешней среды – прямого и косвенного влияния.

Среда прямого влияния



Среда косвенного влияния

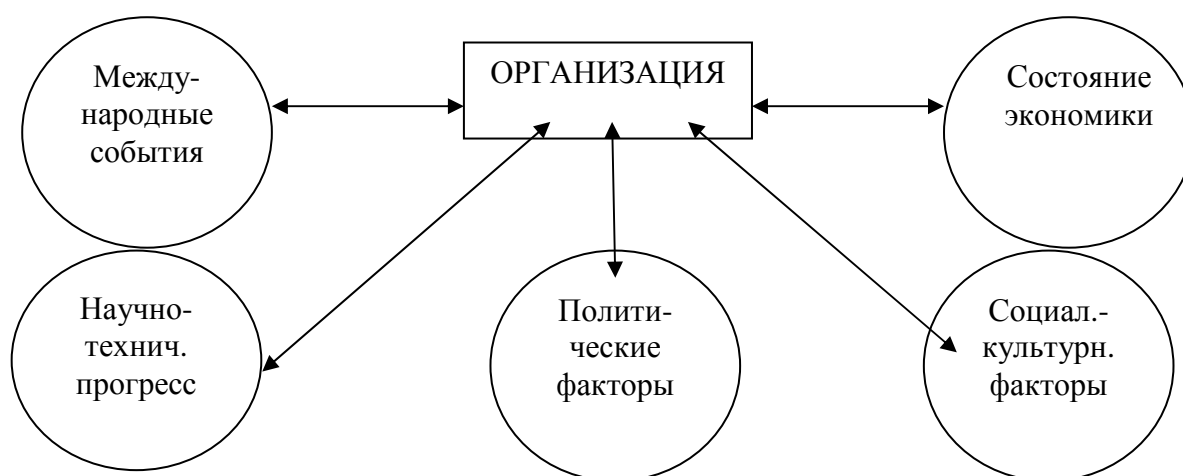


Рис. 2.4 - Внешнее окружение предприятия

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации и уверенности руководителя в ее достоверности. Чем неопределеннее информация, нестабильные политическая ситуация и законодательство и т.п., тем сложнее принять эффективное решение.

Внутренняя среда организации включает внутренние переменные как ситуационные факторы внутри организации. Внутренние переменные является результатом управленческих решений. Аспекты человеческой переменной в системном подходе к управлению предприятием:

- рабочая среда как совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к нуждам организации; в первую очередь это объединение людей в группы;
- группы, которые способны влиять на поведение людей, члены группы формируют общие ценности и ожидания, т.е. поведенческую норму;
- лидерство как средство, с помощью которого руководитель влияет на людей, заставляя их вести себя определенным образом;
- стиль руководства, которое отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненному, его самооценку как личности.

ТЕСТЫ

Содержательный модуль - 1.

| № теста | Содержание тестовой задачи | О | Б | | | | | | | | |
|---|---|------------------|-------------------------------|--|---------|-----|--------|--|-----|--|--|
| Тема 2. Системная модель управления организацией | | | | | | | | | | | |
| 2.1. Теория производства | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1. 1. | <p><i>Найдите правильный ответ из предложенных альтернатив.</i></p> <p>Теория производства рассматривает 4 стадии прохождения общественного продукта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Общественное потребление, распределение, личное потребление, обмен, воспроизводство. 2. Простое воспроизводство, обмен, распределение, потребление. 3. Производство, распределение, обмен, потребление. 4. Личное потребление, общественное потребление, простое воспроизводство, распределение. 5. Общественное потребление, расширенное воспроизводство, распределение, обмен, личное потребление, простое воспроизводство. | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1. 2. | <p><i>Выберите элементы из приведенного перечня.</i></p> <p>Основой жизни человека и общества является производство материальных благ, которое осуществляется взаимодействием трех из приведенных ниже элементов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Средства производства; 2. Предметы труда; 3. Средства труда; 4. Рабочая сила; 5. Ресурсы; 6. Производительные силы; 7. Организация производства. | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1. 3. | <p><i>Выведите формулу расчета обобщающего показателя эффективности производства из следующих экономических элементов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Цена материальных ресурсов; 2. Капитальные вложения; 3. Валовой доход; 4. Балансовая прибыль; 5. Чистая прибыль; 6. Себестоимость 1 продукции; 7. Материальные расходы; 8. Общая сумма производственных расходов. <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Название формулы</th> <th colspan="2">Элементы формулы (цифрами)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 50%;">"_____"</td> <td style="width: 20%;">? -</td> <td rowspan="2" style="width: 30%;">x 100%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>? -</td> </tr> </tbody> </table> | Название формулы | Элементы формулы (цифрами) | | "_____" | ? - | x 100% | | ? - | | |
| Название формулы | Элементы формулы (цифрами) | | | | | | | | | | |
| "_____" | ? - | x 100% | | | | | | | | | |
| | ? - | | | | | | | | | | |
| 2.2. Экономическая теория фирмы | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1. 4. | <p><i>Выберите правильный ответ.</i></p> <p>Какая из приведенных ниже теорий считает целью деятельности фирмы стремление к максимизации объема продаж и максимизации дохода:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теория максимизации; 2. Традиционная теория; 3. Менеджеральная теория. | | | | | | | | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p>ОПП 5.1. 5.</p> | <p><i>Выберите наиболее полный и правильный ответ.</i> Чаще всего, в процессе кругооборота капитала предприятия стоимость факторов производства принимает форму: А. Производственную (продуктивную); Б. Производственную (продуктивную), денежную; В. Производственную (продуктивную), денежную, товарную.</p> | | |
| <p>ОПП 5.1. 6.</p> | <p><i>Дополните формулу кругооборота капитала пропущенными показателями.</i></p> $ \begin{array}{ccccccc} & & & & \nearrow & & \\ & & & & & & PC \\ D \longrightarrow & & ПТ... & & ПП & \dots & T' \longrightarrow D' \\ & & & & \searrow & & \\ & & & & & & OT \end{array} $ <p>здесь Г - деньги авансированные (стартовый капитал); ПТ - _____ ; РС - рабочая сила; ОТ - _____ ; ПП - процесс производства продукции (услуг); Т' - _____ ; Д' - _____</p> | | |
| <p>ОПП 5.1. 7.</p> | <p><i>Дополните определение нормы амортизации основных фондов.</i> „норма амортизации - это отношение годовой суммы _____ к среднегодовой стоимости _____ фондов, выраженное в процентах”.</p> | | |
| <p>ОПП 5.1. 8.</p> | <p><i>Дополните определение коэффициента оборачиваемости оборотных средств.</i> Коэффициент оборачиваемости - это отношение суммы _____ продукции к _____ остатку _____ средств.</p> | | |
| <h3>2.3. Системный подход к управлению организацией</h3> | | | |
| <p>ОПП 5.1. 9.</p> | <p><i>Найдите правильный ответ.</i> Техническая, кадровая, управленческая, информационная, финансовая подсистемы являются элементами: 1. Предприятия. 2. Подразделения предприятия. 3. Внешней среды. 4. Структуры управления.</p> | | |
| <p>ОПП 5.1.10.</p> | <p><i>Найдите правильный ответ.</i> Цель предприятия (по Закону Украины «Про підприємство») состоит в: 1. Организации производственно-эксплуатационной деятельности. 2. Получении максимума прибыли на вложенный капитал. 3. Максимальном удовлетворении возрастающего спроса потребителей. 4. Максимальном объеме производства продукции или услуг. 5. Получение максимального дохода собственником предприятия и его трудовым коллективом.</p> | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| <p><i>ОПП</i> 5.1.11.</p> | <p><i>Найдите правильный ответ.</i> Основные этапы жизненного цикла предприятия: 1. Зарождение, зрелость, упадок, старение. 2. Ускорение роста, замедление роста, упадок, зрелость, старение. 3. Зарождение, ускорение роста, замедление роста, зрелость, упадок. 4. Зарождение, упадок.</p> | | |
| <p>2.4 Организация как открытая социально-экономическая система</p> | | | |
| <p><i>ОПП</i> 5.1.12.</p> | <p><i>Найдите правильный ответ.</i> В основе социально-экономической системы предприятия лежит: 1. Новый подход к разработке рабочих мест и роли исполнителя. 2. Совокупность общественных, коллективных и личных интересов. 3. Гибкая кадровая политика, гарантирование занятости. 4. Новые критерии оценки экономической эффективности управления. 5. Организационная философия, базирующаяся на понимании работниками своих целей и миссии, ответственности за результаты деятельности.</p> | | |
| <p><i>ОПП</i> 5.1.13.</p> | <p><i>Выберите правильный ответ.</i> Утверждение: «Активная открытая социальная система, которая состоит из взаимодействующих элементов и подсистем, имеет взаимоотношения с внешней средой и зависит от него» характеризует: 1. Предприятие как закрытую систему. 2. Подразделение предприятия. 3. Систему управления предприятия. 4. Предприятие, как открытую систему.</p> | | |
| <p><i>ОПП</i> 5.1.14.</p> | <p><i>Выберите правильный ответ.</i> Уникальность и непредсказуемость поведения предприятия как открытой системы обусловлена: 1. Невозможностью формального описания деятельности. 2. Наличием человека – активного элемента системы. 3. Наличием большого количества составных элементов. 4. Особенностью непроизводственной сферы.</p> | | |
| <p><i>ОПП</i> 5.1.15.</p> | <p><i>Выберите правильный ответ.</i> Непредвиденное поведение, возможность изменять свою структуру и избирать варианты поведения, адаптация к изменяющимся условиям, неопределенность – это характерные особенности: 1. Предприятия, как закрытой системы. 2. Предприятия, как открытой системы. 3. Внешней среды, как закрытой системы. 4. Внешней среды, как открытой системы.</p> | | |

ТЕМА 3. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Программный модуль

Законодательная база предприятия. Порядок учреждения предприятий и объединений. Миссия, цели, стратегия организации. Факторы проектирования организации. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация, департаментизация и кооперация, связи и координация, масштаб управления и контроля, иерархия, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция.

Рекомендованная литература

- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник.— 3-е изд.— М.: Гардарики, 2001. — 528 с.
- Власова А. М., Савчук Л. М., Совінова В. Б. Організаційна поведінка: Навч. посібник. — К.: КДУ, 1996.
- Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред. В.Яцура, Д.Оленевич.— Львів: Бак, 2001.— 624с.
- Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: Уч. пособие для вузов / Науч.ред. А. А. Радугин.—М.: Центр, 2000. — 432 с.
- Кибанов А. Я. Організація управління персоналом на підприємстві.— М.: ГАУ, 1994.
- Менеджмент організації: Навч.посібник за ред. З. П. Румянцевої.— М.: ИНФРА, 1997.
- Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ.— М.: Дело, 1992. — 702 с.
- Соболев С.М., Шершньова З.Є. Тексти лекцій з дисципліни „Менеджмент”// Сервер КНЕУ ([ftp://10.1.1.66/Methodicum/econ_u/k_management/OSN _MANAGEMENT](ftp://10.1.1.66/Methodicum/econ_u/k_management/OSN_MANAGEMENT))

Вопросы теоретической подготовки

- 3.1. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА ПРЕДПРИЯТИЯ
- 3.2. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ
- 3.3. СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ
- 3.4. ФАКТОРЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
- 3.5. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> *виды предприятий: частное, коллективное, совместное, государственное, общественное, коммунальное *устав предприятия *трудоустройство *миссия и цели организации *целевые ориентиры, сфера деятельности, философия организации, возможности и средства осуществления деятельности *фазы установления целей *виды стратегий: концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста, стратегия сокращения | <ul style="list-style-type: none"> *ситуационные факторы: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор, поведение работников *разделение труда и специализация *права и ответственность *структура организации *департаментизация матричная *формальная и неформальная связи в организации *масштаб управляемости и контроля *иерархия *централизация и децентрализация *дифференциация и интеграция |
|--|--|

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕМЫ

3.1. ЗАКОНОДАТЕЛЬНАЯ БАЗА ПРЕДПРИЯТИЯ

Законодательной базой предприятия является Закон Украины «О предприятиях в Украине» от 27 марта 1991 г. № 887-ХП.

Признаки предприятия: самостоятельный баланс, счета в банках, печать, товарный знак. Предприятие осуществляет любые виды хозяйственной деятельности, если они не запрещены законодательством Украины и отвечают целям, предусмотренным уставом предприятия.

В зависимости от вида собственности рассматривают предприятия:

- *частное* — собственность физической особи;
- *коллективное* — собственность трудового коллектива предприятия;
- *хозяйственное общество*;
- *общественное* — собственность объединения граждан;
- *коммунальное* — собственность территориальной общины;
- *государственное* — государственная собственность.

Соответственно объему хозяйственного оборота и численности работников (независимо от форм собственности) к малому относят предприятия с численностью работающих:

- в промышленности и строительстве - до 200 человек;
- в других областях производственной сферы - до 50 человек;
- научной деятельности - до 100 человек;
- области непроизводственной сферы - до 25 человек;
- розничной торговле - до 15 человек.

Предприятие считается созданным и приобретает права юридического лица со дня государственной регистрации. Отдельные виды деятельности осуществляются только на основании специального разрешения (лицензии).

Статья 9 Закона устанавливает, что предприятие действует на основе устава, который утверждается собственником (собственниками) имущества, а для государственных предприятий собственником имущества при участии трудового коллектива. В уставе указываются собственник и наименование предприятия, его местонахождение, предмет и цели деятельности, органы управления, порядок их формирования, компетенция и полномочия трудового коллектива и его избирательных органов, порядок образования имущества, условия реорганизации, прекращения деятельности предприятия.

В устав могут включаться положения, связанные с особенностями деятельности предприятия: о трудовых отношениях, полномочиях, порядке создания и структуре совета предприятия; товарных знаках и др.

Типовой устав госпредприятия утвержден Министерством экономики, Министерством труда, Министерством финансов и Фондом государственного имущества Украины от 22.04.1993 г. (№12-30/4).

При частичном выкупе имущества предприятия трудовой коллектив приобретает право совладельца, а предприятие – статус коллективного предприятия. После полного выкупа предприятия трудовой коллектив приобретает право коллективного собственника.

Полномочия трудового коллектива реализуются общим собранием (конференцией) и их выборным органом, члены которого избираются тайным голосованием на собрании (конференции) трудового коллектива.

При найме (назначении, избрании) собственником или уполномоченным им органом руководителя предприятия на должность с ним заключается контракт (договор, соглашение), в котором определяются права, обязанности и ответственность руководителя предприятия перед собственником и трудовым коллективом, условия его материального обеспечения и освобождения от должности с учетом гарантий, предусмотренных законодательством контрактом (договором, соглашением).

Руководитель предприятия самостоятельно решает вопрос деятельности предприятия, за исключением отнесенных уставом к компетенции других органов управления данного предприятия. Собственник имущества не имеет права вмешиваться в оперативную деятельность руководителя предприятия.

Заместители руководителя предприятия, руководители и специалисты подразделений аппарата управления и структурных подразделений (производств, цехов, отделов, отделений, участков и др.), а также мастера и старшие мастера назначаются на должность и освобождаются от должности руководителем предприятия.

Предприятие самостоятельно устанавливает формы, системы и размеры оплаты труда и другие виды доходов работников согласно законодательству.

3.2. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Люди объединяются в организации с целью получения личной выгоды. Организация имеет определенную миссию и цели. Разработка и определение стратегии, миссии и целей являются задачами стратегического управления.

Миссия — сформулированное утверждение относительно того, для чего создается и существует организация. Миссия раскрывает смысл существования организации и ее отличие от ей подобных.

По Ф. Котлеру [3] миссия фирмы включает пять факторов:

- история, философия, профиль и стиль деятельности, место на рынке;
- стиль общения, способ действия собственников и персонала;
- состояние внешней и внутренней среды организации;
- имеющиеся ресурсы, необходимые для достижения целей организации;
- отличительные особенности присущие организации.

Миссия содержит следующие характеристики организации:

- *целевые ориентиры* – отображают задачи, на решение которых направлена деятельность организации в текущий период, и те цели к которым стремится организация в своей деятельности в перспективе;
- *сфера деятельности* – определяет, какой продукт организация предлагает покупателям, и на каком рынке осуществляется его реализация;
- *философия* организации находит проявление в тех ценностях и убеждениях, которые приняты в организации;
- *возможности и средства осуществления деятельности* организации, ее производственный потенциал, отличительные особенности производственно-эксплуатационной деятельности, «ноу-хау» и научно-технический прогресс.

Миссия всегда отражает имидж организации.

Цель организации — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Существует два типа целей — *краткосрочные* (достижение которых предполагается до конца производственного цикла или на протяжении одного года) и *долгосрочные* (достигаются через два-три года).

Целями организации могут быть:

- *прибыльность*;
- *положение на рынке*;
- *производительность*;
- *финансовые ресурсы*;
- *мощности организации*;
- *разработка, производство продукта и восстановление технологии*.
- *изменения в организации и управлении*;
- *человеческие ресурсы*;
- *работа с покупателями*;
- *удовлетворение общественных нужд*.

Важнейшей целью для стратегического управления является *цель роста организации*: быстрого роста, стабильного роста или сокращения.

Процесс определения цели проходит четыре фазы:

Первая фаза. Анализ состояния среды при установлении миссии организации и ее целей.

Вторая фаза. Количественный расчет величины цели.

Третья фаза. Определение целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями приведет к достижению общей цели.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации нашла свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника.

3.3. СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ

Правила (*policy*) и стратегия, определяют функционирование организации, носят регламентирующий характер, создают атмосферу деятельности.

Стратегия – генеральное направление действия организации, которое в долгосрочной перспективе должно привести ее к поставленной цели.

М. Портер выделяет три области в разработке стратегии.

Первая область связана с лидерством и минимизацией расходов производства. При данной стратегии маркетинг не развит.

Вторая область связана со специализацией производства. В этих условиях покупатели выбирают данную марку даже при высокой цене. Фирмы должны иметь высокий научно-технический потенциал, классных дизайнеров, высокое качество продукции, развитую систему маркетинга.

Третья область – фиксация и концентрация усилий фирмы на избранном рыночном сегменте. Фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на четко определенном сегменте, досконально изучая спрос рынка на определенный тип продукции.

Эталонные стратегии развития

Первая группа – **стратегии концентрированного роста:**

- *стратегия усиления позиции на рынке* – фирма стремится с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции, осуществляет «горизонтальную интеграцию», устанавливает контроль над конкурентами;
- *стратегия развития рынка* заключается в поиске новых рынков для произведенного продукта;
- *стратегия развития продукта* допускает рост за счет производства нового продукта и его реализацию на освоенном рынке.

Вторая группа эталонных стратегий – **интегрированного роста:**

- *стратегия обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения или же усиления контроля над поставщиками, за счет создания дочерних структур, которые осуществляют снабжение.
- *стратегия вертикальной интеграции* – рост фирмы за счет приобретения или же усиления контроля над структурами, которые находятся между фирмой и конечным потребителем.

Третья группа эталонных стратегий – *диверсифицированного роста*:

- *стратегия централизованной диверсификации* – поиск дополнительных возможностей производства новых продуктов;
- *стратегия горизонтальной диверсификации* – поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, которая требует новой технологии, в отличие от применяемой;
- *стратегия конгломератной диверсификации* заключается в расширении фирмы за счет производства технологически не связанной новой продукцией наряду с производимой, реализуемой на новых рынках.

Четвертая группа эталонных стратегий – *стратегии сокращения*:

- *стратегия ликвидации* – предельный случай стратегии сокращения, когда фирма не может вести дальше свой бизнес;
- *стратегия «сбора урожая»* – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;
- *стратегия сокращения* – фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или видов бизнеса, чтобы привлечь средства для развития нового более перспективного бизнеса;
- *стратегия сокращения расходов* – поиск возможностей уменьшения расходов и проведение мероприятий по сокращению расходов.

Разработка стратегии фирмы

Выбор стратегии А. Томпсон и А. Стрикланд [5] предлагают начинать с оценки пяти внешних и внутренних факторов (матрица выбора рис.3.1)

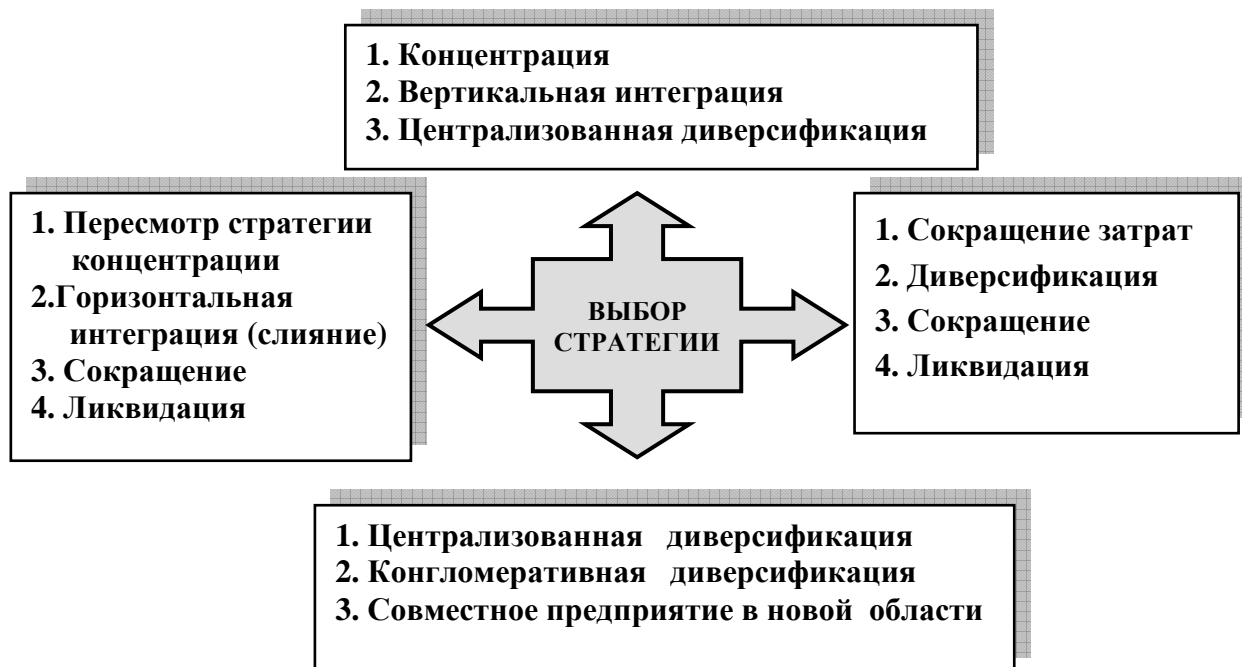


Рис. 3.1 – Выбор стратегий

3.4. ФАКТОРЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

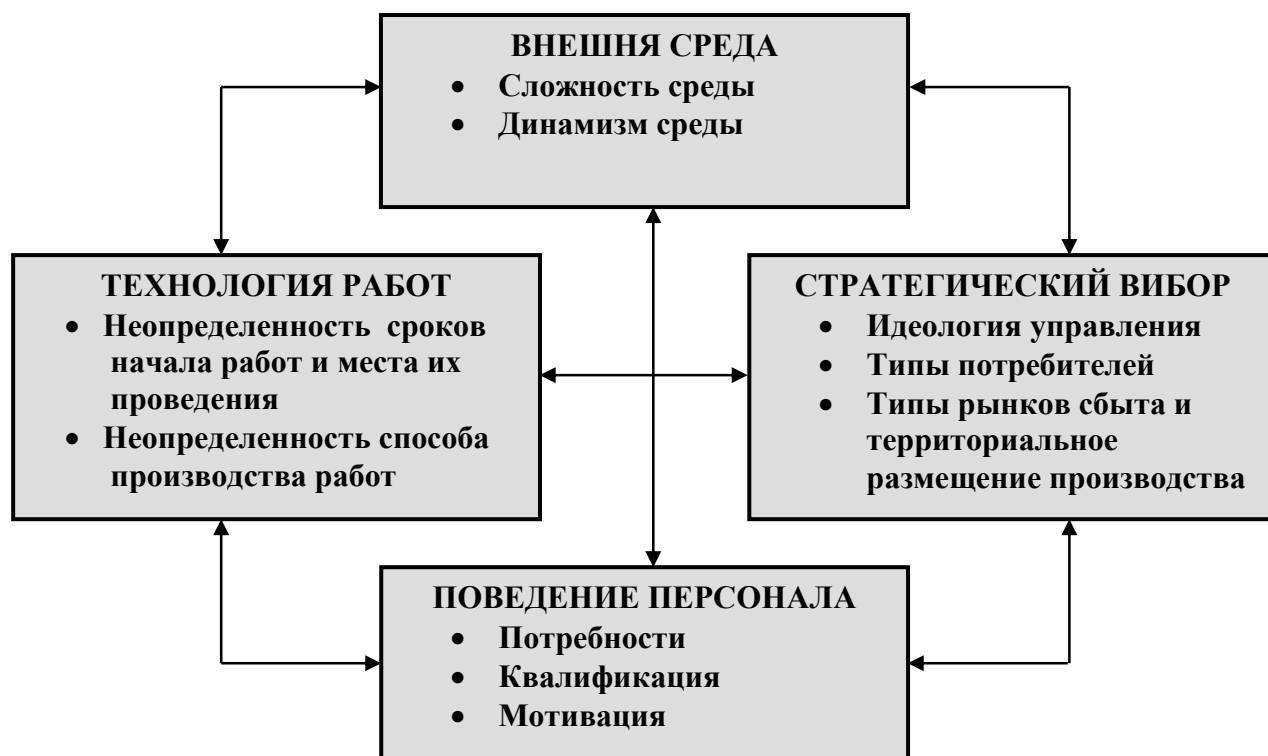


Рис. 3.2 – Ситуационные факторы проектирования организации

Четыре типа ситуаций (Рис. 3.3). Ситуация *низкой неопределенности* (квадрант 1 рис. 3.3) – наиболее благоприятная для организации.

Ситуация *воздержанной неопределенности* (квадрант 2 рис. 3.3) является напряженной, вносит элемент значительного риска в процесс принятия решения, подталкивает руководство к альтернативности действий. Руководители должны иметь серьезную подготовку и опыт.

Ситуация *умеренно высокой неопределенности* (квадрант 3 рис. 3.3), требует от руководства и самой организации достаточной гибкости, в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды.

Ситуация *высокой неопределенности* (квадрант 4 рис. 3.3) вызывает наибольшие трудности для управления, так как внешняя среда имеет много неопределенных ситуаций, требует высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции в рамках сложных организаций.

1. Внешняя среда состоит из двух уровней: *общее окружение и непосредственное окружение*. Их характеризует сложность и динамизм

2. Технология работы

При *сложной* взаимозависимости работ в организации каждое подразделение является относительно автономным и самостоятельным.

Последовательная взаимозависимость работ – когда одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде, чем она поступит в другие подразделения.

Связанная взаимозависимость – конечный результат работы одного подразделения становится началом в работе другого, и наоборот.

Групповая взаимозависимость – работа не перемещается из отдела в отдел, а выполняется совместно работниками всех отделов при высокой степени неопределенности.

Низкая *Степень динамизма внешнего окружения* Высокая

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | <p>Ситуация низкой неопределенности Факторов много Факторы похожие Факторы не меняются</p> | 2 |
| 3 | <p>Ситуация умеренно высокой неопределенности Факторов мало Факторы похожие Факторы изменяются</p> | 4 |

Низкая *Степень сложности внешнего окружения* Высокая

Рис. 3.3 – Типы ситуаций в зависимости от внешней среды

3.5. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Проектирование организации включают следующие элементы:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация и кооперация;
- связи между частями и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия организации и звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

1. Разделение труда и специализация происходит по двум направлениям:

- *горизонтальная специализация* – постадийность работ, от поставки ресурсов до выпуска продукции (снабжение, производство, сбыт и др.);
- *вертикальная специализация* – неизменяемость работ по уровням иерархии как по организации в целом, так и по ее отдельным подразделениям.

Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации. Вместе с тем специализация порождает и отрицательные явления: отдаляет общую цель организации от цели работника порождая функционализм; вызывает необходимость усиления координационной деятельности; развивает внутренне личностную ориентацию и снижает культуру труда.

2. Департаментизация и кооперация

Департаментизация – организационное обособление производителей однотипных работ. Происходит путем группирования работ вокруг *ресурсов* или работ вокруг *результата* деятельности.

| | | | |
|--|--|--|--|
| По численности По времени 1 По территории | По функциям По продукту 2 По технологии | По продукту По потребителю 3 По рынку | Матричная Иновационная 4 Бесструктурная |
|--|--|--|--|

Рис. 3.4 – Типы департаментизации

Принципы *линейного распределения* организации (квадрант 1): допускают относительную автономность в работе – рабочий в бригаде. Применяется при организации работ в низовых производственных звеньях семейного или мелкого бизнеса.

Функциональная департаментизация (квадрант 2) — предполагает группировку специализированных работ вокруг ресурсов. Например, плановый отдел управляет таким ресурсом, как время, отдел кадров – персоналом предприятия, отдел финансов – финансами и т.п. В основном звене предприятия предполагается функциональное распределение специализированных работ, которые обслуживают процесс производства.

В организационной схеме ниже уровня высшего руководства идут функциональные службы, которые осуществляют функции управления организацией. Это укрепляет вертикальные связи и коммуникации в организации, усиливая контроль за деятельностью нижестоящих уровней.

Проблемы функциональной департаментизации частично решаются путем группирования работ вокруг *результата* (квадрант 3).

Матричная департаментизация (квадрант 4) — сбалансированный компромисс между распределением и группированием работ вокруг ресурсов и результата. Наличие у работника одновременно двух начальников с равными правами – это *система двойного подчинения*.

Каждая матрица отношений включает три *типа ролей* в организации:

- главный руководитель, поддерживающий баланс двойного подчинения;
- руководители функциональных и производственных подразделений;
- руководители ячеек матрицы, в равной мере отвечающие перед функциональным руководителем и руководителем подразделения.

Баланс достигается путем «переплетения» вертикальных (административных) и горизонтальных (технических) связей.

3. Связи в организации и координация

Связь — это выражение отношений, а не какое-то действие, бывают: вертикальные, горизонтальные; линейные, функциональные; формальные, неформальные; прямые, косвенные.

Вертикальные связи соединяют иерархические равные подразделения.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации.

Для усиления механизма горизонтального взаимодействия назначаются заместители, которые курируют группу подразделений одного уровня, или

руководители проектов, программ, нацеленных на получение одного определенного результата или продукта.

Создание *целевых групп* и *команд* из представителей разных частей организации предназначены для решения задач на стыке подразделений или проблем. Целевые группы создаются на временной, а команды – на постоянной основе.

Линейные связи — это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными. Такие связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п.

4. Масштаб управляемости и контроля

При проектировании организации необходимо принимать решение относительно того, *сколько людей или работ* непосредственно может быть эффективно объединено под единым руководством.

Таблица 3.1 — Масштаб управляемости разных типов производств

| Уровень организации | Единичное производство | Массовое производство | Опытное производство |
|---------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|
| Высшее звено | 4 | 7 | 10 |
| Нижнее звено | 23 | 48 | 15 |

5. Иерархия в организации и ее звенность

Иерархия означает расположение частей целого в порядке от высшего до низшего, а для организации – это просто структура власти, или звенность.

Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования.

6. Распределение прав и ответственности

Первая система строится на основе единства подчинения. Ее схема похожа на «елку». Веберовская бюрократическая организация отличается высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня, позволяет установить ответственного за результаты работы.

Вторая система — двойного или множественного подчинения. Права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих. Наличие двух и больше лиц с одинаковыми полномочиями относительно объекта управления разрешает высшему эшелону власти осуществлять тотальный контроль.

7. Централизация и децентрализация

Централизация — концентрация прав принятия решений и властных полномочий на верхнем уровне руководства.

Децентрализация — означает передачу или делегирование прав и ответственности за принимаемые решения на нижние уровни управления.

Капиталоемкость принятых решений рассчитывается конкретной суммой, в пределах которой руководитель может принимать решение.

8. Дифференциация и интеграция

Дифференциация — распределение в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках подразделения.

Интеграция означает уровень сотрудничества, которое существует между частями организации и обеспечивает достижение их целей в рамках требований, установленных внешним окружением.

Краткие выводы

Проектирование организации обеспечивает установление взаимодействия между членами организации с учетом выполняемых ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации, а в динамическом виде как процессы, которые протекают в организации. Зависит от внешней среды, технологии работ, стратегического выбора и поведения работников. Отражает разделение труда и тип взаимозависимости: сложная, последовательная, связанная и групповая.

Проектирование организации связано: с определением степени специализации, установлением оптимального масштаба управляемости, связей, уровней иерархии, распределением прав и обязанностей,

Миссия как философия, смысл существования организации, сформулированное детализированное утверждение относительно того, для чего существует организация. Содержит описание ориентиров, сферы деятельности, возможностей и способов деятельности, имиджа организации.

Цели организации описывают конкретное состояние параметров, которые она желала бы добиться в долгосрочные и краткосрочные сроки.

ТЕСТЫ

Содержательный модуль - 1.

| Тема 3. Проектирование организационных систем | |
|---|--|
| 3.1. Факторы внешней среды предприятия | |
| <i>ОПП</i> 5.1.16 | <i>Выберите правильную последовательность группировки факторов внешней среды организации:</i> А - прямого влияния, Б - косвенного влияния. 1.Поставщики; 2. Международные события; 3. Научно-технический прогресс; 4. Профсоюзы, общественные организации; 5. Законы и госорганы; 6. Политические факторы; 7. Состояние экономики; 8. Потребители; 9. Конкуренты; 10. Социально-культурные факторы. 1. А=1,4,5,8,9; Б=2,3,6,7,10. 2. А=1,3,7,9,10. Б=2,4,5,6,8. 3. А=3,5,7,8,9; Б=1,2,4,6,10. 4. А=1,2,5,9,10. Б=3,4,6,7,8. |
| <i>ОПП</i> 5.1.17 | <i>Определите, какая категория вместе с тем выступает внутренней сменной предприятия и принадлежит к факторам внешней среды:</i> 1. Потребители. 2. Налоговая система государства. 3. Технология. 4. Конкуренты. |

ТЕМА 4. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Программный модуль

Отраслевые особенности муниципального менеджмента и функционального управления организациями городского хозяйства. Городское самоуправление. Управление территориальной громадой. Организационно-правовые формы предприятий в рыночной экономике. Масштаб предприятия и эффект масштаба деятельности. Предпринимательство в системе рыночных отношений.

Рекомендованная литература

- Бардаков В. А., Княжеченко В. В., Костюк В.О., Юр'ева Т. П., Юр'еваС.Ю. Економіка міського господарства: Навч. посібник. / За ред. Т.П. Юр'євої. — Х.: ХДАМГ, 2002. — 672 с.
- Бардаков В. А. Економіка водопостачання та водовідведення: Навч. Посібник. — Х.: ХНАМГ, 2006. — 390 с.
- Воронкова В.Г. Муниципальный менеджмент: Навчальний посібник.— К.: ВД „Професіонал”, 2004.— 256с.
- Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент. Учебник.—3-е изд.—М.: Гардарики,1999.—528с.
- Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред.. В.Яцура, Д.Оленевич.—Львів: Бак, 2001.— 624с.
- Зубко Н. М. Экономическая теория / . Н. М. Зубко, А. Н. Зубко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Мн.: “НТЦ АПИ”. — 2001. — 352 с.
- Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К.А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента: Уч. пособие для вузов / Науч. ред. А. А. Радугин.— М.: Центр, 2000. — 432с .
- Соболев С.М., Шершньова З.Є. Тексти лекцій з дисципліни „Менеджмент”// Сервер КНЕУ (ftp://10.1.1.66/Methodicum/econ_u/k_management/OSN_MANAGEMENT)

Вопросы для теоретической подготовки

- 4.1. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
- 4.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ
- 4.3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СИСТЕМЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

| КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> *муниципальное хозяйство *цели управления городом *территориальная громада *местное самоуправление *европейская хартия местного самоуправления *функции горисполкома *инфраструктура рынка *биржа: опцион, хеджирование, брокер, маклер, дилер, „бык”, „медведь” | <ul style="list-style-type: none"> *банковская система: коммерческий, эмиссионный, универсальный, специализированный, сберегательный, инвестиционный, внешнеторговый, венчурный банк *картель, синдикат, трест, концерн, конгломерат *предпринимательство *риск, франчайзинг, венчур *корпорация, коммандитное общество, АО, фонд, ЧП |

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕМЫ

4.1. ОТРАСЛЕВЫЕ ОСОБЕННОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Городское (муниципальное) хозяйство

— звено хозяйственного комплекса Украины, которое обслуживает материально-бытовые нужды населения и промышленности, создавая нормальные условия для их жизнедеятельности, путем развития, эксплуатации и содержания жилищного фонда, гостиниц, городского электротранспорта, сетей водоснабжения и водоотведения и др. видов инженерно-технического оборудования, благоустройства, коммунально-бытового обслуживания.

Особенностью городского хозяйства является комплексный характер развития и взаимосвязь всех его элементов: промышленности и жилья, водоснабжения и водоотведения, газоснабжения, теплового хозяйства и т.п.

Услуги большинства из них предоставляются и потребляются по месту нахождения потребителя или в зонах обслуживания предприятий.

Субъектом управления города является **территориальная громада** в лице соответствующих органов самоуправления (горсовет, его исполнительные органы, многоуровневая иерархия оргструктур и подразделений). Основной носитель функций и полномочий громады – население, объединенное постоянным местом жительства, коллективными интересами и правовым статусом, закрепленным в Конституции и законах Украины.

Громада осуществляет **местное самоуправление** для общего блага, оказывает содействие созданию условий, которые обеспечивают качество жизни и свободное развитие каждого члена территориальной громады. Она правомочна решать любые вопросы, отнесенные к ведению местного самоуправления, принимать участие в: городском референдуме; выборах мэра, депутатов; общих собраниях граждан и др.

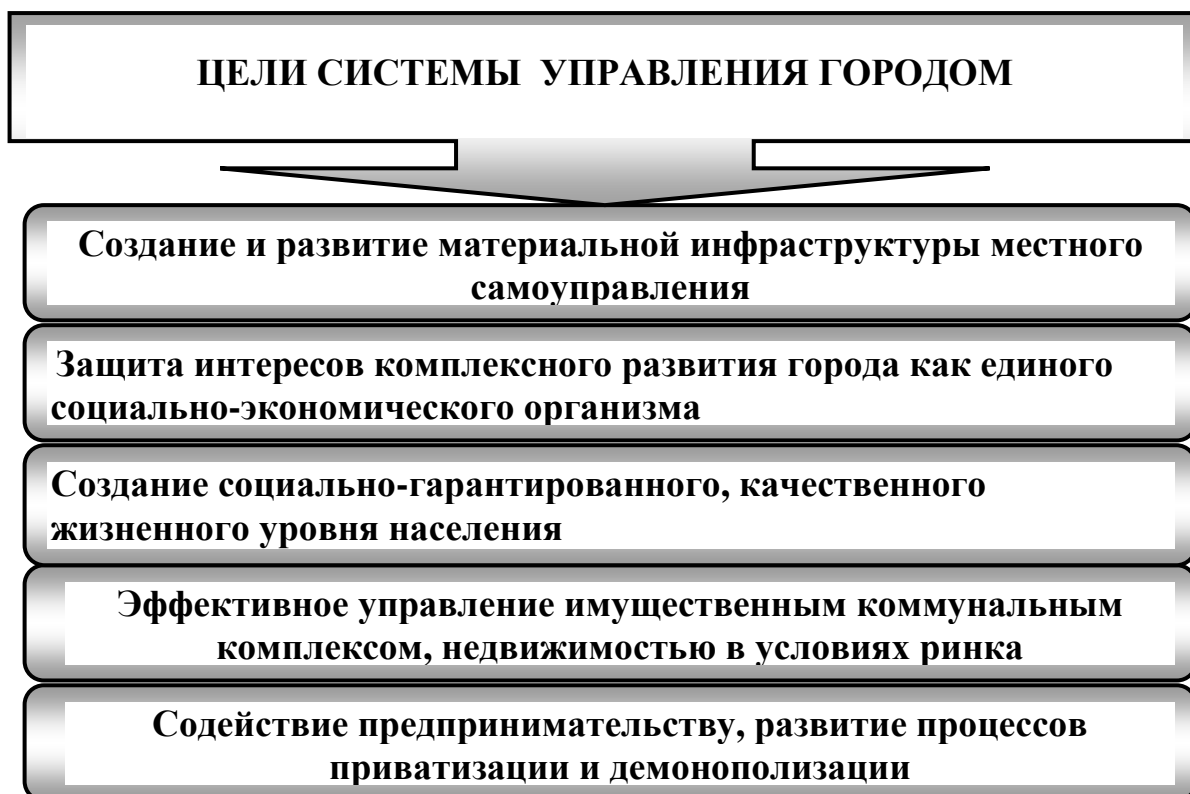


Рис. 4.1 – Цели управления территориальной громадой

Городской совет является представительным органом территориальной громады и местного самоуправления, состоит из *депутатов*, наделенных правом представлять интересы территориальной громады, осуществлять от ее имени и в ее интересах функции и полномочия местного самоуправления. Руководит коммунальными объектами города через *постоянные комиссии горсовета, отраслевые управления и отделы горисполкома*, которые вносят на рассмотрение сессий вопросы развития объектов ЖКХ.

Мэр города (городской глава) – главное должностное лицо территориальной громады, представляет ее интересы, избирается на четыре года и осуществляет свои полномочия на постоянной основе, возглавляет исполком, председательствует на заседаниях исполкома и сессиях горсовета.

Исполнительный комитет — создается советом на срок его полномочий. Количественный состав исполкома определяется горсоветом, а персональный утверждается по предложению городского головы.

ЗАДАЧИ ГОРИСПОЛКОМА

- Разработка планов социально-экономического развития города.
- Обеспечение нормативно-правового регулирования отношений относительно коммунальной собственности города.
- Согласование с горсоветом решений о передаче в аренду, продаже, создании, реорганизации, ликвидации предприятий и организаций, которые находятся в коммунальной собственности.
- Контроль деятельности предприятий и организаций коммунальной собственности, содействие их развитию и функционированию, включая материально-финансовое обеспечение

Суть местного самоуправления заключается в гарантированном законом праве территориальных объединений граждан и их органов решать значительную часть местных дел и руководить территорией, действуя в пределах закона, под свою ответственность и в интересах населения.

Первичным субъектом местного самоуправления являются территориальные объединения граждан: общины, коммуны, муниципалитеты, коллективы, наделенные правовой, организационной и финансовой автономией.

Правовая автономия — властные полномочия, гарантированные конституцией или установленные законом в соответствии с *Европейской хартией о местном самоуправлении*. В пределах своих полномочий орган местного самоуправления имеет полное право действий по реализации своих инициатив по любому вопросу, отнесенному к его ведению.

Организационная автономия — возможность самостоятельно определять внутреннюю структуру исходя из местных особенностей территории и задач эффективности управления. Действуя в пределах закона, орган местного самоуправления не подчиняется другим органам власти.

Финансовая автономия заключается в праве на владение и распоряжение собственными средствами, которые поступают за счет местных сборов и налогов, по установленным ставкам.

4.2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ПРЕДПРИЯТИЙ

Рынок — это система организационно-экономических отношений, которая принимает участие в общественном производстве через куплю-продажу во всех звеньях воспроизводства: производстве, распределении, обмене и потреблении.

Основные *функции рынка*: информационная, регулирующая, посредническая, стимулирующая, ценообразования, контроля.

Структура рынка — внутреннее строение отдельных элементов рынка.

1. *По экономическому назначению*: рынок товаров и услуг, средств производства, труда, инвестиций, ценных бумаг, финансовый рынок.

2. *По географическому положению*: местный, региональный, национальный и мировой рынки.

3. *По степени ограничения конкуренции*: монополистический, свободный, олигополистический, смешанный.

4. *По областям*: автомобильный, зерновой и т.п.

5. *По характеру продаж*: оптовый и розничный.

6. *По месту создания продукта*: внутренний и внешний.

Инфраструктура рынка — совокупность учреждений, государственных и коммерческих фирм, которые обеспечивают функционирование рынка.

Инфраструктура *товарного* рынка представлена товарными биржами, предприятиями оптовой и розничной торговли, аукционами, ярмарками, посредническими фирмами внебиржевого характера.

Инфраструктура *финансового* рынка: фондовые и валютные биржи, банки, страховые компании и фонды.

Инфраструктура рынка *труда*: биржи труда, служба занятости и переподготовки кадров, регулирования миграции рабочей силы и др.

Область деятельности, связанная с движением экономического продукта от производителей к потребителям, называется ***сферой обращения***. Посредником, или агентом товарно-денежных отношений является ***торговля*** — деятельность людей по осуществлению товарного обмена и акта купли-продажи. Ее деятельность является услугой. Капитал, который функционирует в сфере обращения называют ***торговый капитал***.

Торговую деятельность, направленную на получение дохода за счет продажи (*перепродажи*) товара, называют ***коммерцией***.

Биржа (лат. bursa- кошелек) — рынок оптовой торговли товарами, операций по купле-продаже валюты, ценных бумаг и рабочей силы.

Товарные биржи — рынок материальных, вещественных объектов: сырья, оборудования, зерна, металла и т.д. — *специализированные*. Биржи, на которых представлены разнообразные товары — *универсальные*. Биржа не является местом купли-продажи, на ней лишь заключаются торговые соглашения, контракты, формируются цены на основе спроса и предложения.

Фондовые биржи — рынок ценных бумаг, на котором заключаются соглашения об их купле-продаже по аукционной цене.

На *валютной бирже* устанавливается *рыночная цена, или биржевой курс (котировка)* ценных бумаг, обусловленные отношением рыночной цены к нарицательной стоимости акции, облигации.

Биржи труда специализируются на организации процессов купли-продажи рабочей силы как специфического товара.

В биржевой практике различают несколько *типов соглашений*.

- *Форвардное соглашение* с реальным товаром — продавец должен иметь товар в наличии и предъявить его к поставке в срок по контракту.

- *Фьючерсное соглашение* с товарами, которых в момент заключения соглашений в наличии нет. Фактически покупается не товар, а право на него.

- *Опцион* — получаемое за плату (премию) право на приобретение товара или ценных бумаг по установленной цене. Эти права могут перепродаваться, что дает их владельцам возможность получать спекулятивный доход при продаже прав в то время, когда цены на обусловленные товары или ценные бумаги повысились.

- *Хеджирование* (англ. hedge — ограждать, страховать) — страхование от возможных потерь из-за резкого колебания цен. Сущность хеджирования: одновременно заключаются два соглашения — договор на немедленную поставку товара и - контрдоговор на продажу такой же партии товара через определенный срок, чтобы компенсировать возможные потери от повышения цены при продаже товаров с немедленной поставкой за счет приобретения в указанный срок.

Действующие лица биржи: брокер, маклер, дилер, «бык», «медведь».

- *Брокер* (от англ. broker комиссионер) — посредник между продавцами и покупателями, который выступает от лица и по доверенности своих клиентов и представляет их интересы. Физические лица, брокерские конторы и фирмы.

- *Маклер* (нег. makler) — это участник биржевых торгов, который фиксирует акт соглашения между членами биржи и получает за это – куртаж (вознаграждение).

- *Дилер* (англ. dealer) — физическое или юридическое лицо, которое торгует товарами или ценными бумагами от своего имени и за свой счет. Прибыль дилера состоит из разности между ценой покупки и перепродажи.

- «*Бык*» — участник торгов, который играет на повышении цен товаров: скупает товар в данный момент в расчете продать его потом по более высокой цене.

- «*Медведь*» — участник торгов, который играет на снижении цен, возникающем в результате активной продажи при ограниченной покупке.

Банковскую систему составляют:

Коммерческий банк — юридическое лицо, которое осуществляет банковские операции на коммерческой основе.

Эмиссионный банк — имеет монопольное право на выпуск банковских билетов. Эмиссионным является *национальный банк* страны.

Универсальный банк — кредитное учреждение, которое выполняет все основные виды банковских операций: депозит, кредит, фонды, расчеты и др.

Специализированный банк выполняет отдельные операции или обслуживает отдельных клиентов. Инвестиционные, сберегательные, торговые, ипотечные и др.

Сберегательный банк — кредитное учреждение, специализирующееся на привлечении денежных сбережений и свободных средств населения.

Инвестиционный банк — финансовая организация, специализирующаяся на операциях с долгосрочными вложениями в сфере создания новых основных фондов.

Венчурный банк осуществляет кредитование «рискованных» проектов.

Консалтинг (англ. consulting консультативный) – управленческое консультирование, осуществляемое фирмами на коммерческих началах по исследованию и прогнозированию рынка товаров, услуг, лицензий, ноу-хау.

Аудиторские компании (англ. auditor ревизор) осуществляют комплексную ревизию финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

Страховые компании создают денежные (страховые) фонды за счет взносов ее участников, из страховых фондов возмещается ущерб.

Картель — соглашение о квоте продукции и разделе рынков сбыта.

Синдикат — объединение с целью организации общего сбыта.

Трест — монополия, в которой объединяется собственность, производство, сбыт продукции фирм, которые входят в трест.

Концерн — монополия с единым финансовым центром всех фирм, которые входят в концерн, разных областей, но с общей технологией.

4.3. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В СИСТЕМЕ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Предпринимательство — инициативная самостоятельная деятельность граждан и объединений, которая направлена на получение прибыли и осуществляется на их риск и имущественную ответственность. **Субъектами предпринимательства** выступают частные лица, разного рода ассоциации (акционерные общества, арендные коллективы, кооперативы) и государство. **Объектами предпринимательства** могут быть любые виды хозяйственной, коммерческое посредничество, торгово-закупочная, инновационная деятельность, операции с ценными бумагами, консалтинг.

Предпринимательство различается по виду деятельности:

Производственное – производство товаров, услуг, информации и др.

Коммерческое – операции и соглашения по перепродаже товаров и услуг в рамках закона. Прибыль предпринимателя образуется от продажи товара по цене, которая превышает цену приобретения.

Финансовое – купля-продажа валюты, ценных бумаг.

Посредническая деятельность – соединяет заинтересованные во взаимном соглашении стороны.

Страховая деятельность – получение предпринимателем страхового взноса, который возвращается когда наступает страховой случай. Часть страхового взноса, который остается, образует предпринимательский доход.

Франчайзинг — система мелких частных фирм, которые заключают контракт на право пользования фабричной маркой большой фирмы, а также на право осуществления розничной торговли (деятельности) на определенной территории и в определенной сфере. Они имеют льготы в виде: скидок на цены, помощи в доставке товаров, приобретения оборудования, кредитов.

Венчурная фирма – занимается разработкой научных исследований для их дальнейшего развития и внедрения.

Средний бизнес – конкурент большого и малого бизнеса.

Большой бизнес обладает монопольным состоянием на рынке, что дает ему возможность производить дешевую и массовую продукцию.

Индивидуальное предпринимательство — бизнес одного человека, который несет полную имущественную ответственность, владеет капиталом и всей прибылью. Характерно для мелких магазинов, предприятий сферы услуг, ферм, профессиональной деятельности юристов, врачей и т.п..

Общество или партнерство – бизнес, которым владеют два и больше человек. Облагивается только подоходным налогом. Легко организовать и реализовать новые идеи. Недостаток – ограниченные финансовые ресурсы.

Корпорация — совокупность лиц, объединенных с целью осуществления общей предпринимательской деятельности. Право физических или

юридических лиц на собственность (эмитентов, акционеров) разделено по частям в виде акций, поэтому их владельцев называют держателями акций, а саму корпорацию — *акционерным обществом*.

АО предоставляет неограниченные возможности привлечения денежного капитала путем продажи акций и облигаций; привлечения профессиональных менеджеров для управления; обеспечивает стабильность функционирования. В случае выбытия акционера его акции выставляются на продажу.

Хозяйственные общества: полное общество, общество на вере (коммандитное общество), общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью, акционерное общество (открытое или закрытое), дочернее и зависимое общество.

Полное общество – участники (полные товарищи) осуществляют предпринимательскую деятельность и несут ответственность своим личным имуществом. Прибыль и убытки полного общества распределяются между его участниками пропорционально их долям в общем капитале.

Общество на вере (коммандитное) – образуют один или несколько участников-вкладчиков (коммандитов), которые несут риск убытка только в пределах сумм своих взносов, не участвуют в предпринимательской деятельности, получают часть прибыли общества, которая присоединяется к их доле в общем капитале.

В **обществе с ограниченной ответственностью** участники несут риск ущерба только в пределах стоимости своих взносов.

В **обществе с дополнительной ответственностью** участники несут ответственность в равном для всех кратном размере стоимости их взносов.

Акционерное общество — капитал разделен на акции. Акционеры несут риск ущерба только в пределах своих акций. *Открытое* акционерное общество имеет право проводить открытую подписку и продажу акций. В *закрытом* АО акции распределяются только среди его основателей.

Дочерним хозяйственным обществом является общество, капитал которого не преобладает в уставном капитале всего общества, поэтому дочернее общество не определяет решения и не отвечает по долгам основного общества.

Производственный кооператив создается как добровольное объединение граждан для совместной производственной или другого вида деятельности, основанной на личном труде и объединении паевых взносов граждан.

Фондом называется некоммерческая организация, основанная на добровольных имущественных взносах, которая имеет социальные, благотворительные, культурные, образовательные и другие цели. Фонд может заниматься предпринимательской деятельностью для достижения общественно-полезных целей, для которых он создан.

ТЕСТЫ

Содержательный модуль - 1.

| Тема 4. Отраслевые особенности менеджмента | | |
|---|---|--|
| 4.2 Организационно-правовые формы предприятий | | |
| ОПП 5.1.18. | <p><i>Подчеркнете организационно-правовые формы предприятий жилищно-коммунального хозяйства:</i></p> <p>производственное, коммунальное, муниципальное, коммерческое, финансовое, страховое, посредническое, франчайзинг, венчурная фирма, индивидуальное, семейное, частное, общество совладельцев квартир, коммерческое, корпорация, траст, трест, коммандитное, акционерное, кооператив, общественное объединение, фонд, коммерческий банк.</p> | |
| ОПП 5.1.19. | <p><i>Сделайте правильный выбор из приведенного перечня.</i></p> <p>Инфраструктуру товарного рынка составляют:</p> <p>1.товарная биржа; 2.предприятие оптовой торговли; 3.предприятие розничной торговли; 4.аукцион;5.ярмарка; 6.посредническая фирма; 7.банк; 8. биржа труда; 9.фондовая биржа;10.трест.</p> | |
| ОПП 5.1.20. | <p><i>Зачеркните лишнее в приведенном перечне.</i> Действующие лица биржи:</p> <p>брокер, комиссионер, посредник, маклер, дилер, „бык”, „медведь”.</p> | |
| ОПП 5.1.21. | <p><i>Зачеркните лишнее в приведенном перечне.</i> Монополии образуются слиянием нескольких компаний и имеют организационные формы:</p> <p>1.естественная монополия, 2.картель, 3.трест, 4.комбинат, 5.синдикат, 6.концерн, 7.ассоциация, 8.конгломерат, 9.корпорация,10.общество совладельцев, 11.траст, 12.фонд госимущества, 13.финансово-промышленная группа, 14.акционерное общество.</p> | |
| ОПП 5.1.22. | <p><i>Выберите правильный вариант ответа.</i></p> <p>На структуру органов управления акционерным обществом влияет:</p> <p>А. Объем деятельности;</p> <p>Б. Вид деятельности;</p> <p>В. Объем и вид деятельности.</p> | |
| ОПП 5.1.23. | <p><i>Выберите правильный вариант ответа.</i></p> <p>Исполнительный орган АО, осуществляющий текущее руководство:</p> <p>1. Правление АО.</p> <p>2. Наблюдательный совет.</p> <p>3. Ревизионная комиссия.</p> <p>4. Общее собрание акционеров.</p> | |
| ОПП 5.1.24. | <p><i>Выберите правильный вариант ответа.</i> Высший орган управления общества с ограниченной ответственностью:</p> <p>1. Собрание трудового коллектива.</p> <p>2. Сборы участников.</p> <p>3. Совет директоров.</p> <p>4. Правление во главе с главой.</p> | |
| ОПП 5.1.25. | <p><i>Выберите правильный вариант ответа.</i> В чем проявляются аналогии между целевыми и экономическими управленческими моделями?</p> <p>1. Они характерны для авторитарного стиля управления.</p> <p>2. Цель - оптимизация результатов при ограниченных ресурсах.</p> <p>3. Цель - выведение организации в лидеры.</p> <p>4. Цель - выведение организации из кризисного состояния</p> | |

| ОПП 5.1.26. | Обведите кружочком правильный ответ. Отношение подчиненности для «традиционного» менеджмента обуславливают: 1. Иерархию управления. 2. Органы управления предприятием. 3. Методы менеджмента. 4. Разные стили руководства. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|---|-------------|--|--|--|-------------|-----------|--------|---------------|----|----|----|----------|----|----|----|--------------|----|----|----|--|--|
| ОПП 5.1.27. | Обведите кружочком правильный ответ. Содержание должностных задач в организации связано с: 1. Полномочиями, обязанностями, ответственностью. 2. Должностными инструкциями. 3. Знанием исполнителя. 4. Объемами деятельности предприятия. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1.28. | Пересчитайте основные функции управления: 1. Стратегическое планирование 2. 3. 4. 5. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1.29. | Обведите кружочком 5 категорий управления имуществом: 1. Маркетинг и лизинг; 2. Осуществление рекламной компании; 3. Продажа квартир; 4. Администрация; 5. Эксплуатация компьютерной техники; 6. Укомплектование штатного персонала; 7. Ведение учетных карточек жителей; 8. Управление финансовой деятельностью; 9. Разработка сметы текущих расходов; 10. Сбор арендной платы; 11. Контроль за оплатой услуг; 12. Финансовая отчетность; 13. Профилактическое обслуживание и ремонтные работы; 14. Модернизация - капремонт; 15. Поддержание отношений с жителями; 16. Поощрение жителей к управлению; 17. Предоставление услуг. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1.30. | Заполните ниже приведенную таблицу классификации операционных систем в городском хозяйстве. <table border="1" data-bbox="328 1234 1339 1431"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Тип системы</th> <th colspan="3">Название предприятия и вид продукции/услуг</th> </tr> <tr> <th>предприятие</th> <th>продукция</th> <th>услуги</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Мелкосерийная</td> <td>1.</td> <td>1.</td> <td>1.</td> </tr> <tr> <td>Массовая</td> <td>1.</td> <td>1.</td> <td>1.</td> </tr> <tr> <td>Беспереывная</td> <td>1.</td> <td>1.</td> <td>1.</td> </tr> </tbody> </table> | Тип системы | Название предприятия и вид продукции/услуг | | | предприятие | продукция | услуги | Мелкосерийная | 1. | 1. | 1. | Массовая | 1. | 1. | 1. | Беспереывная | 1. | 1. | 1. | | |
| Тип системы | Название предприятия и вид продукции/услуг | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | предприятие | продукция | услуги | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Мелкосерийная | 1. | 1. | 1. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Массовая | 1. | 1. | 1. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Беспереывная | 1. | 1. | 1. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1.31. | Обведите кружочком специфические факторы сферы услуг. Производственный менеджмент в сфере услуг учитывает факторы: 1. Местоположение потребителей. 2. Спрос и желания жителей 3. Требования к качеству услуг. 4. Запасы услуг. 5. Поведение потребителей. 6. Стоимость земли. 7. Масштабы предприятия. 8. Демографию. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.1.32. | Сделайте правильный выбор из приведенного утверждения: Критический путь в проекте - это последовательность операций, которая по продолжительности является самой: А. Короткой. Б. Длинной. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ТЕМА 5. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМОЙ

Программный модуль

Управление финансово-экономической системой: оборотом, запасами, основными фондами, текущими расходами, доходами и прибылью, оборотными активами, собственными и заемными финансовыми ресурсами. Финансовый план. Баланс доходов и расходов (бюджет). Оценка финансовых результатов. Анализ потока платежей.

Рекомендованная литература

- Бардаков В.А., Княжеченко В. В., Костюк В.О., Юр'єва Т. П., Юр'єва С.Ю. Економіка міського господарства: Навч. посібник. / За ред. Т.П. Юр'євої. — Х.: ХДАМГ, 2002. — 672 с.
- Бардаков В. А. Економіка водопостачання та водовідведення: Навчальний посібник — Х.: ХНАМГ, 2006. — 390 с.
- Бойчик Ш.М., Харів П.С., Хопчан М.Ш., Піча .В. Економіка підприємства: Навч. посібник. – К.: Каравелла; Львів: "Новий світ-2000", 2001.– 298с.

Вопросы для теоретической подготовки

- 5.1. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ
- 5.2. УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ
- 5.3. ОБОСНОВАНИЕ УРОВНЯ ТАРИФОВ
- 5.4. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПРИБЫЛЬ
- 5.5. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ
- 5.6. АНАЛИЗ ПОТОКА ПЛАТЕЖЕЙ

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• классификация затрат: материальные, оплата труда, соцстрахование, амортизация, исчерпаемые, релевантные, маржинальные, контролируемые, прямые.• калькулирование расходов.• операционная себестоимость.• директ-костинг.• оборотные активы.• дебиторская, кредиторская задолженность• нормы запаса.• виды тарифов: единый, дифференцированный, средний, базовый, расчетный, рыночный, равновесный, критический, целевой, минимальный, экономически обоснованный | <ul style="list-style-type: none">• финансовый план, баланс.• актив и пассив баланса.• доход: валовой, чистый.• прибыль: балансовая, операционная, чистая.• рентабельность.• ликвидность.• платежеспособность.• финансовая стойкость.• денежный поток.• будущая, настоящая стоимость денег.• сложные проценты.• приведенная стоимость.• номинальная, эффективная норма процентов. |
|---|---|

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕМЫ

5.1. УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ

Под затратами понимают потребленные ресурсы или деньги, которые необходимо заплатить за товары, работы, услуги.

Таблица 5.1 - Классификация затрат

| <i>Признака классификации</i> | <i>Виды затрат</i> |
|--|---|
| По месту возникновения затрат | <ul style="list-style-type: none"> • основного производства; • вспомогательного производства; • обслуживающего хозяйства |
| По видам расходов | <ul style="list-style-type: none"> • экономические элементы затрат; • статьи калькуляции. |
| По видам работ, услуг | <ul style="list-style-type: none"> • расходы на отдельные виды работ (услуг) |
| По способу отнесения на производственную себестоимость | <ul style="list-style-type: none"> • прямые; • косвенные (общепроизводственные) |
| По степени влияния объемов работ (услуг) на уровень затрат | <ul style="list-style-type: none"> • переменные; • постоянные |
| По составу затрат | <ul style="list-style-type: none"> • одноэлементные (однородные); • комплексные |
| По календарному периоду | <ul style="list-style-type: none"> • текущие; • одноразовые |
| По характеру участия в производственном процессе | <ul style="list-style-type: none"> • производственные; • внепроизводственные |
| По технологическому процессу | <ul style="list-style-type: none"> • основные; • накладные |
| По отчетному периоду | <ul style="list-style-type: none"> • текущие; • расходы прошлых периодов; • расходы будущих периодов |
| По целесообразности | <ul style="list-style-type: none"> • производительные; • непроизводительные; • чрезвычайные |

Экономические элементы затрат операционной деятельности:

- материальные расходы;
- расхода на оплату труда;
- отчисление на социальные мероприятия;
- амортизация основных фондов и нематериальных активов;
- прочие затраты.

Материальные расходы включают затраты на приобретение сырья и материалов, топлива, энергии, запасных частей, оборудования, зданий, сооружений; использование естественного сырья, плату за воду; обслуживание производственного процесса, текущий ремонт, обслуживание основных производственных фондов, безопасности жизнедеятельности, пожарной охраны.

Расходы на оплату труда составляют любые виды денежных и материальных выплат и доплат, другие поощрительные выплаты и льготы, премии в денежной и натуральной форме, согласно Положению об оплате труда, коллективному договору или по договоренности сторон.

Отчисление на социальные мероприятия — сбор на соцстрахование (обязательное), включая сбор на случай безработицы; временной потери трудоспособности, болезни и т.п..

Амортизация основных средств и нематериальных активов – амортизационные отчисления от балансовой стоимости основных фондов, начисленных по нормам законодательства.

Нематериальные активы – это стоимость объектов промышленной и интеллектуальной собственности, а также других аналогичных прав, признанных объектом права собственности (изобретения, товарные знаки, торговые марки, программное обеспечение, гудвилл, “ноу-хау” и т.п.).

Другие операционные затраты, включаемые в себестоимость продукции (работ): оплата услуг сторонних организаций; изготовление инструкций, расчетных книжек, служебной документации; реклама и др.

Калькулирование себестоимости – определение размера расходов в денежной форме по отдельным видам деятельности, производственным процессам, структурным подразделениям, в целом по предприятию на производство и сбыт единицы продукции (работ, услуг).



Рис. 5.1 – Состав себестоимости

При формировании тарифа в состав затрат включают:

- налог на добавленную стоимость;
- затраты на осуществление капитальных инвестиций.

Релевантные — расходы, которые могут быть изменены вследствие принятия решения. **Нерелевантные** — не зависят от принимаемых решений.

Маржинальные – затраты на производство дополнительной 1 продукции.

Контролируемые (неконтролируемые) — затраты, которые можно (нельзя) контролировать или оказывать (не оказывать) на них влияние.

Постоянные расходы не изменяются, а **переменные** изменяются в зависимости от количества произведенной продукции.

Прямые расходы можно отнести на конкретный продукт или вид деятельности, **косвенные** не связаны с производством конкретного продукта.

Директ-костинг (калькулирование переменных затрат) — расчет себестоимости на основе прямых (переменных) производственных расходов.

В директ-костинге рассчитывают

Маржинальный доход = Объем продаж - Переменные расходы

Маржинальный доход = Постоянные расходы + Прибыль

Когда маржа покрывает все постоянные расходы, предприятие получает прибыль. Если нет – несет убыток. Минимальный объем продаж выше которого предприятие начинает получать прибыль называют *точкой безубыточности*. В ней выручка от реализации превышает сумму постоянных и переменных затрат. **Порог безубыточности:**

$$O_0 = \frac{УПР}{Ц - ПЗ},$$

где O_0 – общий объем продукции, при котором достигается безубыточность;

УПР – условно-постоянные расходы на весь объем выпуска;

Ц – цена единицы продукции;

ПЗ – сумма переменных затрат на единицу продукции.

5.2. УПРАВЛЕНИЕ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ

Целью управления оборотными активами является определение необходимого оптимального объема финансовых средств, которые авансированы в формирование текущего, сезонного или целевого запасов.

Минимизация текущих расходов на обслуживание запасов состоит в определении оптимального размера партии поставки материалов. Чем выше размер партии поставки, тем выше средний размер запаса и ниже относительный размер текущих расходов по обслуживанию запасов ($Z_{п1}$).

Расчет **оптимального размера партии поставки** ($Z_{оп}$), при котором минимизируются совокупные текущие расходы по обслуживанию запасов ($Z_{п1} + Z_{п2} = \min$), осуществляется по модели Уилсона

$$Z_{оп} = \sqrt{\frac{2Z_n Z_{п1}}{Z_{п2}}},$$

где Z_n — необходимый объем закупки материалов на год;

$Z_{п1}$ — текущие расходы на одну партию поставки;

$Z_{п2}$ — текущие расходы на хранение единицы запаса.

Цель управления денежными активами – определить минимально необходимую потребность в денежных активах для осуществления текущей деятельности, а также нижнюю границу их остатка в соответствии с денежным потоком и расходами по операциям в плановом периоде.

Минимально необходимая потребность в денежных активах для осуществления текущей хозяйственной деятельности

$$ДА_{\min} = \frac{ПО}{K_0},$$

где $П_0$ — предвиденный объем платежного оборота по текущим хозяйственным операциям в будущем периоде (соответственно плану поступления и расхода средств предприятия);

K_0 — обращение денежных активов (в разгах) в аналогичном отчетном периоде (может быть скорректировано с учетом плановых мероприятий по ускорению оборота денежных активов).

Минимально необходимая потребность в денежных активах для осуществления текущей хозяйственной деятельности

$$ДА_{\min} = Д_{ак} + \frac{ПО_{пл} - ПО_{ф}}{K_0},$$

где $Д_{ак}$ — остаток денежных активов на конец отчетного периода;

$ПО_{пл}$ — плановый объем платежного оборота по текущим хозяйственным операциям в будущем периоде;

$ПО_{ф}$ — фактический объем платежного оборота по текущим хозяйственным операциям в отчетном периоде;

K_0 — коэффициент оборачиваемости денежных активов.

5.3. ОБОСНОВАНИЕ ТАРИФОВ

Цены на услуги называют **тарифами** – *единый* (для всех потребителей) и *дифференцированный* (по группам потребителей). Такой подход позволяет устанавливать нормативы потребления, планировать и учитывать объем отпущенной (реализованной, потребленной) продукции (работ) или услуг, проводить анализ ТЭП, управлять затратами и т.п..



Рис. 5.2 – Виды тарифов

Методы разработки тарифов

1. Метод "затраты + прибыль"

$$Ц = C + Пр, \text{ грн.},$$

где C – себестоимость продукции, грн.;

$Пр$ — величина прибыли в цене, грн.

2. Получение целевой нормы прибыли. Цена включает норму прибыли в процентах на инвестированный капитал. По концепции безубыточности включает общие расходы и выручку от объема продаж

$$Ц = Взм + \frac{Впост + Пзаг}{N}, \text{ грн.},$$

где Взм – переменные затраты на единицу продукции, грн.;

Впост — постоянные расходы на продукцию за период (год), грн.;

Пзаг — общая сумма прибыли от продажи продукции, грн.;

N — объем продаж продукции в натуральных единицах.

3. Оценка потребительской стоимости – потребительского эффекта, который получает потребитель от использования приобретенного товара.

4. Пропорциональное ценообразование – "по уровню конкуренции" определяется как функция цен на аналогичную продукцию конкурентов:

$$Ц = f(Ц1, Ц2, \dots, Цn), \text{ грн.},$$

где *n* — количество продавцов аналогичной продукции.

5. Метод "ожидаемой прибыли" применяют при подписании контракта, когда фирма, предлагая более низкие цены, чем конкуренты повышает свои шансы выиграть борьбу за контракт.

6. Метод быстрого возвращения расходов используется с целью активной продажи продукции и быстрого возвращения средств.

Рынок учит учитывать психологические факторы восприятия тарифа. Установление желательного ценового образа, повышение качества продукции, реклама высокой культуры потребления – это тоже ценовая политика. Важно, также, учитывать реакцию на тариф со стороны других участников рынка и соблюдать действующее законодательство.

Базовый тариф должен обеспечивать возмещение расходов операционной и финансовой деятельности, капитальных вложений, уплату налога на прибыль, НДС. Определяется расчетом расходов операционной деятельности и себестоимости работ (услуг) по нормативам.

Установление предельного уровня тарифов на определенный срок, на протяжении которого предприятие получает дополнительную прибыль за счет уменьшения расходов к уровню ниже планового за счет осуществления мероприятий из ресурсосбережения. Условиями использования этого метода является проведение функционально-стоимостного анализа и наличие программы ресурсосбережения.

Отправными понятиями данной методики является маржинальный доход, группировка расходов на постоянные и сменные расходы, изучение спроса на продукцию/услуги, нахождение точки безубыточности и др.

Точка безубыточности – объем реализации, которого надо достичь при установленном уровне тарифа, чтобы ущерб предприятия был нулевым.

Валовой доход (Дв) равняется произведению тарифа (Тб) на безубыточный объем реализации (Орб)

$$Дв = Тб \times Орб.$$

Валовой доход – это сумма постоянных (Вп) и переменных расходов (Впер)

$$Дв = Вп + Впер.$$

Критический (безубыточный) объем продаж

$$\text{Обез} = \text{Вп} / \text{Тф} - \text{Впер.}$$

Коэффициент маржинального дохода (Км) – это сумма постоянных расходов (Вп) и прибыли (Пр)

$$\text{Км} = \text{Вп} + \text{Пр} \quad \text{или} \quad \text{Км} = \text{Дв} - \text{В пер.}$$

Маржинальный доход на единицу (Дм1) рассчитывают как разницу между тарифом за единицу продукции и переменных расходов на единицу.

Установление предельного уровня тарифа, расчет безубыточности – это лишь инструменты анализа ценовых решений, а не прогноз и не гарантия реальных будущих финансовых результатов на практике.

5.4. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ПРИБЫЛЬ

Основным инструментом управления финансовой деятельностью является финансовый план (бюджет) предприятия. Его цель – согласование доходов с расходами в плановом периоде, выбор форм финансирования, их оптимального соотношения, структуры, направлений использования капитала, сбалансирование поступлений и расходов платежных средств, обеспечение своевременности расчетов, поддержание необходимой ликвидности.



Рис.5.3 – Состав финансового плана предприятия

Актив финансового плана (**баланса**) отражает все, чем владеет предприятие на момент составления баланса. **Пассив** баланса показывает источники формирования и накопления капитала.

Основным результатом деятельности предприятия является **доход (выручка)** — сумма полученных средств за произведенную и реализованную продукцию (работу, услуги, товар). Из выручки от реализации возмещается стоимость материальных расходов на производство. Остаток выручки

составляет **валовой доход** – денежное выражение той части валового продукта, которая остается на предприятии после вычета материальных расходов. Сумма валового дохода рассчитывается как разность между выручкой и материальными расходами и амортизацией

$$Дв = Вр - Мв - Ам,$$

где Дв - валовой доход;

Вр - выручка от реализации продукции (услуг);

Мв - материальные расходы в составе себестоимости продукции;

Ам - амортизационные отчисления в составе себестоимости.

Чистый доход — превышение выручки от реализации продукции над стоимостью материальных расходов, амортизационных отчислений и заработной платы, или разность между валовым доходом и зарплатой

$$Дч = Вр - Мв - Ам - Зп,$$

или $Дч = Дв - Зп.$



Рис. 5.4 – Формирование дохода и прибыли

Финансовый результат равен нулю, если валовой доход предприятия равняется его валовым расходам. В этом случае убытка нет, но отсутствует и прибыль как источник расширения и развития производства.

Отрицательный финансовый результат, когда валовые расходы (себестоимость) превышают выручку от реализации (валовые доходы), предприятие несет убыток, который ставит его в трудное финансовое положение с риском банкротства.

Прибыль — это часть чистого дохода, который остается предприятию после возмещения всех расходов, связанных с производством и реализацией продукции (работ, услуг), и др. видами деятельности.

1. *Балансовая (валовая) прибыль* — общая прибыль предприятия, полученная от всех видов деятельности, до налогообложения; разность между чистым доходом от реализации продукции и ее себестоимостью.

2. *Операционная прибыль (убыток)* — прибыль от операционной деятельности, алгебраическая сумма валовой прибыли др. операционного дохода, административных расходов, расходов на сбыт и др. затрат.

3. *Чистая прибыль* – алгебраическая сумма прибыли от обычной деятельности и чрезвычайной прибыли, чрезвычайного убытка и налогов на чрезвычайную прибыль. Чистая прибыль направляется на погашение долгов, уплату процентов за кредит, остаток идет в фонд потребления и накопления.

4. *Прибыль от реализации продукции* (работ, услуг) или прибыль от операционной деятельности определяется как разность между выручкой от реализации (без НДС и акцизного сбора) и полной себестоимостью.

5. *Прибыль (убыток) от обычной деятельности до налогообложения* – сумма прибыли (убытка) от операционной деятельности, финансовых и других доходов, финансовых и других расходов (убытка).

6. *Прибыль от обычной деятельности* — разность между прибылью от обычной деятельности до налогообложения и суммой налогов на прибыль.

7. *Прибыль от продажи имущества* – материальных и нематериальных активов, ценных бумаг и т.п.; разность между ценой продажи и балансовой (остаточной) стоимостью объекта.

9. *Прибыль от внереализационных операций* — от реализации акций, облигаций и др., штрафы, доходы по долговым обязательствам, роялти.

Рентабельность — отношение суммы прибыли к определенной базе: себестоимости продукции, стоимости фондов, операционным активам, реализованной продукции, операционным расходам, инвестициям и т.п..

Коэффициент рентабельности капитала рассчитывают как отношение прибыли (Пр) к сумме собственного капитала (Кс):

$$P_H = \frac{Pr}{Kc} 100\%.$$

5.5. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

Цель анализа — поиск резервов повышения рентабельности производства для обеспечения способности выполнения предприятием своих обязательств.

Прибыльность характеризует эффективность использования всех видов ресурсов, которые обеспечили получение валового дохода.

1. *Прибыльность инвестиций* (P_u) определяют как отношение прибыли после уплаты налогов (P_p) к общей сумме инвестиций (I_n)

$$P_u = \frac{P_p}{I_n} \times 100\%.$$

P_u должна быть не ниже доходности капиталовложений с учетом риска.

2. *Коэффициент прибыльности активов*, $P_{акт}$:

$$P_{акт} = \frac{P_{р.ч}}{A_{общ}} 100\%,$$

где $P_{р.ч}$ — чистая прибыль предприятия, грн.;

$A_{общ}$ — общая сумма активов предприятия, грн.

Если коэффициент прибыльности активов меньше процентной ставки по долгосрочным кредитам – финансовое состояние неудовлетворительное.

3. *Рентабельность продукции* (P_n)

$$P_n = \frac{P_{реал}}{C_p} 100 \%,$$

где C_p — полная себестоимость реализованной продукции, грн.

Ликвидность – способность оплачивать свои краткосрочные обязательства за счет текущих активов. Предприятие ликвидное, если его текущие активы больше краткосрочных обязательств. Высшую ликвидность имеют деньги. Наименее ликвидные – запасы и расходы.

4. *Коэффициент общей ликвидности (покрытия)*, $Кл.общ$ — отношение всех оборотных текущих активов ($A_{тек}$) к текущим обязательствам ($З_{тоб}$):

$$Кл. общ = \frac{A_{тек}}{З_{тоб}}.$$

Показывает, сколько денежных единиц текущих активов приходится на одну единицу текущих обязательств. Нормальное соотношение 2:1.

5. *Коэффициент абсолютной ликвидности* ($Кл.абс$) характеризуется отношением наиболее ликвидных активов ($Д, Цб$) к текущим обязательствам.

$$Кл. абс = \frac{Д, Цб}{З_{тоб}}$$

Показывает, какую часть краткосрочных обязательств предприятие может погасить в ближайшее время. Нормальное ограничение – 0,2 - 0,25.

Платежеспособность – способность отвечать по своим внешним обязательствам продавца, выполнять текущие и долгосрочные обязательства за счет собственных активов. Предприятие платежеспособно, если его активы больше, чем внешние обязательства продавца.

6. *Коэффициент платежеспособности*, $Кп.с.$

$$Кп.с. = \frac{Ксб}{З_{общ.о.}} \times 100\%,$$

где $Ксб$ — собственный капитал (уставный фонд), грн.;

$З_{общ.о.}$ — общие обязательства предприятия, грн.

5.6. АНАЛИЗ ПОТОКА ПЛАТЕЖЕЙ

Инвестиционная, операционная или финансовая деятельность рассматривается в виде распределенных во времени выплат и поступлений.

Последовательный ряд этих показателей – **поток платежей**.

Поток реальных денег — это разность (сальдо) между притоком и оттоком денежных средств по каждому виду деятельности в анализируемый период

1. Поток денежных средств от инвестиционной деятельности ($ГП_t^{op}$)

$$ГП_t^{op} = \sum_{i=1}^{Nn} D_{ii}^{in} - \sum_{i=1}^{Nn} IB_{ii}^{in} ,$$

где D_{ii}^{in} — поступление от продажи активов или уменьшение оборотного капитала на t -ом временном шаге i -й инвестиционной деятельности;

IB_{ii}^{in} — расходы на приобретение активов или увеличение оборотного капитала на t -ом шаге i -й инвестиционной деятельности;

Nn — число видов инвестиционной деятельности.

2. Поток реальных денег от операционной деятельности ($ГП_t^{on}$)

$$ГП_t^{on} = \sum_{i=1}^{Nonn} D_{ii}^{on} - \sum_{i=1}^{Nonn} IB_{ii}^{on} ,$$

где N^{onn} , N^{onb} — число показателей, которые определяют приток и отток реальных денег от операционной деятельности;

D_{ii}^{on} — поступления от реализации продукции, внереализационные доходы на t -ом шаге;

IB_{ii}^{on} — расходы на производственную деятельность на i -ом шаге.

3. Приток реальных денег от финансовой деятельности ($ГП_t^{\phi}$)

происходит за счет собственного капитала, краткосрочных и долгосрочных кредитов; отток денег – за счет погашения задолженностей по кредитам и выплат дивидендов. На t -ом шаге приток реальных денег составляет

$$ГП_t^{\phi} = \sum_{i=1}^{N_{\phi n}} D_{ii}^{\phi} - \sum_{i=1}^{N_{\phi b}} IB_{ii}^{\phi}$$

где $N_{\phi n}$, $N_{\phi b}$ — число видов финансовой деятельности, которые определяют соответственно приток и отток денежных средств;

D_{ii}^{ϕ} — приток денег от i -й финансовой деятельности на t -ом шаге;

IB_{ii}^{ϕ} — отток денег от i -й финансовой деятельности на t -ом шаге.

4. Сальдо накопления реальных денег за период t , (D_t)

$$D_t = \sum_{i=0}^T ГП_t ,$$

где $ГП_t$ — текущее сальдо денежных средств на t -ом шаге

$$ГП_t = ГП_t^{in} + ГП_t^{on} + ГП_t^{\phi} .$$

$D_t > 0$ означает наличие свободных денежных средств на t -ом шаге.

Условием реализации инвестиционного проекта является положительное текущее сальдо и сальдо накопления реальных денег. Отрицательное сальдо говорит о необходимости привлечения инвестором дополнительных средств.

| | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|
| ОПП 5.2.11 | <p>Выведите формулу расчета суммы валового дохода из следующего утверждения: „Валовой доход – это денежное выражение той части валового продукта, которая остается на предприятии после отчисления в составе себестоимости _____ расходов и _____”.</p> <p>Валовой доход : $D_v =$</p> <p>где V_p - M_z - A_m -</p> | | |
| ОПП 5.2.12 | <p>Правильно ли приведенное утверждение: „Чистый доход - это разность между валовым доходом и зарплатой” А). Да Б). Нет</p> | | |
| 5.5. Финансовое состояние | | | |
| ОПП 5.2.1 3 | <p>Найдите правильный ответ из предложенных альтернатив. Предприятие считается ликвидным, если его текущие активы А). Меньше краткосрочных обязательств; Б). Больше краткосрочных обязательств; В). Равняются краткосрочным обязательствам.</p> | | |
| ОПП 5.2.14 | <p>Найдите правильный ответ из предложенных альтернатив. Высоколиквидные: 1. Дебиторская задолженность; 2. Запасы; 3. Расходы. 4. Деньги; 5. Акции; 6. Госзаймы; 7. Иностранские инвестиции; 8. Ноу-хау.</p> | | |
| ОПП 5.2.15 | <p>Обведите кружочком наиболее правильный ответ. Как правило, платежеспособность предприятия означает: 1. Способность предприятия выполнять свои внешние обязательства за счет собственных активов; 2. Способность предприятия выполнять свои внешние и текущие обязательства за счет собственных активов; 3. Способность предприятия выполнять свои внешние, текущие, долгосрочные и краткосрочные обязательства за счет собственных</p> | | |
| ОПП 5.2.16 | <p>Дополните название показателя, вписав одно слово. „_____ показывает сколько денежных единиц продукции реализовано на 1 денежную единицу основных средств”.</p> | | |
| 5.6 Анализ потока платежей | | | |
| ОПП 5.2.17 | <p>Дополните утверждение, вписав пропущенные слова. „Поток реальных денег – это разность (_____) между _____ и _____ денежных средств по каждому виду _____ в анализируемый период.” (притоком,</p> | | |
| ОПП 5.2.18 | <p>Выберите правильный ответ. Сальдо накопления реальных денег за период t, (D_t) означает наличие свободных денежных средств, в случае: 1. $D_t = 0$; 2. $D_t > 0$; 3. $D_t < 0$.</p> | | |
| ОПП 5.2.19 | <p>Дополните утверждение, вписав пропущенные слова. Необходимым условием реализации инвестиционного проекта является _____ сальдо накопления реальных денег в любом временном интервале. _____ сальдо свидетельствует о необходимости привлечения дополнительных средств</p> | | |
| ОПП 5.2.20 | <p>Выберите правильное утверждение. Последовательность движения денежных потоков через равные промежутки времени и в одинаковых размерах называется: А. Равномерные платежи; Б. Аннуитет; В. Финансовая рента.</p> | | |

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Программный модуль

Маркетинг как система деятельности предприятия. Создание службы маркетинга и этапы ее развития. Функции маркетинговой службы. Методология маркетингового анализа. Предприятие, как объект маркетингового анализа. Сущность и факторы конкурентоспособности. Мониторинг конкурентов. Конкурентное состояние организации. Логистика в маркетинге. Маркетинг услуг. Public Relations (PR) в маркетинге.

Рекомендованная литература

- Вайчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник.— К.: ДУ, 1996.
- Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер.с англ. под ред. О. А. Третьяк,
- Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 896 с.
- Энджел Дж., Блэкуэлл Р. Д., Миннард П. У. Поведение потребителей — СПб: Питер Ком, 2000.— 759 с.
- Ярошенко О.І. Теорія і практика Public Relations:Навч. посіб.- К.:КДУ,1996.

Вопросы для теоретической подготовки

- 6.1. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ
- 6.2. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ
- 6.3. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
- 6.4. ЛОГИСТИКА В МАРКЕТИНГЕ
- 6.5. МАРКЕТИНГ УСЛУГ
- 6.6. PUBLIC RELATIONS (PR) В МАРКЕТИНГЕ

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• принципы маркетинга• фазы развития маркетинга• виды оргструктур• макро- , микро-среда• потенциал предприятия• потребители• конкуренты• маркетинг-микс• методы исследования рынка: выборка, квота, „клуба”, опрос, эксперимент, панель, наблюдение• конкурентоспособность | <ul style="list-style-type: none">• показатели конкурентоспособности• показатели качества: назначение, надежность, эргономичность, эстетичность, технологичность, унификация, экологичность, безопасность• технический уровень• логистика• услуга• жизненный цикл услуг• инфраструктура рынка услуг• Public Relations в маркетинге• паблисити товара / услуг |
|---|--|

6.1. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

Управленческий маркетинг формирует способ мышления в управлении предприятием с целью — удовлетворения требований рынка. Производственная, торговая, финансовая, кадровая и др. функции подчиняются этой цели.

Маркетинг как система деятельности предприятия на самом рынке, формирует его “способ действия”: совершенствование функций товара, влияние на потребителя, гибкая ценовая политика, реклама, новые каналы сбыта и т.п..

Принципы маркетинга.

1. Знание рынка, всестороннее изучение потребителей, их вкусов и желаний (“потребитель - король”).

2. Приспособление к рынку, выпуск товаров, которые отвечают спросу (“делать то, что продается, а не продавать то, что производится”).

3. Влияние на рынок, формирование спроса, стимулирование продаж (“создавая товар – создавай потребителя”).

Фазы организационного развития маркетинга:

1. *Маркетинг как функция распределения* ограничивается задачами распределения. Исследование рынка, планирование сбыта, реклама не имеют большого значения. Функции маркетинга выполняют начальники отделов, которые находятся на одном уровне с руководителями отдела сбыта.

2. *Маркетинг как функция продаж.* Сбыт подчиняется одному руководителю отдела сбыта, ему же передаются функции сбыта других отделов (обучение продавцов, обслуживание клиентов, планирование).

3. *Специализированная служба маркетинга* наряду с др. функциями предприятия, отвечает за планирование продукта, ценообразование. Маркетинг выходит за пределы предприятия. Руководитель службы принимает решение о виде, упаковке, наименовании товара. Каждый отдел самостоятельный.

4. *Маркетинг как главная функция предприятия.* Все отделы подчинены службе маркетинга. При частичной интеграции маркетинг – равноправная функция предприятия, при полной – главная функция.

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

1. *Функциональная организация* маркетинга означает, что маркетинг выступает наравне с другими функциями предприятия.

Специализация, стандартизация управленческих процессов, четкое размежевание компетенций определяют высокую эффективность этой оргструктуры. Недостатки: групповой эгоизм, трудности с координацией; сотрудники не всегда понимают конечную цель, слабая мотивация.

Подходит для предприятий с однородной производственной программой.

При управлении по продукту, в рамках функциональной организации маркетинга, менеджер несет ответственность от этапа внедрения до снятия с производства одного продукта или группы однородных изделий.

2. Дивизионные структуры — предприятие структурировано по объектам (продукты, клиенты, рынки и т.п.). Эти структуры могут быть подчинены отделу маркетинга или руководству предприятия. Если руководитель по продукту отвечает за успех, то говорят о профит-центре. Функции по общим продуктам передаются на верхние этажи управления.

3. Матричная организация маркетинга основывается на управлении по продуктам. Каждый элемент матричной структуры подчинен двум вышестоящим отделам. Структурирование по клиентам, продуктам и функциям. Эффективное функционирование обеспечивают точное распределение полномочий, коммуникабельность сотрудников, большое количество работников.

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА

Этап 1. Простой отдел сбыта. Небольшие компании учреждают должность вице-президента по сбыту, который осуществляет управление торговым персоналом и принимает непосредственное участие в торговле. Для маркетинговых исследований или рекламной кампании привлекаются специализированные исследовательские фирмы и рекламные агентства.

Этап 2. Отдел сбыта, который выполняет функции маркетинга.

Этап 3. Самостоятельный отдел маркетинга. Вице-президент по сбыту концентрируется на сбыте и торговом персонале. Координирует маркетинговые функции самостоятельный отдел маркетинга, подчиненный непосредственно президенту компании или его первому заместителю.

Этап 4. Современный отдел маркетинга возглавляет исполнительный директор по маркетингу и сбыту, в его подчинении находятся все, кто выполняет маркетинговые функции в т.ч. менеджер по сбыту (продажам).

Этап 5. Эффективная маркетинговая модель, в которой маркетингологи и торговый персонал творчески подходят к работе с покупателями.

Этап 6. Компания, основанная на бизнесах-процессах и результатах. Создаются "группы особого назначения", которые отчетываются перед двумя "руководителями" – командой и отделом маркетинга.

ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

1. **Аналитическая функция** (изучение: рынка, потребителей, товаров; анализ внутренней среды предприятий).

2. **Производственная функция** (организация: производства новых товаров и технологий, материально-техническое снабжение; управление качеством и конкурентоспособностью продукции).

3. *Сбытовая функция* (организация: движения товаров или услуг, организация сервисного обслуживания; формирование спроса и стимулирование сбыта; проведение товарной и ценовой политики).

4. *Функция управления и контроля* (организация стратегического и оперативного планирования, коммуникаций; информационное обеспечение управления маркетингом; контроль маркетинга, ситуационный анализ).

6.2. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предмет маркетингового анализа:

– *макросреда и ее компонента*: *физическая* (энергия, сырье, инфраструктура), *технологическая* (новая технология, переработка отходов, новые продукты), *экономическая* (национальный доход, конъюнктура, инвестирование, ставка процента), *социально-культурная* (население, демография, отношение к работе, свободное время, стремление к сбережениям, охрана окружающей среды), *политико-правовая* (право, общественные организации, партии, тарифы).

– *микросреда*: потребители, конкуренты, торговля, посредники, поставщики.

Анализ потенциала предприятия

Этот вид анализ предназначен для проверки ресурсов относительно соответствия направлениям стратегического плана. Потенциал предприятия основан на ценностных представлениях руководства, мировоззрении, традициях, «культуре бизнеса», практике, организационной структуре.

Менеджмент предприятия (предпринимательская культура и философия, миссия, цели и стратегия предприятия, система мотивации).

Производство (технология, гибкость производства, планирование и управление).

Исследование и развитие (интенсивность, ноу-хау, кооперация, коммуникации).

Маркетинг (организация сбыта, расположение филиалов сбыта, жизненный цикл товара).

Кадры (структура, образование и квалификация персонала, ценности и убеждения).

Финансы (собственный капитал, финансовый баланс, возможности получения кредитов).

Элементы анализа конкурентов:

- цели на будущее;
- современная стратегия;
- методы ведения конкурентной борьбы;

- реакция конкурента;
- уровень удовлетворенности конкурента своим состоянием;
- стратегия конкурента;
- самое слабое место конкурента;
- что может вызвать самую сильную реакцию конкурента.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия объединяет результаты анализа потенциала и анализа конкурентов, выявляя экономически значимые преимущества, которые обеспечивают долгосрочный отрыв от конкурентов.

Потребители как предмет анализа, различаются большим количеством признаков. С помощью сегментирования рынка устанавливают однородные группы потребителей по заданным характеристикам и подбирают оптимальную комбинацию маркетинг-микс*.

* Маркетинг-микс – комплекс инструментов и мероприятий практического маркетинга, разработанный для достижения цели с учетом реальных условий.

На практике необходимо знать: где, когда, по какому поводу покупают товар; периодичность, количество, упаковку, сопутствующие товары и т.п..

Анализ рынка – получение информации о потребителях, поставщиках, торговле, посредниках с помощью приемов исследования рынка.

Сначала выделяют рыночные сегменты, исследуют структуру объектов и тенденции их развития по количественным и качественным данным

Количественные данные

Потенциал рынка
 Объем рынка
 Уровень насыщения рынка
 Темпы роста рынка
 Стабильность спроса
 Динамика цен

Качественные характеристики

Структура потребностей клиентов
 Мотивы покупок
 Вид процесса приобретения
 Способы получения информации
 Распределение сил между элементами рыночной системы

На этой базе оценивают *шансы — риски* для выявления тех изменений в макросистеме и на рынке, которые имеют связь с преимуществами и недостатками предприятия для принятия стратегических решений.

Таблица 6.1. Стадии процесса исследования ситуации

| |
|---|
| ОПИСАНИЕ ПРОБЛЕМЫ |
| СТРУКТУРИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ |
| ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛИ СБОРА ИНФОРМАЦИИ |
| ФОРМИРОВАНИЕ ГИПОТЕЗ |
| ПОСТРОЕНИЕ ПРОЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ |
| ПЛАН ИССЛЕДОВАНИЯ (затраты времени, стоимость) |
| ВЫБОР МЕТОДА СБОРА ДАННЫХ |
| ВИБОР ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЪЕМА ВЫБОРКИ |
| ПЛАН ОБРАБОТКИ ДАННЫХ |
| ДЕТАЛЬНЫЙ ПЛАН СБОРА ДАННЫХ |
| ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СБОРА ДАННЫХ |
| ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ |
| ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ПРОВЕРКА ИНФОРМАЦИИ |
| ПОДГОТОВКА К АНАЛИЗУ НА ЭВМ |
| ОБРАБОТКА МАТЕРИАЛА |
| ИНТЕРПРИТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ |
| ПОДГОТОВКА НАУЧНОГО ОТЧЕТА |
| ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ И ИХ ПЕРЕДАЧА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ |

Выбор объектов исследования:

произвольная выборка — элементы выбирают произвольно ; метод простой и дешевый, но имеет низкую репрезентативность;

типичная выборка — сбор данных ограничивается некоторыми, характерными элементами генеральной совокупности;

метод концентрации — исследованию подвергаются лишь наиболее весомые и важные элементы генеральной совокупности;

метод квот — выбор проходит по аналогии с распределением определенных признаков (пол, возраст) в генеральной совокупности;

простая выборка — выбор типа лотереи, с помощью случайных чисел, систематическая выборка со случайным стартом и т.п.;

групповая выборка — разложение генеральной совокупности на отдельные группы, внутри каждой проводится случайная выборка;

метод «клуб» — единицы выбора состоят из групп элементов.

многоступенчатая выборка — проводится несколько раз подряд, единица выборки предыдущей стадии – совокупность единиц следующей.

Методы получения данных

Опрос – выяснение позиций людей или получение от них справки по какому-нибудь вопросу в устной или письменной форме (интервью).

Эксперимент – устанавливает, как изменение одной или нескольких независимых переменных влияет на зависимые переменные.

Наблюдение – за характером окружающей обстановки. *Полевое* — процессы протекают в естественной, а *лабораторное*– искусственно созданной ситуации.

По месту наблюдения – с непосредственным участием исследователя и наблюдением со стороны.

По форме восприятия объекта: персональное и не персональное. Либо с помощью приборов, либо путем регистрации событий.

По степени стандартизации – стандартизированное и свободное.

Панель – неоднократный опрос одной группы через равные промежутки времени или наблюдение в определенной группе.

В стратегии маркетинга используется информация о ресурсах предприятия, намерениях конкурентов, развитии ситуации на рынке.

6.3. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

| |
|---|
| <p>Конкурентоспособность техники — способность техники находить сбыт при наличии на рынке изделий-аналогов</p> |
|---|

Аналогом является продукция отечественного или импортного производства, необходимая для сравнения продукции, которая имеет то же функциональное назначение и условия применения.

Мерой конкурентоспособности служит прибыль предприятия производителя, которая образуется в результате продажи техники на рынке. Оценка конкурентоспособности использует экономические показатели: цену, затраты на ремонт, экономический эффект использования, качество.

Качество — совокупность свойств и характеристик техники, которые обеспечивают ей способность удовлетворять обусловленные или предвиденные нужды и потребности: "уровень качества" и "мера качества".

Показатели качества:

- *назначение* — свойства техники и область ее применения;
- *надежность* — свойство сохранять трудоспособность, безотказность;
- *эргономичность* — учет гигиенических, антропометрических, физиологических и психологических свойств человека;
- *эстетичность* — внешний вид, рациональность форм, совершенство производственного исполнения;

- *технологичность* — оптимальное распределение расходов в процессе проектирования, изготовления и эксплуатации техники;
- *транспортабельность* — приспособленность к транспортированию;
- *унификация* — насыщенность унифицированными составными;
- *патентно-правовая* — патентная защита и чистота;
- *экологичность* — уровень вредного воздействия на среду;
- *безопасность* — уровень безопасности при эксплуатации.

Совокупность показателей качества количественно определяют **технический уровень техники** — относительное качество.

Понятие качество техники включает также экономические показатели.

Экономический уровень — показатель, получаемый сопоставлением экономических показателей оцениваемой и базовой техники.

Дифференцированным методом определяют показатели

$$1. g_i = P_{i2} / P_{i1} \quad \text{или} \quad 2. g_i = P_{i1} / P_{i2},$$

где P_{i2}, P_{i1} — параметры (показатели) оцениваемой и базовой техники.

Относительные показатели g_1, g_2 — это отношение единичного показателя P_{i2} к соответствующему показателю базовой техники P_{i1} .

Комплексный показатель технического уровня $Q_{ту}$

$$Q_{ту} = \frac{\sum_{i=1}^n g_i m_i}{\sum_{i=1}^n m_i},$$

где g_i — i -й относительный единичный показатель техуровня;

m_i — весомость i -го относительного показателя;

n — количество относительных показателей технического уровня.

Сумма весомости отдельных свойств равняется единице:

$$\sum m_i = 1.$$

Значение $Q_{ту} > 1$, свидетельствует — технический уровень оцениваемого показателя *выше*, чем у базового варианта и *ниже* в случае, когда $Q_{ту} < 1$.

Смешанный метод оценки. Вначале находят обобщенные показатели качества отдельных групп свойств, а затем относительную оценку качества.

Показатель технического уровня техники $Q_{ту}$ вместе с групповым показателем техники по нормативным параметрам $Q_{нп}$ и групповым показателем конкурентоспособности по экономическим параметрам $Q_{э}$ являются количественной мерой, которую определяет

интегральный показатель конкурентоспособности:

$$Q_{кон} = Q_{нп} \frac{Q_{ту}}{Q_{э}}.$$

Группа нормативных параметров может принимать только два значения: нуль, если изделие не отвечает обязательным нормам и стандартам, и единицу, если отвечает.

Конкурентоспособность по экономическим показателям

1. По **розничной цене товара** определяется индекс цен:

$$Q_{э} = \frac{П_2}{П_1}.$$

Эта формула приемлема только при равном качестве сравниваемых вариантов техники. Если качество техники отличается, применяют сравнение удельных расходов на единицу качества по показателям технического уровня $Q_{\text{ут}}$ или значению *главного технического параметра* (надежность и т.п.):

$$Q_{\text{э}} = \frac{C_2}{Q_{\text{т}2}} / \frac{C_1}{Q_1} \quad \text{или} \quad Q_{\text{э}} = \frac{C_2}{P_2} / \frac{C_1}{P_1},$$

где P_1, P_2 — значение главного технического параметра техники.

2. По *цене потребления* рассчитывают соотношение общих расходов потребления за срок службы сравниваемых машин, техники:

$$Q_{\text{э}} = C_{\text{п}2} / C_{\text{п}1}.$$

Цена потребления – сумма капиталовложений $K_{\text{и}}$ и эксплуатационных расходов $I_{\text{экс}}$ за нормативный срок службы техники $T_{\text{н}}$:

$$C_{\text{п}} = C + C_{\text{мтн}} + (A + C_{\text{э}} + Z_{\text{рем}} + C_{\text{пр}}) T_{\text{н}},$$

где $C_{\text{мтн}}$ — расходы на монтаж, транспортирование и наладку техники;

A — годовая сумма амортизации машин;

$C_{\text{э}}$ — стоимость потребляемой на протяжении года электроэнергии;

$Z_{\text{рем}}$ — расходы на ремонт и обслуживание техники;

$C_{\text{пр}}$ — другие эксплуатационные расходы.

3. Определение конкурентоспособности по *экономическому эффекту*:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_1 / \mathcal{E}_2,$$

где $\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2$ — экономические эффекты потребителя за срок эксплуатации техники соответственно для оцениваемого и базового вариантов.

6.4. ЛОГИСТИКА В МАРКЕТИНГЕ

Логистика – это научное направление в теории и практике маркетинга, которое характеризует рациональную организацию взаимодействия снабжения, производства, распределения, транспортирования и потребления готовой продукции, планирования, управления и контроль за движением материальных ресурсов, кадров, энергоресурсов, информации и др. потоков в системах.

Концепция логистики охватывает систему рационального планирования, организации и контроля в сферах производства и обмена продукции для более полного удовлетворения потребительского спроса.

Макрологистическая система охватывает все предприятия, организации и производственные системы по всем областям народного хозяйства Украины.

Микрологистическая система охватывает движение материальных и информационных потоков в пределах одного предприятия или системы.

Металогистика – совокупность функциональных подразделений систем.

Логистическая деятельность базируется на:
технике — совокупности технических средств и оборудования;
информации — совокупности статической, динамической информации о движении материальных и нематериальных потоков в системах;
экономике предприятия и народного хозяйства.

Предмет логистики – комплексное управление материальными и нематериальными потоками в сфере производства и обмена.

Задача логистики состоит в создании единой системы управления производством и маркетингом, финансовыми и экономическими ресурсами.

В моделях управления запасами используются четыре вида логистических затрат: на *закупку, хранение, перевозку, потери от дефицита и иммобилизацию оборотных средств в запасах*. Каждый вид затрат имеет сложную структуру. Поэтому, **калькулируют расходы** не по функциональному принципу, а по ориентации на конечный результат. Расчет затрат заключается в разработке «*миссий*», т.е. определении *целей*, которые должны быть достигнуты логистической системой в рамках определенной ситуации. Сначала определяют объем и характер работы логистической системы, а затем затраты, связанные с ее выполнением. Калькулируя затраты методом «*миссий*», фирма может идентифицировать затраты под конкретные модели управления запасами. Калькуляция, с одной стороны, определяет общие затраты на логистику в соответствии с целями (выходами), а с другой – устанавливает сумму затрат, связанных с выполнением традиционных функций логистики (входами).

Логистические затраты рассчитывают в процентах от суммы реализации на единицу объема материалов, готовой продукции или в процентах от стоимости чистой реализованной продукции. Последнюю определяют как валовой доход за вычетом материальных затрат и амортизации, или как сумму зарплаты и прибыли.

6.5. МАРКЕТИНГ УСЛУГ

Услуги – любое мероприятие, деятельность или выгода, которые одна из сторон может предложить другой. Характеристика услуг:

1. **Неосязательность**– (услуги образовательной, культурной, развлекательной сфер). После приобретения такой услуги потребитель имеет в своем распоряжении знания, впечатления, ощущения, не обладая вещественными свойствами, опираясь лишь на субъективные представления.

2. **Неотделимость от производителя**. В отличие от товара услугу нельзя оказать вне присутствия производителя.

3. **Невозможность хранения**.

4. **Невозможность складирования и транспортирования**.

5. **Изменчивость качества**.

Жизненный цикл услуги – период на протяжении которого услуга имеет жизнеспособность на рынке и обеспечивает достижение целей ее

производителя. Основным критерием оценки жизненного цикла, является объем реализации.

Рынок услуг имеет ряд специфических черт, которые обуславливают особый подход к предпринимательской и маркетинговой деятельности:

- специфика производства;
- высокая динамичность рынка;
- территориальная сегментация;
- локальный характер;
- специфика оказания услуг;
- скорость оборота капитала;
- чувствительность к рыночной конъюнктуре;
- неопределенность результата;
- дифференциация услуг.

Маркетинг услуг имеет целью создание и удовлетворение спроса населения, которое всегда сконцентрировано в определенных ареалах (расселение по *компактному и дисперсному признаку*). В условиях компактного рынка деятельность предприятия осуществляется в пределах территории городского района, города, поселка или группы поселков.

Наиболее эффективным способом коммуникативного влияния на потребителя рынка услуг является *реклама*. Ее задачей является информирование потребителей о качестве услуг и способах удовлетворения спроса, обеспечение возможности сравнения услуг, стимулирование потребительского спроса.

Внешняя реклама: плакаты, рекламные щиты, бигборды и т.п..

В сфере услуг носителями рекламы являются ярмарки и выставки, презентации, встречи с потребителями - представителями целевых групп.

Конкуренция в сфере услуг.

Функциональная конкуренция является следствием того, что любую потребность, в принципе, можно удовлетворить разными способами.

Видовая конкуренция характеризует наличие услуг одного назначения или близких по многим параметрам.

Маркетинговая конкуренция между фирмами или предметная, возникает в случае малосущественных отличий между услугами, представленными разными предприятиями сферы услуг, или при полной идентичности услуг.

6.6. PUBLIC RELATIONS В МАРКЕТИНГЕ

Социально-этичный маркетинг предусматривает взаимодействие организации с различными группами общественности. Не случайно PR стала пятым по счету элементом “пи” маркетингового комплекса, наряду с “product” (продукт), “price” (цена), “promotion” (продвижение), “place”(место). Объединение пяти элементов в маркетинговый комплекс означает, что все решения организации должны приниматься с учетом комплексной взаимосвязи этих элементов. PR отличается от “продвижения”

тем, что «продвигает» не столько продукт на рынке, сколько саму организацию в общественном сознании. Если «продвижение» работает с потребителями, то PR – с широкой общественностью, где потребители – не единственная и не самая значимая аудитория.

Основная цель PR – создание внешней и внутренней социально - политической - психологической среды, благоприятной для успеха организации, обеспечение необходимого отношения этой среды к фирме.

Основные направления деятельности PR: работа со средствами массовой информации (СМИ) (отношения с широкой общественностью), отношения с потребителями, партнерами, местной общественностью, государством и местными органами управления, инвесторами (финансовые PR), управление кризисом (кризис - PR).

Существует множество названий должности руководителя службы PR: директор по вопросам PR, руководитель службы информации, советник по вопросам PR, директор по вопросам общественного отношения, управляющий отделом пропаганды. Иногда название отображает суть деятельности, но в большинстве случаев оно связано со структурой организации и не указывает на характер работы.

Реклама предприятия отражается на формировании образа компании в глазах общественности. Реклама товара или услуги лишь часть общей компании. Образно говоря, PR – это стратегия, а реклама – тактика.

Осуществление PR на практике можно подразделить на три группы:

1. Активные действия для достижения доброжелательности.
2. Сохранение репутации.
3. Внутренние отношения.

- *Установление и поддержка связей с органами печати.* Размещение ведомостей (прайс-листов) в средствах массовой информации для привлечения внимания к лицам, товарам или услугам.

- *Паблицити товара.* Популяризация конкретных товаров или услуг.

- *Общественные мероприятия.* Формирование и поддержка взаимоотношений с общественностью в местном или общенациональном масштабе через различные общественные акции.

- *Лоббизм.* Сотрудничество с представителями законодательной и исполнительной власти (депутатским корпусом) для влияния на процессы принятия законов и воплощения их в жизнь.

- *Отношения с инвесторами.*

- *Развитие.* Связи со спонсорами или членами некоммерческих организаций для получения финансовой поддержки или услуг добровольцев.

ТЕСТЫ

Содержательный модуль 1.2

| Тема 6. Управление маркетинговой деятельностью | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|----------------------|-------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| ОПП 5.2.21 | <p>Установите правильную последовательность, запишите порядок цифрами.</p> <p>Фазы организационного развития маркетинга на предприятии:</p> <p><input type="checkbox"/> Самостоятельная служба маркетинга;</p> <p><input type="checkbox"/> Функция продажи;</p> <p><input type="checkbox"/> Функция распределения;</p> <p><input type="checkbox"/> Главная функция предприятия.</p> | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.22 | <p>Установите правильную последовательность, проставив нумерацию цифрами.</p> <p>Фазы развития системы маркетинга:</p> <p><input type="checkbox"/> Простой отдел сбыта;</p> <p><input type="checkbox"/> Современный отдел маркетинга</p> <p><input type="checkbox"/> Самостоятельный отдел маркетинга;</p> <p><input type="checkbox"/> Отдел сбыта с функциями маркетинга</p> <p><input type="checkbox"/> Эффективная маркетинговая модель.</p> <p><input type="checkbox"/> Компания, основанная на бизнес-процессах.</p> | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.23 | <p>Сформулируйте в более доступной форме цель изучения рынков, которая бы отвечала теории маркетинга. Лишнее зачеркните.</p> <p>”Цель изучения рынков заключается в анализе вместительности рынка (расчета объема реализованного в регионе товара в физических единицах или по стоимости), инвестиционной политики; географического положения; правового режима, изучении потребителей и проведении ранжирования, т.е. выстраивании рынков в определенном порядке по мере убывания интересов предприятия к этим рынкам в зависимости от условий реализации на них товаров и услуг по соответствующим критериям”.</p> | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.24 | <p>Установите соответствие в виде комбинации букв и цифр.</p> <p>Выполните группировку функций маркетинга по признакам:</p> <p>А. Аналитическая функция; Б. Управленческая функция; В. Другая.</p> <p>Функции маркетинговой службы предприятия:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Изучение товаров,</td> <td style="width: 50%;">2. Организация сервиса,</td> </tr> <tr> <td>3. Организация планирования,</td> <td>4. Проведение товарной политики,</td> </tr> <tr> <td>5. Изучение рынка,</td> <td>6. Изучение фирменной структуры,</td> </tr> <tr> <td>7. Проведение ценовой политики,</td> <td>8. Информационное обеспечение,</td> </tr> <tr> <td>9. Организация системы коммуникаций,</td> <td>10. Изучение потребителей,</td> </tr> <tr> <td>11. Анализ внутренней среды,</td> <td>12. Контроль маркетинга</td> </tr> </table> | 1. Изучение товаров, | 2. Организация сервиса, | 3. Организация планирования, | 4. Проведение товарной политики, | 5. Изучение рынка, | 6. Изучение фирменной структуры, | 7. Проведение ценовой политики, | 8. Информационное обеспечение, | 9. Организация системы коммуникаций, | 10. Изучение потребителей, | 11. Анализ внутренней среды, | 12. Контроль маркетинга |
| 1. Изучение товаров, | 2. Организация сервиса, | | | | | | | | | | | | |
| 3. Организация планирования, | 4. Проведение товарной политики, | | | | | | | | | | | | |
| 5. Изучение рынка, | 6. Изучение фирменной структуры, | | | | | | | | | | | | |
| 7. Проведение ценовой политики, | 8. Информационное обеспечение, | | | | | | | | | | | | |
| 9. Организация системы коммуникаций, | 10. Изучение потребителей, | | | | | | | | | | | | |
| 11. Анализ внутренней среды, | 12. Контроль маркетинга | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.25 | <p>Зачеркните лишнее в приведенном перечне.</p> <p>Предмет анализа в маркетинге: потребители, конкуренты, торговля, денежные потоки, посредники, поставщики, технологии, демография, кинесика.</p> | | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.26 | <p>Установите правильную последовательность, проставив нумерацию цифрами.</p> <p>Фазы процесса исследования ситуации:</p> <p><input type="checkbox"/> Разработка концепции сбора информации;</p> <p><input type="checkbox"/> Анализ данных;</p> <p><input type="checkbox"/> Определение проблемы;</p> <p><input type="checkbox"/> Полевые исследования.</p> <p><input type="checkbox"/> Презентация.</p> | | | | | | | | | | | | |

| | | | |
|---------------|---|--|--|
| ОПП 5.2.27 | <p><i>Зачеркните лишнее в приведенном перечне методов.</i></p> <p>В маркетинговом анализе используют следующие методы получения данных: Опрос. Эксперимент. Наблюдение. Панель. Анализ данных.</p> | | |
| ОПП 5.2.28 | <p><i>Установите соответствие в виде комбинации букв и цифр.</i></p> <p>Определите соответствие признакам микросистемы факторов, которые свидетельствуют о сильных и слабых сторонах предприятия.</p> <p>Выберите:</p> <p>А - если фактор связан только с А. Б - если фактор связан только с Б. В - если фактор связан с А и Б. Г - если фактор не связан ни с А ни с Б.</p> <p><i>Отличительные признаки факторов:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предпринимательская культура и философия 2. Организация сбыта 3. Наличие энергии и сырья 4. Мотивация персонала 5. Ноу -хау 6. Миссия и цели 7. Жизненный цикл товара 8. Новые информационные технологии 9. Новые товары и услуги 10. Расположение производства | | <p><i>Признак группы:</i></p> <p>А. Менеджмент. Б. Маркетинг. В. Менеджмент и маркетинг Г. Ни менеджмент, ни маркетинг</p> |
| ОПП 5.2.29 | <p><i>Сделайте правильный выбор факторов, которые характеризуют социально-культурную компоненту макросистемы.</i></p> <p>Социально-культурная компонента макросистемы включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Национальный доход, 2. Конъюнктуру рынка, 3. Стремление к сбережениям, 4. Структуру населения и рождаемость, 5. Тарифы, 6. Трудовое право, 7. Партии. | | |

ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА

Программный модуль

Социально-психологическая подсистема организации. Участники деятельности организации, сбалансирование их интересов. Отношения менеджера с подчиненными. Изучение свойств личности. Подбор кадров. Карьерограмма менеджера. Культура бизнеса. Деловая этика и этикет. Психология деловых отношений. PR в менеджменте. Кадровый менеджмент. Модели мотивации персонала. Оценивание выполнения функций, распоряжений, служебных обязанностей. Дисциплинарное влияние.

Рекомендованная литература

- Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге без змін/ В.М.Данилюк, В.М.Петюх, С.М.Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В.М.Данилюка, В.М.Пентюха. - К.:КНЕУ, 2006.-398с.
- Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / В. Ю. Дорошенко, Л. И. Зотова, В. Н. Лавриненко и др.; Под ред. проф. В. Н. Лавриненко. - 2-е изд., – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.- 279 с.
- Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния.- М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1997.- 382 с.
- Щокин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: Наук.-практич. пособие.– К.:Украина, 1994.-339 с.
- Ярошенко О. І. Теорія й практика public relations: Навч. посібник.- К.: КДУ, 1996.

Вопросы для теоретической подготовки

- 7.1. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ
- 7.2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТИПЫ ЛЮДЕЙ
- 7.3. НАБОР КАДРОВ. СОБЕСЕДОВАНИЕ. ТЕСТИРОВАНИЕ
- 7.4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
- 7.5. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ
- 7.6. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

| КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• работа: организация, предмет, объект, продукт, процедура, рабочее место.• профессия: руководители, специалисты, рабочие, служащие• квалификация• психологические типы людей: ломака, любитель, разведчик, наставник, бахвал, рассказчик, манипулятор, ударник, хозяин, психолог, неврастеник, везунчик, нытик, сексуально встревоженный | <ul style="list-style-type: none">• тестирование• собеседование• модели мотивации персонала: содержательные, процессуальные<ul style="list-style-type: none">• теории: ожиданий, справедливости• нужда, побуждение, вознаграждение• этика• мораль• деловое общение• деловой этикет |

7.1. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Эффективность использования трудовых ресурсов зависит от *организации работы*, которая направлена на более полное и рациональное использование рабочей силы, рост производительности труда.

Рабочее место — то пространство, в пределах которого осуществляется трудовой процесс, и размещаются предметы и орудия труда. Организация работы использует следующие понятия:

Цель деятельности – задача деятельности, заданная в определенных условиях, достигаемая в результате определенной *структуры деятельности*:

- *предмет деятельности* (работы) – то, что субъект имеет к началу своей деятельности и что подлежит трансформации в продукт;
- *объект деятельности* – процессы или (и) материальные объекты, на которые направлена деятельность специалиста;
- *средство деятельности* (работы) – объект, который опосредствует влияние субъекта на предмет деятельности, или то, что обычно называют “орудием труда”, а также стимулы, которые используются в процессе управления (менеджмента);
- *процедура деятельности* (работы) – технология (способ, метод) получения желательного продукта;
- *продукт деятельности* (работы) – то, что получено в результате трансформации предмета в процессе деятельности;
- *работа* – определенные задачи и обязанности, которые выполнены, выполняются или могут быть выполнены одним человеком (бригадой);
- *условия деятельности* (работы) – характеристика среды, в которой субъект осуществляет свою деятельность (приспособленность помещения к работе, мебель, социальные условия, рабочее время и т.п.).

Профессия определяет способность выполнять определенный вид работы.

1. *Руководители* — профессии, связанные с руководством объединениями предприятий, предприятиями, организациями и их подразделениями независимо от форм собственности и видов деятельности.

2. *Профессионалы* — профессии, которые предусматривают высокий уровень знаний физических, математических, технических, биологических и гуманитарных наук.

3. *Специалисты* — профессии, которые предусматривают знания в одной или более областях природоведческих, технических или гуманитарных наук.

4. *Служащие* — профессии, которые предусматривают знания, необходимые для подготовки, хранения, передачи информации и проведения вычислений (выполнение секретарских обязанностей, распечатка, запись, обработка данных или обслуживание клиентов).

5. *Рабочие* квалифицированные с инструментом — профессии, которые предусматривают знания, необходимые для избрания способов использования материалов или инструментов, определения стадий рабочего процесса, характеристики и назначения конечной продукции.

6. *Операторы и сборщики оборудования и машин* — профессии, которые предусматривают знания, необходимые для эксплуатации и контроля работы оборудования и машин.

7. *Простейшие профессии* нуждаются в знаниях для выполнения простых задач с использованием ручных инструментов, в некоторых случаях со значительными физическими усилиями. Для выполнения работ низкой квалификации достаточно неполного среднего образования.

7.2. ПСИХОЛОГЕСКИЕ ТИПЫ ЛЮДЕЙ

ЛОМАКА

Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, необходимо, чтобы за ними долго ухаживали. При первой встрече с таким человеком ни в коем случае не требуйте ответа "да" или "нет". Лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило какое то время, нежели пытаться получить ответ сразу. Уговоры здесь столь же важны как и само решение.

ЛЮБИТЕЛЬ РЕШАТЬ ВСЕ С ХОДУ

Человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотели бы уклониться, сделайте какой-то конкретный шаг, иначе ваш партнер может вынудить вас ответить ДА или НЕТ, просто чтобы покончить с данной темой.

РАЗВЕДЧИК

Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной. Факты и мнения, которыми вы с ним делились, он способен использовать против вас, как в вашей фирме, так и в конкурирующей. Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Не отвечайте подробно, смените тему разговора.

ХВАСТУН

Вам придется терпеливо выслушать рассказы обо всех победах и достижениях Хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Старайтесь не напирать на ваши собственные успехи. Лучше всего дать Хвастуну нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейдите к делу, которым предстоит заниматься. Чтобы поднять заниженную самооценку Хвастуна, расточайте ему похвалы на протяжении всей встречи, но пусть это не выглядит нарочито.

РАССКАЗЧИК

Ему непременно нужно сообщить вам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Он должен поделиться с вами всем, что с ним связано. Сядьте удобнее и приготовьтесь слушать с выражением интереса к Рассказчику. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте; однако не теряйте бдительности: с другими Рассказчик может раскрыть конфиденциальность, личные или служебные подробности вашей встречи.

МАНИПУЛЯТОР

Внимательно следите за этим человеком. Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать свою волю во всем. На деле же он не уверен в себе и не может положиться на свою интуицию в процессе развития событий, так что пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. Сохраняйте спокойный и приветливый тон.

ЧЕЛОВЕК, ВЫНАШИВАЮЩИЙ СКРЫТЫЕ ПЛАНЫ

Человек такого типа приглашает вас на деловое свидание под каким-либо предлогом, скрывая истинную цель встречи. Когда встречаетесь с подобным типом, важно уметь переключать разговор с подспудной темы на "заявленный" вопрос повестки дня и на протяжении остатка разговора внимательно следить, чтобы тема встречи не изменилась

УДАРНИК

Предназначение и привязанность Ударников — это работа, так что вам, вероятно, придется услышать, что они "работают как проклятые". Отнеситесь к этому сочувственно и выразите восхищение их преданностью делу. Только не пытайтесь доискаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто боится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты. Принимайте любой предложенный им вариант деловых отношений: лучшего не будет.

НЕВРАСТЕНИК

Не смейтесь, когда Неврастеник сшибает стаканы, пьет залпом водку или влезает рукавом в тарелку. Он ничего не может с этим поделать, а обстановка застолья лишь обостряет его нервозность. Лучше всего отнестись к его неловкости терпеливо и сочувственно.

ВЕЗУНЧИК

Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику встречи и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, желают, во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому Вы должны быть хорошим учеником.

НЫТИК

Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Если, общаясь с подобным субъектом, будете выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость, поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как он. Старайтесь не упоминать о радостях бытия.

РОДИТЕЛЬ

Люди этой категории приходят в такой неистовый восторг от каждой новой стадии в жизни своего ребенка, что не могут удержаться и не сообщить всем вокруг о любом пустяке, даже если это лишь подробности того, как его приучали к твердой пище или к горшку. Оптимальный путь общения с ними — терпеливо выслушивать, не подавая виду, что вам надоело, и не ехидничая.

7.3. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Тестирование кадров. Типы тестов

Тесты на определение способностей, интеллекта позволяют оценить общую способность мыслить, выражать мысли вслух, оперировать цифрами и ориентироваться в пространственных отношениях. Есть тесты для определения технических способностей и умения что-либо делать вручную, творческих способностей, умения орфографически правильно писать, логически мыслить и т.п..

Квалификационные тесты. Разрабатываются для тестирования имеющихся привычек и проведения собеседования. Короткий письменный отклик, анализ данных, проведение открытого урока и др. могут проявить наличие конкретной способности.

Тесты на проверку личных качеств. Много консультантов больших организаций используют эти тесты для характеристики личности, особенно при отборе кандидатов для управленческой работы. Эти тесты имеют недостатки – по ответам на них тяжело выявить отличительные особенности личности, а определить комплекс личностных характеристик, которые необходимы для успешной работы кандидата на конкретную должность.

Медицинские тесты. На врача следует смотреть как на члена команды по подбору кадров. Он должен иметь четкое представление о характере работы и квалификационных требованиях к персоналу.

Тест для отбора группы. Групповой отбор полезен при оценке определенных свойств, которые тяжело определить при индивидуальном подборе. Группа получает задачу с неточными инструкциями и разными целями, наблюдатель же оценивает индивидуальную работу каждого.

Собеседование

Цель собеседования — определить способности претендента на должность. О времени и дате собеседования извещают непосредственно перед его проведением. Недопустимо заставлять претендентов ждать своей очереди в неудобной обстановке. Собеседования проводятся четко и быстро. В первые минуты необходимо установить конфиденциальность и доверие, непринужденность и взаимную симпатию.

Рассчитать время проведения собеседования, обеспечить тишину, избегать телефонных звонков и других посетителей. Не использовать стол в качестве барьера. Позаботиться об удобстве помещения, информации.

Один со способов **снять первоначальную напряженность** — найти общую тему для беседы или задать несколько личных вопросов, на которые претендент, безусловно, знает ответы и ответит с удовольствием.

Изучайте внешний вид, одежду, мимику, жесты, эмоции.

Важно завершить собеседование выяснением таких деталей, как заработная плата, перспективы карьерного роста и назначить время, в пределах которого будет сообщено ваше решение (чем быстрее, тем лучше).

7.4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних факторов, которые побуждают человека, определяют границы и формы деятельности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации.

Потребность — физическое или психологическое ощущение недостатка в чем-либо. *Первичные* потребности являются физиологическими, врожденными (потребность в пище, воде, дыхании, сне, сексе). *Вторичные потребности* по природе своей психологические (потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности кому-либо или чему-либо).

Побуждение – это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели как средства удовлетворения потребности. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди повторяют то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегают такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как *закон результата*.

Для побуждения людей к эффективной деятельности применяется вознаграждение, которое имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия. **Вознаграждение** – это все, что человек считает ценным для себя. Понятия ценности у людей субъективны и специфичны, следовательно, различна и оценка вознаграждения и его относительной ценности. **Внутреннее вознаграждение** дает самая работа — чувство достижения результата, содержательности и значимости работы, самоуважения. Дружба и общение, которые возникают в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задач. **Внешнее вознаграждение** возникает от организации: зарплаты, карьеры, символов служебного статуса и престижа, похвалы и признания, дополнительных выплат и льгот и др.

Содержательные теории мотивации определяют потребности, побуждающие людей к действию. А. Маслоу располагает потребности в виде строгой иерархической структуры: 1. Физиологические (необходимы для выживания). 2. Безопасности и уверенности в будущем (защита от физических и психологических опасностей). 3. Социальные (потребности в причастности, привязанности, поддержке). 4. Уважения (личные достижения, самоуважение, компетентность). 5. Самовыражения (реализация потенциальных возможностей и росте как личности).

Потребности нижних уровней требуют удовлетворения в первую очередь, а затем удовлетворяются потребности более высоких уровней.

Г. Клееланд утверждает, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. По теории Герцберга, отсутствие или недостаточный уровень *гигиенических факторов* вызывает у человека

неудовлетворение работой, а их наличие вызывает удовлетворение и мотивирует работника к деятельности.

Процессуальные теории рассматривают поведение личности как функцию восприятия и ожиданий, связанных с возможными последствиями избранного типа поведения (теория ожиданий, теория справедливости).

Теория ожиданий рассматривает взаимоотношение: затрат труда и результатов З-Р ; результатов — вознаграждений Р-В и валентность (степень удовлетворенности или неудовлетворенности вознаграждением).

$$\text{Мотивация} = \text{З-Р} \times \text{Р-В} \times \text{валентность}$$

Теория справедливости исходит из того, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость – возникает психологическое напряжение и организация рискует потерять положительное мотивационное влияние заработной платы.

Комплексная процессуальная теория рассматривает затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результативная работа ведет к удовлетворению.

Деньги являются наиболее очевидным средством вознаграждения материально-экономического характера, которое ведет к удовлетворению физиологических нужд человека, поддержки его жизнедеятельности.

Минимальная заработная плата установлена за простую, неквалифицированную работу, ниже которой не может проводиться оплата за выполненную норму работы. Она является государственной социальной гарантией, обязательной на всей территории Украины для предприятий всех форм собственности и выполняет общую функцию защиты прожиточного минимума. Минимальные размеры ставок и окладов, тарифная ставка рабочего первого разряда превышает законодательно установленный размер минимальной заработной платы. Их величина пересматривается в зависимости от роста индекса цен на потребительские товары и тарифов на услуги, и устанавливается в размере, не ниже границы малообеспеченности трудоспособного лица.

Прожиточный минимум определяет сумму средств необходимых для нормального воспроизводства рабочей силы в конкретных экономических условиях, а не просто для существования человека.

7.5. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Этика (обычай, характер) — учение о морали, нравственности. Термин "этика" впервые употребил Аристотель (322 н.э.) для обозначения практической философии, которая должна дать ответ на вопрос, что мы должны делать, чтобы совершать правильные, моральные поступки.

Мораль — это система этических ценностей, признаваемых человеком, способ нормативного регулирования общественных отношений, общения и обращения людей во всех сферах общественной жизни.

Важнейшие категории этики: "добро", "зло", "справедливость", "благо", "ответственность", "долг", "совесть" и др.

Мораль всегда предполагает наличие *морального идеала*, образца для подражания, который изменяется в различные исторические эпохи и у разных народов. Нормы морали получают свое идейное выражение в общих представлениях, заповедях, принципах о том, как должно себя вести. Однако в морали должное далеко не всегда совпадает с сущим, с реально существующей нравственной реальностью, фактическими нормами поведения людей. На всем протяжении развития морального сознания "внутренним стержнем и структурой его изменения является" противоречиво-напряженное соотношение понятий сущего и должного"¹.

В этом противоречии заключена *противоречивая сущность мотивации общения* (в том числе и делового общения и поведения человека). С одной стороны, он стремится вести себя нравственно должным образом, а с другой, — ему необходимо удовлетворить свои потребности, реализация которых очень часто связана с нарушением нравственных норм.

Этот внутренний конфликт между возвышенным идеалом и практическим расчетом, нравственным долгом и непосредственным желанием существует всегда и во всех сферах жизни. Но особенно напряженно он проявляется в *этике делового общения*, потому что именно в этом виде общения основной предмет, по поводу которого оно образуется, является внешним для индивидов.

Общение — процесс взаимодействия общественных субъектов: социальных групп, общностей или личностей, в которых происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности. Общение выступает как способ бытия общества и человека. Именно в процессе общения происходят социализация личности и ее самореализация. По мнению Аристотеля, способность вступать в общение отличает человека от "недоразвитых в нравственном смысле существ" и от "сверхчеловека". Поэтому "тот, кто не способен вступать в общение или, считая себя существом самодовлеющим, не чувствует потребности ни в чем, уже не составляет элемента государства, становясь либо животным, либо божеством"².

Специфика *делового общения* обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта.

При этом стороны делового общения выступают в формальных (официальных) статусах, которые определяют необходимые нормы и стандарты (в том числе и этические) поведения людей. Как и всякий вид общения, деловое общение имеет исторический характер, оно проявляется на разных уровнях социальной системы и в различных формах. Его отличительная черта — оно не имеет самодовлеющего значения, не является самоцелью, а служит средством для достижения каких-либо других целей. В условиях рыночных отношений — это получение максимальной прибыли.

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

В традиционном обществе (механической солидарности), основанном на общности социальной жизни, коллективном представлении, мифологическом сознании и межличностных отношениях, основным механизмом делового общения является *ритуал, традиция, обычай*. Красивое выполнение дела рассматривается как моральный долг и служит основным способом самоутверждения личности. Человек традиционного общества еще не выработал в себе холуйскую психологию и не гнет спину, стараясь во всем угодить своему начальнику, так как этические ценности имеют здесь самодовлеющее значение. Понятие: справедливость, честь, достоинство, воля, ответственность имеют жизненно важное содержание. За утверждение этих ценностей люди часто жертвовали своим жизнями.

Мартин Лютер: "На том стою и не могу иначе!".

Общие этические принципы и характер делового общения

Моральный принцип человеческого общения И. Канта: "Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства".

Основной этический принцип в деловом общении: *делай так, чтобы максима твоей воли была совместной с моральными ценностями других сторон, которые принимают участие в общении, и допускала координацию интересов всех сторон.*

Помните, что:

- В морали нет абсолютной истины и высшего судьи среди людей.
- В морали следует хвалить других, а предъявлять претензии к себе.
- Практическое утверждение норм морали - "начни с себя".

Золотое правило этики общения:

"Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам".

Конфуций: *"Чего не пожелаешь себе, того не делай другим".*

- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения.
- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю необходимо выяснить ее причины.
- Замечание сотруднику должно отвечать этическим нормам.
- Подвергайте критике действия и поступки, а не личность человека.
- Когда это уместно, используйте прием "бутерброда" — спрячьте критику между комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и найдите время поговорить с человеком, покажите ему, что вы не держите зла.
- Никогда не советуйте подчиненному как поступать в личных делах.
- Не обрастайте подхалимами.
- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить уважение.
- Придерживайтесь принципа распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства.
- Привилегии должны распространяться на всех членов коллектива.
- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки.
- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными.

Этические нормы и принципы делового общения с руководителем.

- Старайтесь помогать руководителю в создании доброжелательной моральной атмосферы, укреплении справедливых отношений.
- Не навязывайте руководителю свою точку зрения, не командуйте им.
- В случае неприятностей помогите найти выход из ситуации.
- Не разговаривайте с начальником категоричным тоном.
- Будьте преданны и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы.
- Не следует обращаться за помощью, советом "через голову" сразу к вышестоящему руководителю.
- Ответственность без прав не реализуется.

Этика делового общения с коллегами.

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения.
- Попробуйте достичь четкого распределения прав и ответственности.
- Не относитесь предубежденно к своим коллегам.
- Называйте своих собеседников по имени.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить.
- Не лезьте человеку в душу.
- Старайтесь слушать не себя, а другого.
- Не старайтесь казаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть.
- Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом, проявляйте искренний интерес. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

7.6. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

Д. Карнеги: Успех человека на 15% зависит от профессиональных знаний и на 85% — от умения общаться с людьми. Карьера разрушается, и деньги теряются из-за неправильного поведения или невоспитанности.

(А. С. Пушкин "Ни ступить, ни молвить не умеешь".)

Правила этикета

Для приветствия пользуйтесь не только вербальными (языковыми) средствами "Здравствуйте!", "Добрый день", но и невербальными жестами:

поклон, кивок, жест руки, улыбка и др.

Плохо сказать безразлично "Здравствуйте!" и пройти мимо. Правильно сказать: "Здравствуйте!, назвать *имя отчество!*", тепло улыбнуться и приостановиться на несколько секунд. Подать руку, а если это уместно, то и поцелуй для очень близкого человека. Общение без имени — общение формальное. Обращением по имени-отчеству, мы подчеркиваем уважение, искренность, вежливость, демонстрируем высокую культуру и воспитание.

Правила вербального этикета

Соблюдение правил *вербального (языкового) этикета*, связано с формами и манерами языка, словарным запасом, т.е. со всем *стилем языка*, принятым в общении данного круга деловых людей: "дамы", "господа", "панове", "товарищи" и т.п..

В деловом разговоре надо *уметь дать ответ* на любой вопрос. Даже на простейший вопрос, который задают порой формально каждый день по нескольку раз "Как дела?", необходимо всегда отвечать искренне и помнить о чувстве меры. Промолчать также невежливо, как и грубо буркнуть "нормально" и пройти стороной; пуститься же в длинные рассуждения о себе и своих делах — дело скучное и назойливое. Лучше ответить: "Благодарю, нормально", "Спасибо, пока грех жаловаться", и в свою очередь спросить: "Надеюсь, у Вас тоже все нормально? ... Хорошо! Всего Вам доброго!"..

Быть излишне разговорчивым — это признак дурного тона. Другая крайность — замкнутость, хмурый вид, отсутствие чувства юмора.

Деловой этикет допускает применение различных психологических приемов. Один из них — "*формула поглаживания*". Это словесные обороты типа: «Доброго Вам здоровья!», "Удачи Вам!", "Всего Вам доброго!", "Ни пуха, ни пера!". Языковые знаки расположения: "Нет проблем", "О'кей" и т.п.

Избегайте вездливых пожеланий: "Вашими устами да мёд пить".

Большое значение имеют *комплименты* — приятные слова, которые выражают одобрение, положительную оценку, хороший вкус и т.п.

В отношениях с клиентами соблюдайте главный принцип: клиент — король, клиент всегда прав. Если клиентов много, то в первую очередь надо обслуживать стариков и женщин. Будьте хорошим психологом.

Важно соблюдать определенные правила *деловой одежды и внешнего вида*. Одежда должна быть опрятной, в приличном состоянии, не висеть бесформенным мешком, не напоминать засаленную старую гармошку. Деловая одежда должна быть строгой. Она не допускает обнаженных частей тела, вызывающей сексуальности, излишней привлекательности.

Правила общения по телефону

Учитывайте эмоциональное состояние и расположение духа собеседника, его занятость. Если собеседник проявляет склонность к спору, допускает резкие высказывания, повышенный тон или излишнюю эмоциональность — наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же. И уж совсем не обязательно терпеливо выслушивать укор, резкую критику. Найдите предлог перенести разговор, сославшись на какую-либо причину.

® Этикет предусматривает ряд реплик для корректирования общения:

® Алло...! Алло...! Вы меня слышите ...?

® Алло...! Пожалуйста, Вы не могли бы повторить. Что Вы сказали ... ?

® Алло...! Извините, я вас очень плохо слышу. Откуда Вы сейчас звоните...? Можно я Вам сейчас перезвоню...?

® Извините, пожалуйста, снова что-то с моим телефоном. Я не расслышал, что Вы сказали. Очень плохо слышно. Перезвоните, пожалуйста...

Разговор заканчивается вопросом, который требует однозначного ответа.

® Так, хорошо, в общем, мы договорились?!

® Можно считать, что вопрос закрыт? ... Договорились?

® Я Вас правильно понял? Мы можем рассчитывать на Вас?

Звонок на домашний телефон для служебного разговора может быть оправдан лишь серьезной причиной. Неприлично звонить ранним утром или поздним вечером. Имена домашних надо знать обязательно. В конце разговора поинтересуйтесь их здоровьем, делами, передайте привет и обязательно извинитесь за беспокойство.

Готовясь к деловой беседе по телефону, дайте ответ:

- 1) какую главную цель вы ставите перед собой в разговоре;
- 2) можете ли вы вообще обойтись без этого разговора;
- 3) готов ли к обсуждению вопроса ваш собеседник;
- 4) какие вопросы вы должны задать;
- 5) какие вопросы может задать вам собеседник;
- 6) какой результат переговоров устроит (или не устроит) вас, его;
- 7) какие приемы влияния на собеседника вы можете использовать;
- 9) как вы будете действовать в случае, если ваш собеседник:
 - решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
 - не отреагирует на ваши доказательства;
 - проявит недоверие к вашим словам;
 - бросит трубку.

ТЕСТЫ

Содержательный модуль - 2.1

| № теста | Содержание тестовой задачи | О | Б |
|--|---|---|---|
| 7. Управление социально-психологической системой | | | |
| 7.1 Социально-психологическая система организации | | | |
| ОПП 5.1.34 | <p><i>Обведите кружочком правильный ответ.</i></p> <p>Под влиянием культуры формируются такие аспекты мировоззрения:</p> <p>1. Осознание личности и мира. 2. Общение и язык. 3. Одежда и внешность. 4. Культура потребления. 5. Представление о времени. 6. Взаимоотношения (семья, работа и т.п.). 7. Ценности и нормы. 8. Вера и убеждения. 9. Мышление и обучение. 10. Привычки на работе.</p> | | |
| ОПП 5.1.35 | <p><i>Дополните приведенный перечень.</i></p> <p>Основные психологические типы людей в менеджменте персонала:</p> <p>1. ломака 2. любитель 3. разведчик</p> <p>4. 5. 6.</p> <p>7. 8. 9.</p> | | |

ТЕМА 8. ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Программный модуль

Корпоративный менеджмент. Субъекты корпоративных отношений. Управление акционерным обществом. Интеграция организаций. Слияние компаний. Финансово-промышленные группы. Сетевые образования. Защита корпоративных интересов. Корпоративная культура бизнеса.

Рекомендованная литература

- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд.— М.: Гардарики, 2001. — 528 с.
- Рудківська О.В., Яромір С.А., Молоткова І.О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. Навч.посібник. — К.: Ельга.Ніка-Центр, 2002. — 336с.
- Штерн Г.Ю. Корпоративне управління. Навчальний посібник.— Харків: ХНАМГ, 2006. — 243с.

Вопросы для теоретической подготовки

- 8.1. КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
- 8.2. СУБЪЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ
- 8.3. УПРАВЛЕНИЕ АКЦИОНЕРНЫМ ОБЩЕСТВОМ
- 8.4. ИНТЕГРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

| КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• корпорация• корпоративные права• корпоративное управление• корпоративный бизнес• эмитент• инвестор• акционер• кредитор• риски акционеров• объекты корпоративного менеджмента• акционерное общество• устав АО• уставный капитал• органы управления АО | <ul style="list-style-type: none">• общее собрание• наблюдательный совет• исполнительные органы АО• открытое, закрытое АО• делегирование полномочий• система контроля• санация• конфликт интересов• интеграция организаций• финансово-промышленные группы• предпринимательские сети, союзы• кластеры• виртуальная корпорация |

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕМЫ

8.1 КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Корпорация (от латинского слова *corporatio* — объединение, сообщество) — общество, в котором на основе централизации капиталов осуществляется коллективное присвоение результатов производственной деятельности. Корпорациями называются хозяйственные общества (акционерные), которые имеют статус юридического лица, образованы путем объединения имущества основателей и существуют независимо от смены конкретных участников.

«*Корпорация* — это договорное объединение, созданное на основе объединения производственных, научных и коммерческих интересов предприятий, которые объединились, с передачей ими отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников органам управления корпорации».

Корпоративный менеджмент (КМ) можно рассматривать как *управление корпоративными правами*. Владелец таких прав имеет право собственности на часть (пай) в уставном капитале хозяйственного общества, право на управление, получение части соответствующей прибыли общества, а также на часть активов в случае ликвидации субъекта хозяйствования.

С точки зрения обладателя корпоративных прав корпоративный менеджмент – это процесс регулирования движения корпоративных прав с целью получения прибыли и управления предприятием.

Корпоративное управление — система отношений между органами управления общества и его владельцами (акционерами) относительно управления деятельностью общества.

Система корпоративного менеджмента представляет собой организационную модель, с помощью которой предприятие представляет и защищает интересы своих инвесторов. Данная модель включает в себя совет директоров, схему оплаты труда, механизмы объявления банкротства и т.п.. Тип применяемой модели зависит от структуры корпорации, которая существует в рамках рыночной экономики, и отображает сам факт деления функций владения и управления современной корпорацией.

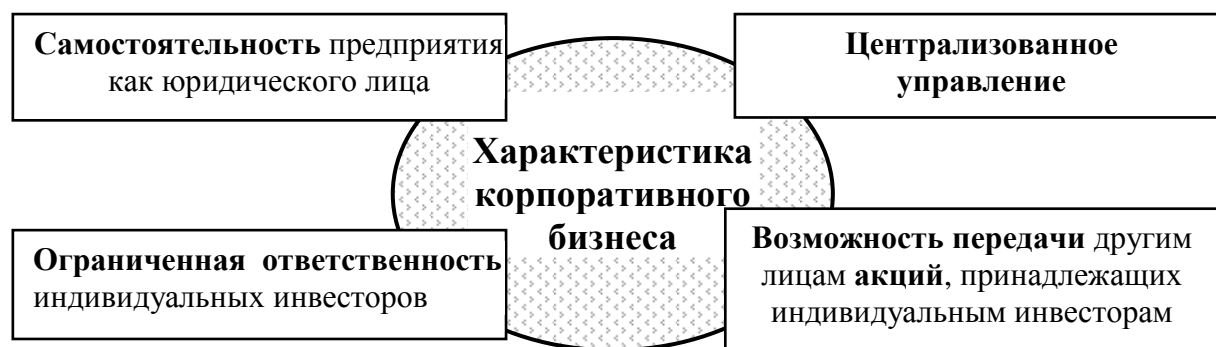


Рис. 8.1 – Характеристика корпоративного бизнеса

Первые две характеристики определяют границу между ответственностью предприятия и ответственностью ее отдельных участников: т.е., устанавливают ту меру ответственности которая принадлежит корпорации и не принадлежит членам общества, а также ту меру ответственности, которую несет корпорация, и не могут нести лица входящие в ее состав.

Мера ответственности индивидуальных инвесторов ограничена объемом их вноса в корпорацию. Соответственно и возможные потери такого инвестора не могут быть выше его вноса. Однако, преимущество ограниченной ответственности достигается за счет потери части контроля за деятельностью корпорации. Акционеры передают свое право управления предприятием директорам, распорядителям, менеджерам, т.е. делегируют им право принимать решения относительно целого ряда аспектов деятельности, за исключением решений принципиальной важности.

В условиях "распыления" капитала, т.е. когда корпорация основана большим количеством акционеров, каждый из которых владеет только незначительной частью акционерного капитала, "уступка" или делегирование акционерами рычагов управления и контроля деятельности приводит к отделению функций владения и управления.

Интересы собственников (владельцев) и менеджеров не совпадают.

Во-первых, менеджеры испытывают на себе влияние целого ряда факторов: размер корпорации, власть, престиж, которые связаны с занимаемым ими положением, но не имеют прямого отношения к интересам акционеров. Это может побудить менеджеров к принятию решений, которые не будут отвечать интересам акционеров, противоречить им или вредить.

Во-вторых, форма и размер материального вознаграждения, которое получают менеджеры и собственники корпорации, различны. Менеджеры получают вознаграждение в форме заработной платы, тогда как акционеры рассчитывают на часть прибыли полученной корпорацией. Для преодоления этого противоречия менеджерам начисляется вознаграждение в форме акций корпорации, опционов, уровень их заработной платы определяется соответственно уровню курсовой стоимости акций. Успешно применяемые на практике подобные мотивационные методы проблему не решают. Как правило, акционеры инвестируют в конкретную корпорацию только часть своего капитала, распределяя свои инвестиции между целым рядом объектов (диверсификация). В то же время, менеджеры стремятся концентрировать все свое состояние в одном месте – в корпорации, которой они служат: главной ценностью для них является рабочее место, поэтому потеря работы представляет серьезную угрозу. В этих условиях менеджер может принять решения не на пользу акционеру, хотя их интересы часто совпадают.

Акционеры отдают предпочтение решениям и действиям, приносящим высокую прибыль, т.е. дивиденды, в то время как менеджеры склонны принимать решения с минимальными рисками влияния непредвиденных обстоятельств, например, финансирование за счет нераспределенной прибыли, а не за счет внешнего долга или кредита, диверсификация капитала корпорации для снижения опасности банкротства.

8.2. СУБЪЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Участники корпоративных отношений:

- *эмитенты* – как правило, ими выступают акционерные общества;
- *инвесторы* или *акционеры*;
- *менеджмент* предприятия;
- *государство* в лице органов госвласти и местного самоуправления;
- *кредиторы*, другие заинтересованные лица, которые тем или иным образом принимают участие в процессе функционирования предприятия.

Одни из них формируют предложение на акции, вторые – спрос на них, третьи – обеспечивают взаимодействие продавцов и покупателей.

Эмитент – ключевая фигура корпоративных отношений. Эмитенты ценных бумаг являются потребителями инвестиций, обретая их путем выпуска ценных бумаг, и объединяя лиц, которые инвестируют деньги или имущество в ценные бумаги эмитента.

Акционеры делают возможным само существование корпорации как поставщики "рискованного" капитала, необходимого для ее создания, функционирования и развития. Интересы акционеров должны быть стратегической целью и основой всей деятельности общества.

Акционеры несут высокие *риски*:

- неполучение дохода в случае, если деятельность компании, по тем или иным причинам, не приносит прибыли;
- в случае банкротства компании получают компенсацию лишь после того, как будут удовлетворены все требования других групп.

Акционеры влияют на *менеджмент* компании:

- при проведении общего собрания акционеров, путем избрания того или иного состава совета директоров, одобрения или неодобрения принимаемых решений и деятельности менеджмента компании;
- путем продажи принадлежащих им акций, влияя тем самым на курс акций, создавая возможность поглощения компании акционерами не дружественными действующему менеджменту.

Менеджеры АО обеспокоены, прежде всего, прочностью своего положения и ростом собственных доходов.

Органы государственной власти и местного самоуправления заинтересованы в стабильной работе компаний, которая гарантирует поступление налогов и др. платежей, обеспечивает занятость населения.

Кредиторы общества также заинтересованы в его финансовой стабильности, что является залогом выполнения им принятых обязательств.

Объектами корпоративного управления являются хозяйственные общества, АО, общества с ограниченной и дополнительной ответственностью, т.е. общества в которых управление отделено от собственности, а также госимущество, переданное в уставные капиталы хозяйственных обществ, акции АО, которые принадлежат государству.

8.3. УПРАВЛЕНИЕ АКЦИОНЕРНЫМ ОБЩЕСТВОМ

Наиболее распространенной формой хозяйственных обществ являются Акционерные общества (АО).

Положительные черты АО:

- ✘ ограничение экономического риска для его участников;
- ✘ повышение предпринимательской активности и объединение разных экономических возможностей (капитала, умений, знаний, идей);
- ✘ ограничение возможностей изъятия капитала (паев, долей) общества;
- ✘ размежевание капитала и экономической деятельности;
- ✘ обособление собственности АО и собственности его участников;
- ✘ уменьшение зависимости доли АО от доли его участников;
- ✘ повышение квалификационного уровня (менеджмента) АО.

Отрицательные черты:

- # возникновение фиктивного капитала, который функционирует отдельно от реального капитала;
- # снижение возможностей контроля за деятельностью АО со стороны мелких акционеров;
- # появление преступного учредительства (рейдерство);
- # осложнение управления АО в сравнении с др. формами предприятий.

Акционерное общество – общество уставный капитал которого разделен на определенное количество акций одинаковой нарицательной стоимости. АО самостоятельно отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Акционеры не отвечают по обязательствам общества и несут риск ущерба, связанного с деятельностью общества, в пределах стоимости акций, которые им принадлежат на правах собственности.

АО может быть создано юридическими и (или) физическими лицами на основании договора, который определяет порядок осуществления ими общей деятельности по созданию общества и солидарной ответственности по обязательствам, которые возникли до госрегистрации общества.

Учредительным документом АО является ***устав, который*** содержит:

- наименование юридического лица;
- органы управления обществом, компетенция, порядок принятия решений;
- размер уставного капитала;
- вид акций, их нарицательная стоимость и количество;
- права акционеров.

Уставный капитал АО образуется из сумм взносов акционеров, внесенных в результате приобретения ими акций. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества общества, которое гарантирует интересы его кредиторов, но не ниже размера установленного законом.

Все акции должны быть распределены между учредителями. Открытая подписка на акции не проводится до полной оплаты уставного капитала.

По решению общего собрания акционеров АО имеет право увеличить уставный капитал путем увеличения нарицательной стоимости акций или дополнительного выпуска акций.

Вышестоящим органом АО является общее собрание акционеров в котором имеют право принимать участие все его акционеры независимо от количества и вида акций, которые им принадлежат.

К исключительной компетенции общего собрания относятся:

- изменения к уставу общества, в т.ч. размера уставного капитала;
- избрание Наблюдательного совета, учреждение и отзыв исполнительного и других органов общества;
- утверждение финансовой отчетности, распределение прибыли, убытка;
- решение о ликвидации общества.

Наблюдательный совет осуществляет контроль за деятельностью исполнительного органа АО и защищает права акционеров. При количественном составе акционеров, превышающем 50 человек, создание Наблюдательного совета обязательно. Члены Наблюдательного совета не могут быть членами его исполнительного органа. Наблюдательный совет определяет организационную структуру общества, утверждает договоры, определяет стратегические направления деятельности предприятия и т.п.

Исполнительным органом АО, осуществляющим руководство его текущей деятельностью, является правление или др. орган, установленный в уставе общества. Он может быть коллегиальным (правление, дирекция) или единоличным (директор, генеральный директор).

Правление решает все вопросы деятельности АО, кроме тех, которые отнесены к компетенции общего собрания и Наблюдательного совета. Подотчетно общему собранию и Наблюдательному совету, обеспечивает выполнение принятых ими решений, действует от лица АО в пределах, установленных уставом общества и Законом Украины.

Открытое АО – акции могут распространяться через открытую подписку и куплю-продажу на биржах, среди граждан и предприятий.

Закрытое АО – акции распределяются между учредителями и не могут распространяться через подписку, покупаться или продаваться на бирже.

Закрытые АО подобны обществу с ограниченной ответственностью, поскольку у них небольшое количество акционеров, усложнен переход прав собственности на акции, упрощена регистрация выпуска акций.

Принципы построения системы органов управления:

- распределение компетенции между органами управления;
- обеспечение эффективного контроля деятельности правления со стороны Наблюдательного совета и подотчетность самого Наблюдательного совета общему собранию акционеров;
- коллегиальное построение всех органов управления.

Делегирование полномочий всегда имеет временный характер и может быть упразднено по решению собрания акционеров.

Доля собственности предоставляет соответствующие уровни контроля. Классическим контрольным пакетом акций считается 50% плюс 1 акция. В нашей практике порогом защиты считается 10 % + 1 акция. За рубежом даже 1 % пакет акций наделяет акционера определенными средствами защиты и соответствующим влиянием на политику общества.

Санация – система мероприятий осуществляемых с целью предотвращения банкротства и ликвидации предприятия, направленная на его финансово — хозяйственное оздоровление, а также удовлетворение в полном объеме или частично требований кредиторов путем кредитования, реструктуризации долгов и капитала или изменения организационно - правовой и производственной структуры должника.

Конфликт интересов – это ситуация, которая может возникнуть в АО, если должностное лицо общества имеет личную заинтересованность в результатах выполняемой работы независимо от того, противоречит или нет такая заинтересованность интересам общества.

8.4. ИНТЕГРАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Компании имеют большой опыт интеграционных образований путем слияний и приобретений одними организациями других, что обусловлено:

- *стремлением защитить себя от угроз со стороны рынка;*
- *глобализацией экономики;*
- *предупреждением действий конкурентов, направленных на поглощение компании.*

Ожидания, связанные с созданием интеграционных объединений путем слияний и поглощений, наступают не сразу. Создание корпоративных объединений усиливает позиции компании, но не означает ликвидации конкуренции между входящими в их состав предприятиями. Компании обычно импортируют свои проблемы в организацию покупателя. Поэтому главным фактором успеха нового собственника становится работа по реорганизации системы управления и, прежде всего, разработка четкой стратегии общей деятельности и обоснованных путей ее реализации.

Управление новыми образованиями базируется на централизации управленческих функций, усилении управленческого контроля и создании координационных механизмов производственно-эксплуатационной деятельности (приспособление, распоряжение, стандартизация).

Финансово-промышленные группы (ФПГ) создаются путем объединения предприятий, связанных имущественными, финансовыми, производственно-технологическими и управленческими отношениями, которое обеспечивает решение важнейших проблем развития:

- концентрацию инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях;
- ускорение научно-технического прогресса;
- повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции;
- осуществление прогрессивных структурных изменений в промышленности;
- формирование рациональных технологических и кооперативных связей;
- развитие конкурентной экономической среды.

Предпринимательские сети, союзы: альянс, партнерство, кластер, сообщество, виртуальная корпорация, деловая сеть, объединяют организации, выполняющие в сети свою специфическую роль. Компании

рассматриваются как субъекты хозяйственных связей и партнеры в системе взаимодействующих организаций. Это довольно стойкая, гибкая структура, которая влияет на результаты деятельности и систему управления входящих в нее организаций, позволяет им координировать свои действия, привлекать новых партнеров и конкурировать между собой. В союзе сочетаются средства формального контроля контрактных отношений и неформальный обмен услугами.

Необходимость создания предпринимательских союзов между малыми предприятиями диктуется их особенностями как объектов управления в сравнении с организациями больших масштабов.

Большие выгоды дают объединения в *кластеры* (группа, куст) на определенных территориях, которые предоставляют им те или другие конкурентные преимущества (необходимую инфраструктуру, средства связи и телекоммуникации, оборудование, производственные площади и т.п.). Такие территории могут использовать большие промышленные зоны, расположенные в городах или других административно-территориальных единицах и свободные мощности. Именно здесь может быть сосредоточена критическая масса профессионализма, искусства, инфраструктурного обеспечения и информационных взаимосвязей между компаниями определенной сферы (области) деятельности: производство товаров для дома; здравоохранение, производство пищевых и бытовых продуктов и т.п. Когда формируется кластер, все производства в нем начинают оказывать друг другу взаимную поддержку, обеспечивается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, которые имеет контакты с многочисленными конкурентами.

В сетевых союзах происходит смещение акцента от рассмотрения фирмы как самостоятельного хозяйственного звена, которое формирует свою стратегию развития на основе согласования внутренних ресурсов с состоянием внешней окружающей среды, к анализу системы взаимодействующих фирм как единого рыночного образования. Между партнерами в сети складывается система взаимоотношений, которая позволяет мобилизовать и совместно использовать ресурсы, которые принадлежат отдельным организациям. Таким образом, деятельность каждого участника включается в сеть и определяется ею как целостным образованием.

Эффективность сетевой организации достигается за счет взаимообогащения интеллектуального потенциала группы при разработке общих бизнес-проектов, когда приумножается масса ноу-хау по алгоритмам, методикам, типовым решениям.

Все это влияет на систему управления организацией. При формировании стратегии управления каждая организация сталкивается с тем, что внутренние ресурсы теряют возможность контроля, а внешние становятся ее составной частью и приобретают возможность контроля.

Особенности управления виртуальной корпорацией

Интеграция компаний, объединяемых на базе современных информационных систем, разрешает создать так называемую *виртуальную корпорацию*. Чаще всего независимые компании (поставщики, заказчики и даже бывшие конкуренты) входят в такую сеть на временной основе с целью взаимного пользования ресурсами, снижения расходов и расширения рыночных возможностей. Технологический фундамент виртуальной корпорации образуют информационные сети, которые помогают объединяться и осуществлять гибкое партнерство на «электронных» контактах. Как правило, они широко используют возможности глобальной информационной сети Internet, которая в последние годы развивается невиданно высокими темпами.

Какие преимущества сетей? Прежде всего, это то, что они обеспечивают связь между всеми. Это их отличие от иерархической связи, где действуют формальные каналы коммуникации, по которым передается информация от руководителя до подчиненного и обратно. При сетевых связях эта иерархия как бы исчезает, ранг четко не выражен, работа осуществляется в бригадах, которые часто формируются из работников разных отделов. Поэтому так важно формировать неформальные связи и не придерживаться формально установленных правил.

Главными факторами виртуальной кооперации становятся:

- *доверие* людей друг к другу, как мощный фактор развития бизнеса;
- *компетенция* участников (делать красиво свое дело) и создание неформальных команд из компетентных людей;
- формирование общей *миссии организации*.

ТЕСТ

Содержательный модуль - 2.2

Тема 8. Основы корпоративного менеджмента

| | | | |
|----------------------|---|--|--|
| ОПП 5.2.29 | <i>Правильное ли приведенное утверждение.</i> Корпорация – это договорное объединение, созданное на основе объединения производственных, научных и коммерческих интересов предприятий, которые объединились, с передачей ими полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников органам управления корпорацией. А). Да Б). Нет | | |
| ОПП 5.2.30 | <i>Зачеркните лишние слова в приведенном перечне.</i> Участниками корпоративных отношений являются: эмитенты, государственные органы власти, служащие, менеджеры, инвесторы, акционеры, кредиторы, банки, местные органы власти, наблюдательный совет, совет директоров, эмиссионеры. | | |

ТЕМА 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Программный модуль

Эффективность производства: экономические и социальные аспекты.

Показатели экономической эффективности. Диагностика управления.

Методология SWOT анализа предприятия.

Оценка эффективности управленческих решений: создание АО, кредитование, компьютеризация, аренда, лизинг, гудвилл.

Целевые программы управления производительностью и развитием.

Рекомендованная литература

- Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд.— М.: Гардарики, 2001.— 528 с.
- Гусаков Б. И. Экономическая эффективность инвестиций собственника. — Мн.: НПЖ "Финансы, учет, аудит", 1998.— 216 с.
- Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: МАУП, 1999. — 184 с.

Вопросы для теоретической подготовки

9.1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА

9.2. ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

9.3. SWOT АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ

| КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• эффективность производства• эффект: экономический, научно-технический, социальный, экологический• общая, сравнительная эффективность• фактор времени• коэффициент результативности работы• внешняя, внутренняя среда | <ul style="list-style-type: none">• макроокружение• матрица возможностей• матрица угроз• матрица SWOT анализа• метод SWOT анализа• организационная культура• поставщики• конкуренты• сильные и слабые стороны• стратегия |

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ТЕМЫ

9.1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА

Эффективность производства — обобщенное и полное отображения конечных результатов использования средств, предметов труда и рабочей силы на предприятии за определенный промежуток времени.

Общая методология расчета экономической эффективности заключается в сопоставлении результатов производства (выходами) с затраченными ресурсами (входами), экономического эффекта с затратами.

Различают *результат самого процесса производства*, который может выступать в форме чистой прибыли предприятия и *конечный народнохозяйственный результат работы предприятия*, который, помимо объемов изготовленной продукции, учитывает ее потребительскую стоимость и значимость для общества.

Цель повышения эффективности производства – обеспечение максимально возможного результата на каждую единицу затраченных трудовых, материальных и финансовых ресурсов. *Критерием эффективности является рост производительности общественного труда.*

Система показателей экономической эффективности производства:

1. *Обобщающие показатели экономической эффективности производства* (уровень удовлетворения нужд рынка, производство продукции на единицу затраченных ресурсов, затраты на единицу товарной продукции, прибыль на единицу общих затрат, рентабельность производства, народнохозяйственный эффект от использования единицы продукции).

2. *Показатели эффективности использования труда:* трудоемкость единицы продукции, относительное высвобождение персонала, темпы роста производительности труда, прирост продукции за счет роста производительности труда, коэффициент использования рабочего времени, экономия фонда оплаты труда, выпуск продукции на 1 грн. фонда оплаты труда.

3. *Показатели эффективности использования основных производственных фондов:* фондоотдача, фондоёмкость, рентабельность.

4. *Показатели эффективности использования материальных ресурсов:* материалоёмкость продукции, материалоотдача, коэффициент использования сырья и материалов, расхода энергоресурсов на единицу чистой продукции, экономия материалов, коэффициент изъятия полезных компонентов из сырья.

5. *Показатели эффективности использования финансовых средств:* коэффициент оборота оборотных средств, продолжительность одного оборота, относительное высвобождение оборотных средств, удельные капиталовложения, капиталовложения на единицу введенных мощностей, рентабельность инвестиций, срок окупаемости инвестиций.

6. *Показатели качества продукции:* экономический эффект от улучшения качества продукции.

Под *резервами повышения экономической эффективности производства* понимают неиспользованные возможности увеличения

выпуска продукции в расчете на единицу совокупных расходов, благодаря более рациональному использованию всех видов ресурсов предприятия.

|| *Основные факторы повышения эффективности производства* заключаются в повышении его технического уровня, усовершенствовании управления и организации производства, изменении структуры производства, повышении качества, энергосбережении и др.

Эффект – это результат от любого мероприятия, которое чаще всего выражается денежной суммой в виде чистого дохода или прибыли. При положительном значении эффект отражает экономию затрат, а при отрицательном убытки (ущерб).

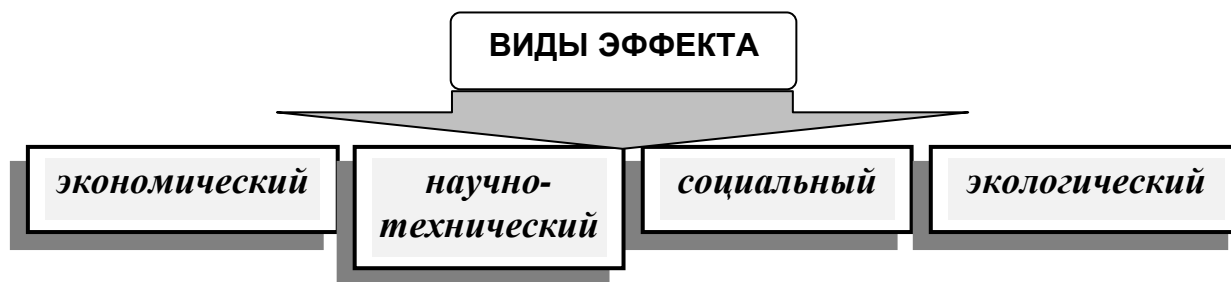


Рис. 9.1 – Виды эффекта

Экономический эффект определяется как разность между стоимостной оценкой результатов и стоимостной оценкой совокупных затрат ресурсов на всех этапах реализации или осуществления мероприятий. Экономический эффект отражают показатели: прибыль, снижение себестоимости, повышение уровня использования мощностей, сокращение сроков строительства, повышение фондоотдачи, рост производительности труда.

Научно-технический эффект характеризует количество введенных научно-технических средств, рост удельного веса прогрессивных технологических процессов и новых информационных технологий, повышение уровня автоматизации или организации производства и др.

Социальный эффект связан с образованием или созданием рабочих мест, повышением уровня занятости населения, повышением зарплаты и доходов, обеспечением безопасности жизнедеятельности, удовлетворением социальных и духовных потребностей людей, повышением квалификации персонала, ростом качества и продолжительности жизни человека.

Коммерческий экономический эффект оценивает эффективность новшества с учетом экономических интересов отдельных проектно-конструкторских организаций, предприятий-производителей и потребителей, собственников капитала (инвесторов).

Экологический эффект достигается за счет снижения выбросов вредных веществ в окружающую среду, утилизации и регенерации ТБО и осадков СВ, внедрения энергосберегающих технологий, оборотных систем использования воды, повышения эргономичности и экологичности.

В расчетах экологического эффекта используют *потенциальный, фактический, предотвращенный ущерб* — т.е. такой, который удалось предотвратить за счет внедрения природоохранного мероприятия.

Эффективность рассчитывают как *отношение эффекта от осуществленных мероприятий к затратам*.

Бюджетная эффективность определяется *превышением доходов соответствующего бюджета над расходами*.

Коммерческая эффективность — *разность между притоком и оттоком средств, полученных в результате инвестиционной, операционной или финансовой деятельности*.

9.2. ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Показатели *общей (абсолютной) эффективности* позволяют оценить экономическую целесообразность мероприятий (инвестиций). Показатели *сравнительной эффективности* используют при сравнении альтернативных вариантов для выбора оптимального решения.

Варианты приводят к сопоставимости по времени, качеству, мощности, условиям использования, инфляции, риску, ликвидности.

1. Для учета фактора времени затраты приводят к будущему году – году ввода объекта в эксплуатацию (расчетному году) путем умножения номинальных затрат ($Z_{ном}$) на коэффициент накопления (K_n)

$$K_n = (1 + a)^t,$$

где a - ставка накопления, в долях единицы;

t - количество лет между годом вложения инвестиций и годом ввода объекта в эксплуатацию (расчетным годом).

Приведенные к будущему периоду текущие затраты ($Z_{бп}$)

$$Z_{бп} = Z_{ном} \times K_n.$$

Приведенные к текущему периоду будущие затраты ($Z_{тп}$)

$$Z_{тп} = Z_{ном} / K_d,$$

где K_d — коэффициент дисконтирования;

$$K_d = (1 + E_k)^t,$$

где E_k — процентная ставка дисконта, в долях единицы.

Сумма накопления по сложным процентам ($H_{сп}$)

$$H_{сп} = Z_{бп} - Z_{ном}.$$

Сумма дисконтирования (Z_d)

$$Z_d = Z_{ном} - Z_{тп}.$$

2. Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов, комплектующих изделий и др. ресурсов (качество "входа" системы)

$$\mathcal{E}_T = \sum_{t=1}^T [-\Delta C_{вх}t + \Delta C_{п}t + (C_{нт} - C_{ст})]Nt - Z_{вх},$$

где \mathcal{E}_T — ожидаемый экономический эффект от разработки и реализации мероприятий по приобретению более качественных материалов за срок использования мероприятий (T);

$C_{\text{вх}t}$ — дополнительные затраты вызванные ростом себестоимости товара в t -ом году за счет приобретения более качественных материалов (расходы на повышение качества "входа" со знаком минус);

$C_{\text{пр}t}$ — снижение себестоимости единицы товара в году t за счет повышения качества процесса при применении качественного "входа";

$C_{\text{н}t}$ — прогноз цены нового товара (после внедрения) в году t ;

$C_{\text{ст}}$ — цена старого товара;

N_t — прогноз объема выпуска товара в году t , (натуральные измерители);

$Z_{\text{вх}}$ — одноразовые затраты (инновации) на повышение качества "входа" (анализ ситуации, новые договоры, организационные проекты).

3. Экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления, уровня автоматизации производства (повышения качества процесса в системе) у изготовителя товара

$$\mathcal{E}_T = \sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^T (C_{it} - C_{it} - H_{it})N_{it} - \sum_{t_{\text{вл}}=1}^{T_{\text{вл}}} Z_{\text{пр}t},$$

где \mathcal{E}_T — экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процесса в системе за время их использования (T);

$i = 1, 2 \dots n$ - количество наименований товаров, выпускаемых фирмой, на которые распространяется данное мероприятие;

C_{it} — прогноз цены товара в году t ;

C_{it} — прогноз себестоимости единицы товара в году t ;

H_{it} — прогноз налогов на единицу данного товара в году t ;

N_{it} — прогноз объема выпуска товара в году t ;

$t_{\text{вл}} = 1, 2 \dots T_{\text{вл}}$ — год вложения инноваций в мероприятие (последний год вложений или внедрения мероприятия);

$Z_{\text{пр}t}$ — одноразовые затраты (инновации) на повышение качества процесса (совершенствование технологии, организации и т.п.) в году $t_{\text{вл}}$.

4. Экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества товара (\mathcal{E}_T) (повышение производительности, надежности и т.п.), организационно-технического развития производства

$$\mathcal{E}_T = \sum_{t=1}^T (C_t - C_t - H_t)N_t + \sum_{t_c=1}^{T_c} \mathcal{E}_{\text{соп}t} - \sum_{t_{\text{вл}}=1}^{T_{\text{вл}}} Z_{\text{кт}},$$

где $t_c = 1, 2 \dots T_c$ — срок действия мероприятий по улучшению экологических и социальных показателей внешней среды;

$\mathcal{E}_{\text{соп}t}$ — сопутствующий экологический или социальный эффект в денежном выражении от использования товара повышенного качества;

$Z_{\text{кт}}$ — одноразовые затраты на повышение качества товара, включая затраты на ликвидацию элементов основных производственных фондов в связи с освоением и внедрением нового товара (если при ликвидации этих элементов получают прибыль, то $Z_{\text{к}}$ уменьшают на ее величину).

5. Интегральный показатель эффективности деятельности организации – *коэффициент результативности работы* (r)

$$r = \frac{R_c}{\sum_{i=1}^N Q_i - \sum_{i=1}^N (H_2 - H_1)},$$

где R_c — суммарные затраты выполненных разработок, которые приняты (рекомендованы) для освоения в серийном производстве;

Q_i — фактические расходы на НИР за i -й год;

N - число лет анализируемого периода;

H_1 — незавершенное производство на начало анализируемого периода в стоимостном выражении.

9.3. SWOT АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ

Внутренняя среда организации имеет постоянное и самое непосредственное влияние на функционирование организации, определяет тот потенциал и возможности, которыми располагает организация. *Кадровый* срез внутренней среды охватывает взаимодействие менеджеров и рабочих; наём, обучение и продвижение кадров; оценку результатов работы и стимулирование; создание и поддержку отношений между работниками и т.п. *Организационный* срез содержит коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В *производственный* срез входит изготовление продукта, снабжение; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. *Маркетинговый* срез охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции: стратегию продукта и ценообразование; продвижение продукта на рынок; выбор рынков сбыта и распределение. *Финансовый* срез содержит в себе процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержка ликвидности: обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* таит в себе внешняя среда, какие сильные и слабые стороны имеет организация.

| | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| | Возможности | Угрозы |
| | 1 3 2 4.... | 1 3 2 4... |
| Сильные стороны | Поле „СИБ” | Поле „СИУ” |
| 1 3 2 4... | 1 3 2 4... | 1 3 2 4... |
| Слабые стороны | Поле „СЛВ” | Поле „СЛУ” |
| 1 3 2 4.... | 1 3 2 4... | 1 3 2 4... |

Рис. 9.1 – Матрица SWOT

Метод SWOT- анализа (англ. сила, слабость, возможности и угрозы) позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Вначале составляется список слабых и сильных сторон организации, угроз и возможностей в форме *матрицы SWOT* (рис.9.1).

По левую сторону выделяются два раздела – сильные и слабые стороны. В верхней части матрицы выделяется возможности и угрозы. На пересечении разделов образуется четыре поля: «СИВ» (сила и возможности); «СИЛ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможности); «СЛУ» (слабость и угрозы). В отношении тех пар, которые попали в поле «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет возможностей, которые появились, попытаться преодолеть имеющиеся в слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Для пар на поле «СЛУ», вырабатывают такую стратегию, которая позволяла бы избавиться от слабости и предотвратить угрозы.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на *матрице возможностей* (рис.9.2).

| | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
|---------------------|------------------|-------------------|---------------|
| Высокая вероятность | <u>ПОЛЕ "ВС"</u> | <u>ПОЛЕ "ВУ"</u> | ПОЛЕ „ВМ" |
| Средняя вероятность | <u>ПОЛЕ "СС"</u> | ПОЛЕ "СУ" | ПОЛЕ "СМ" |
| Низкая вероятность | ПОЛЕ "НС" | ПОЛЕ "НУ" | ПОЛЕ „НМ" |

Рис. 9.2 – Матрица возможностей

В строках матрицы указывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, слабое); в столбцах указывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы поля возможности «ВС», «ВУ» и «СС» надо обязательно использовать. Возможности, которые попадают на поля «СМ», «НУ» и «НМ», не заслуживают такого внимания. Возможности, которые попали на остальные поля, используются в случае наличия необходимых ресурсов.

Матрица угроз (рис. 9.3) отражает возможные последствия реализации угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»), и вероятность реализации угрозы (высокая, средняя, низкая).

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения руководства и быть устранены в

первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, оценке факторов и установлению связей между ними во внешней среде.

| | | | | |
|----------------------------|-------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Вероятность реализации | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | "Легкие ушибы" |
| Высокая вероятность | ПОЛЕ "ВР" | ПОЛЕ "ВК" | ПОЛЕ "ВТ" | ПОЛЕ "ВЛ" |
| Средняя вероятность | ПОЛЕ "СР" | ПОЛЕ "СК" | ПОЛЕ "СТ" | ПОЛЕ "СЛ" |
| Низкая вероятность | ПОЛЕ "НР" | ПОЛЕ "НК" | ПОЛЕ "НТ" | ПОЛЕ "НЛ" |

Рис. 9.3 – Матрица угроз

Попавшие на оставшиеся поля угрозы требуют мониторинга за их развитием, хотя и не ставят задачу их первостепенного устранения.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды применяют метод составления ее профиля – отдельно для макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды (табл. 9.1).

Таблица 9.1 – Профиль среды

| Факторы среды | Важность для отрасли А | Влияние на организацию В | Направленность влияния С | Степень важности D = А В С |
|----------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| | | | | |

Метод составления профиля среды заключается в следующем.

Каждому из факторов экспертным путем присваивается:

- Оценка его важности для отрасли по шкале:
3 - сильное значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение;
- Оценка его влияния на организацию по шкале:
3 - сильное влияние, 2 - умеренное влияние, 1 - слабое влияние, 0 - отсутствие влияния;
- Оценка направленности влияния по шкале:
+1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может сделать вывод, какие из факторов среды имеют важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Организация изучает внешнюю и внутреннюю среду организации, чтобы обеспечить успешное продвижение к своим целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления анализ среды играет важнейшую роль для установления миссии организации, ее стратегии и целей, обеспечивая эффективную деятельность.

ТЕСТЫ

Содержательный модуль - 2.2

| Тема 9. Эффективность управления организацией | | | | | | | | | | | |
|---|--|------------|-------------|--------|-----------------|--|--|----------------|--|--|--|
| ОПП 5.2.23 | <p><i>Зачеркните лишнее в приведенном утверждении:</i></p> <p>Эффект – это результат внедрения любого мероприятия, которое чаще всего выражается денежной суммой в виде чистого дохода или прибыли, экономией расходов, убытками или ущербом инвестора, снижением себестоимости.</p> | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.24 | <p><i>Найдите правильный ответ из предложенных альтернатив.</i></p> <p>Виды эффекта: 1.Экономический, 2.Научно-технический, 3.Материальный, 4.Финансовый, 5.Социальный, 6.Экологический, 7. Ноу-хау, 8.Коммерческий.</p> | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.25 | <p><i>Правильно ли приведенное утверждение.</i></p> <p>Коммерческая эффективность определяется как разность между притоком и оттоком средств, полученных за отчетный год в результате инвестиционной, операционной или финансовой деятельности.</p> <p style="text-align: center;">А) Да Б) Нет</p> | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.26 | <p><i>Дополните формулировку определения пропущенными словами.</i></p> <p>Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по усовершенствованию технологии, организации и управления, автоматизации производства – все это экономический эффект относительно _____ в _____.</p> <p>(Система. Процесс. Качество. Повышение)</p> | | | | | | | | | | |
| 9.2 SWOT - анализ | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.27 | <p><i>Заполните матрицу SWOT анализа.</i></p> <p>Впишите в поля матрицы пропущенные символы.</p> <p>1. СИВ – сила и возможности; 2. СИУ – сила и угрозы; 3. СЛВ – слабость и возможности; 4. СЛУ – слабость и угрозы.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Показатели</th> <th style="padding: 5px;">Возможности</th> <th style="padding: 5px;">Угрозы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Сильные стороны</td> <td style="width: 50px; height: 20px;"></td> <td style="width: 50px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Слабые стороны</td> <td style="width: 50px; height: 20px;"></td> <td style="width: 50px; height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table> | Показатели | Возможности | Угрозы | Сильные стороны | | | Слабые стороны | | | |
| Показатели | Возможности | Угрозы | | | | | | | | | |
| Сильные стороны | | | | | | | | | | | |
| Слабые стороны | | | | | | | | | | | |
| ОПП 5.2.28 | <p><i>Найдите правильный ответ.</i></p> <p>Предметом SWOT анализа являются:</p> <p>А. Сильные внутренние стороны предприятия; Б. Слабые стороны и угрозы внешней среды; В. Внешние возможности и сильные стороны предприятия; Г. Сила, слабость, возможности и угрозы внешней и внутренней среды предприятия.</p> | | | | | | | | | | |

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Менеджмент организаций и персонала: Конспект лекций для магистров 5 курса специальностей: 8.092601 – «Водоснабжение и водоотведение», 8.092108 – «Теплогазоснабжение и вентиляция», 8.090603 – «Электротехнические системы электропотребления», 8.090605 – «Светотехника и источники света» и иностранных студентов.

Автор: Виктор Анатолиевич Бардаков

Редактор: О.С. Кравцова

План 2008, поз. 51Л

| | | |
|------------------------|-------------------|------------------|
| Подп.к печати 23.01.08 | Формат 60x84 1/16 | Бумага офисная |
| Печать на ризографе | Усл.-печ.л 6,4 | Уч. -изд. л. 6,9 |
| Заказ № | Тираж 100 экз. | |

61002, г.Харьков, ХНАГХ, ул. Революции,12

Сектор оперативной полиграфии ИВЦ ХНАГХ
61002, Харьков, ул. Революции, 12