

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**имени императора Петра I»**

Экономический факультет

Кафедра управления и маркетинга в АПК

## **УПРАВЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

### **Практикум**

для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 Менеджмент профилю «Аграрный менеджмент»

Воронеж – 2017

Составители: Сабетова Т.В., Федулова И.Ю.

Рецензенты: Медеяева З.П., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики  
АПК ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ

Королева Л.В., к.э.н., руководитель отдела планирования и  
экономического анализа ООО «ЭкоНива- продукты питания»  
Воронежской области

Практикум по дисциплине «Управление и контроль предприятием» для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент профилю «Аграрный менеджмент» одобрен и рекомендован к изданию решением кафедры управления и маркетинга в АПК (протокол № 14 от 14.06.2017 г.), решением методической комиссии факультета экономики и менеджмента (протокол № 4 от 29.06.2017 г.).

## Содержание

Предисловие	4
<u>Тема №1. Цели, задачи и методы управления предприятием</u>	6
1. Организационная структура и структура управления предприятием	6
<u>Тема №2. Функции управления предприятием</u>	15
2. Управление персоналом	15
3. Документирование управленческой деятельности на предприятии	24
<u>Тема №3. Планирование и анализ деятельности предприятия</u>	29
4. Внутриорганизационное планирование в системе управления предприятием	29
5. Стратегический анализ и планирование	34
6. Управление затратами предприятия	44
7. Управление экономической эффективностью работы предприятия	48
<u>Тема №4. Контроль на предприятии</u>	55
8. Система управленческого учета	55
9. Организация службы контроллинга на предприятии	63
10. Анализ отклонений и управление рисками	67
Примерные вопросы для итогового тестирования	74
Вопросы для подготовки к экзамену	78
Список рекомендуемой литературы	81

## Предисловие

В условиях перехода к рыночной экономике важное значение приобретает повышение эффективности управления агропромышленным комплексом на всех уровнях. Сложности современного этапа развития сельскохозяйственного производства в АПК заключаются в длительности экономического кризиса, вызвавшего ухудшение финансового состояния хозяйств и увеличение их убыточности.

В процессе производственной деятельности между работниками сельскохозяйственных предприятий и организаций и их структурными подразделениями (цехами, бригадами, отделениями, участками, фермами, службами и т.д.) устанавливаются постоянные или временные производственные связи. Эти связи носят информационный, технологический, кадровый, финансовый и управленческий характер.

Управленческий контроль - это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация. Так, планирование должно постоянно учитывать реальные возможности и изменяющиеся условия функционирования и развития фирм. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития, как отдельных подразделений, так и всей фирмы. Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию.

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения



## Тема №1. Цели, задачи и методы управления предприятием

### Практическое занятие №1

#### *Организационная структура и структура управления предприятием*

Под **производственной структурой** понимают количественный состав и пропорции в главных, дополнительных и вспомогательных отраслях предприятий и формы взаимосвязи на каждой ступени организации производства. Производственная структура предприятия непосредственно влияет на состав функциональных служб и численность работников в них.

Под **организационной структурой** понимают совокупность подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего производств. Организационное устройство предприятия оказывает решающее влияние на число ступеней в управлении, характер взаимоотношений общехозяйственных и нижестоящих звеньев. Структура управления должна отражать организационное устройство объекта управления, его иерархический строй.

Совокупность элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей (порядок их соподчиненности) образует структуру управления.

Функции управления играют определяющую роль в формировании структуры управления. Конкретное выражение структура управления находит в схеме управления:

- составе, взаимосвязях и соподчиненности звеньев (отделы, секторы, службы);
- штатных расписаниях;
- составе работников, разграничении функций и задач (работ) управления;
- положениях, должностных инструкциях.

Структура управления характеризуется рядом свойств:

- она отражает субординацию органов управления;
- она выражает определенную технологию управленческой деятельности, последовательность реализации управленческих процедур;
- она определяет функции управления;
- она осуществляет интеграцию вертикального и

горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда.

На структуру управления решающее влияние оказывают внешние и внутренние факторы и условия:

- К внешним факторам относятся цели, принципы, методы управления, которые определяются социально-экономической природой данного способа производства, а также территориальное размещение (объем и характер внешних связей, национальные, исторические и климатические условия), подчиненность, кооперация и т. д.

- К внутренним относятся основные факторы сельскохозяйственного производства как объекта управления: организационное устройство, размеры и тип производства, уровень его специализации и концентрации, техническая оснащенность, обеспеченность и уровень квалификации кадров, природные и экономические условия; наличие средств связи и транспорта, уровень квалификации кадров.

Решающее влияние на формирование структуры управления оказывает структура производства, в которой выделяют две составляющие: производственную и организационную, характеризующие с разных сторон строение объекта управления — предприятия, объединения.

В последней четверти XX в. человечество вступило в новую стадию своего развития — стадию построения информационного общества. Зародившееся еще в 1920-е гг. в недрах индустриального общества, оно дало свои первые ростки в 1940-е гг., а в 1950-е гг. стали говорить о наступлении информационной экономики и превращении информации в важнейший товар. В 1960-е гг. появились предсказания о превращении индустриального общества в информационное. В начале 1980-х гг. наиболее развитые страны уже поднялись на его первую ступень.

В складывающихся условиях в конкурентной борьбе мог победить тот, кто наиболее эффективным образом приспособивал свою организацию к новым требованиям внешнего окружения, формируемого информационным обществом. В последнее время в литературе рассматриваются

различные новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде.

В настоящее время в областях высоких технологий и в быстро растущих отраслях появились организации, у которых имеются признаки организации будущего. В научной литературе эти организации получили название **эдхократических** (от англ. *adhocracy*) за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Эдхократия — это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность, и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками. Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т.п. Так, в такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего. Родоначальником считается компания Hewlett Packard.

Ключевыми элементами эдхократического дизайна являются следующие:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновационности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);
- работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом;
- структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих



менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структуры сохраняются в небольших размерах;

- право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;
- система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;
- отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Наиболее пригодным этот дизайн является для организаций в таких областях, как консультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, производство фильмов и т.п.

Матричная организация обычно является комбинацией линейно-функциональной и дивизиональной организаций, как бы складывается из них. Однако при таком подходе за границами матричной организации остаются такие важные переменные, как территория, рынок и потребитель, с ориентацией на которые также могут объединяться работы в организации. При добавлении этого третьего измерения появляются **многомерные организации**. Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг».

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

Многомерная модель создает с максимально возможной степенью приближенности свободный рынок внутри организации, который не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе деятельности. Основными преимуществами многомерных организаций Р. Акофф считает следующие:

- отсутствует необходимость в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений. Чем больше частей организации контактируют с «многомерной» группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях;
- создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей;
- к каждому многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности — получаемая прибыль, что предотвращает выполнение псевдоработы и возникновение элементов плохой бюрократии.

Несмотря на многие преимущества многомерной организации, тем не менее даже с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность. Ряд специалистов считают, что данная проблема более успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на «участии работников в управлении», или так называемые **партиципативные организации**, от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации. Наглядным примером такого подхода явилось введение в период перестройки на предприятиях бывшего СССР выборности руководителей и создание на них советов трудовых коллективов, поставленных волею закона над руководством и призванных демократизировать управление предприятием.

Лежащее в основе партиципативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативность определенным содержанием. Различается три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернативы;
- выбор окончательного решения.

Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших название **предпринимательских**. Появление этих организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этому также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей.

Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

**Организация, ориентированная на рынок**, или, как еще говорят, «движимая рынком» организация, может быть описана следующим образом. Данный тип организации является на практике своего рода комбинацией вышерассмотренных новых типов. По характеру взаимодействия с внешней средой (т.е. рынком) это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне нее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. И наконец, по характеру взаимодействия индивида с организацией

это индивидуалистский тип. Принципиальным отличием данного типа организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о группировании всех частей организации вокруг рынка или рынков.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие можно провести параллели между традиционными и новыми, характерными для информационного общества структурами управления?
2. В каких сферах деятельности применимы те или иные структуры управления: как новые, так и традиционные?
3. В сферах уже применяются новые структуры в российских условиях? Известны ли вам примеры?
4. Определите преимущества и недостатки тех или иных структур управления.

*Темы докладов и рефератов:*

1. Примеры успешного (или неуспешного) построения и функционирования тех или иных типов структур управления в конкретных фирмах.
2. Способы построения производственной структуры для вновь создаваемого предприятия.
3. Построение организационной структуры вновь создаваемого предприятия.
4. Преобразование структур предприятия и реинжиниринг бизнес-процессов.

*Задача:*

Необходимо ознакомиться с понятиями «организационная структура» и «структура управления». При этом особое внимание обращается на преимущества и недостатки существующих структур управления, на возможные пути их совершенствования.

Далее следует составить организационную структуру и структуру управления предприятия (используя список примерного состава подразделений и органов управления). Задание выполняется в следующей последовательности:

определяется сущность и вычерчивается схема организационной структуры предприятия, показываются подразделения основного, обслуживающего, вспомогательного и бытового назначения; перечисляются факторы и показывается их влияние на организационную структуру предприятия. Характеризуется тип организационной структуры по количеству ступеней и принципу построения, показывается количество, состав, размеры и размещение первичных подразделений.

На следующем этапе вычерчивается схема структуры управления соответствующая организационному устройству предприятия. Кроме того, следует представить схему соподчинения работников аппарата управления.

Примерный состав органов управления для составления схемы организационной структуры управления предприятием:

1) отдел главного технолога; 2) административно-хозяйственный отдел; 3) отдел главного механика; 4) отдел кадров; 5) юрисконсульты; 6) зам. директора по экономическим вопросам; 7) отдел главного конструктора; 8) зам. директора по общим вопросам; 9) гл. инженер; 10) финансовый отдел; 11) отдел труда и заработной платы; 12) отдел по инновациям; 13) отдел материально-технического снабжения; 14) отдел комплектации и кооперации; 15) зам. директора по производству; 16) гл. бухгалтер; 17) архив; 18) производственный отдел; 19) директор; 20) планово-экономический отдел; 21) зам. директора по кадрам; 22) служба безопасности; 23) отдел сбыта; 24) отдел технического контроля; 25) зам. директора по коммерческим вопросам и сбыту; 26) канцелярия; 27) зам. директора по материально-техническому обеспечению; 28) производственные цеха.

Проанализируйте составленные Вами структуры. При анализе определите: а) сколько и каких подразделений имеется в аппарате управления; б) насколько целесообразна их деятельность, нельзя ли сократить некоторые из них; в) проанализируйте реальный состав работников аппарата, определите численность административно-хозяйственного аппарата, специалистов, технических исполнителей и найдите соотношение между ними по численности.

*Рекомендуемая литература:*

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский – М., ИНФРА-М, 2014. – 543 с.
2. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: Учебник /В.Я. Горфинкель – М.: ИНФРА-М, 2014 – 720 с.
3. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие / А.И.Орлов. – М., Экзамен, 2009. – 656 с.
4. Тебекин А.В. Менеджмент: Учебник. / А.В. Тебекин - М., ИНФРА-М, 2014.

## **Тема №2. Функции управления предприятием**

### **Практическое занятие №2**

#### ***Управление персоналом***

Каждая организация обладает пятью основными ресурсами: материальными (оборудование, здания и иные сооружения), информационными (знания и технологии), сырьем, финансами и людьми. Основная, главная роль в функционировании этих ресурсов отводится людям. Действительно, они создают технологии по добыче и переработке сырьевых ресурсов, занимаются эксплуатацией зданий, сооружений и оборудования, управляют финансами и принимают решения по их эффективному использованию, разрабатывают новые технологии и накапливают знания. Наконец, люди управляются людьми. Таким образом, от уровня подготовленности, заинтересованности и слаженности действий сотрудников зависит эффективность функционирования всех остальных ресурсов организации. Из этого следует, что работники являются ключевым ресурсом организации.

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:

- планирование ресурсов – разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
- набор персонала – создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- отбор – оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- определение заработной платы и компенсации – разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- профориентация и адаптация – введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- обучение – разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;

- оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
- повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
- подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
- трудовые отношения – осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
- занятость – разработка программ обеспечения равных возможностей занятости.

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Кадровая политика организации — это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Согласно мнениям исследователей, к основным направлениям кадровой политики организации относятся следующие:

1. Управление персоналом организации.
2. Найм, подбор и расстановка персонала:
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:
4. Оценка и аттестация персонала:
5. Развитие персонала:



## 6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда:

Стратегия управления персоналом — это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Набору персонала в организацию предшествует планирование персонала, являющееся важной частью кадровой политики. Оно включает три основных этапа:

1. Планирование потребности организации в кадрах, которое осуществляется исходя из планов ее деятельности, норм потребления труда на единицу продукции/работ/и т.п., а также необходимости в применении труда с разными качественными характеристиками (например, разного рода профессиональной деятельности);
2. Выявление фактического наличия кадров с учетом как их количественных, так и качественных характеристик, а также прогнозирование движения имеющихся кадров на плановый период (выхода на пенсию, карьерного роста и пр.);
3. Сопоставление потребности в персонале и его наличия с целью определения баланса кадров по различным показателям, а затем разработка мероприятий по обеспечению кадрами либо их высвобождению.

Основной целью планирования персонала является обеспечение организации кадрами, необходимыми для достижения краткосрочных и долгосрочных целей бизнеса.

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрасти. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно

постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Первый этап работы на повышение качества потенциала кадров и их ценности для нанимающей организации начинается задолго до начала трудовых отношений, а именно – на стадии профориентации и профессионального обучения будущих работников.

Профессиональная ориентация — система мероприятий по ознакомлению с миром профессий и спецификой различных видов деятельности. Профориентация способствует выбору профессии в соответствии с индивидуальными способностями и склонностями, а также возможностями, которые предоставляет человеку общество.

Профессиональная ориентация включает в себя:

- 1) Профессиональное просвещение — обеспечение молодежи информацией о мире профессий, учебных заведениях, возможностях профессиональной карьеры;
- 2) Профессиональное воспитание — формирование у молодежи трудолюбия, работоспособности, профессиональной ответственности, способностей и склонностей;
- 3) Профессиональное консультирование по вопросам выбора профессии, трудоустройства, возможностей получения профессиональной подготовки;
- 4) Профессиональное развитие личности и поддержку профессиональной карьеры, включая смену профессии и профессиональную переподготовку.

В настоящее время все чаще коммерческие фирмы принимают активное участие в профориентации населения с целью поиска и отбора подходящих сотрудников еще на стадии формирования их личностей и профессионального становления. Они проводят PR-мероприятия, направленные на формирование позитивного имиджа компании именно в роли работодателя, участвуют в финансировании образовательных программ и помогают избранным кандидатам получить профессиональное образование, а иногда даже рекламируют свои рабочие места, представляя их как один из продуктов фирмы.

Удовлетворение спроса на персонал проходит фазы подбора кадров, выбора и занятия должностей, т. е. расстановки или

задействования.

Набор и отбор кадров происходит в следующие стадии:

1. Уточнение потребности в привлечении персонала с точки зрения количественного, качественного и временного аспектов. При этом сначала рассматриваются возможности привлечения персонала, существующие внутри самой организации, а затем вовне – на рынке труда.
2. После установления контактов проводится отбор соответствующих кандидатов согласно описанию требований вакантных рабочих мест и квалификации претендентов.
3. Выполнение формальностей по зачислению сотрудников на работу или переводу на новое рабочее место.

После найма кадров в необходимом количестве и с требуемыми качественными характеристиками и расстановки их по вакантным рабочим местам начинается этап адаптации персонала.

Процесс адаптации персонала следует рассматривать как процесс двухсторонний, взаимный. Не только работник приспосабливается к требованиям организации, но и организация видоизменяется под воздействием запросов своих работников. Согласно мнению исследователей в области социологии управления организация и ее члены предъявляют друг к другу определенные требования. Требования организации к индивидам:

1. Активная и эффективная деятельность, направленная на успешное достижение цели, стоящей перед организацией.
2. Требования, не относящиеся к личным особенностям (безличностные).
3. Требования к индивидам как к членам определенной социальной общности.

Требования индивидов к организации:

1. Обеспечение устойчивости социального положения индивида.
2. Возможности самоутверждения индивида в обществе как члена данной организации.
3. Обеспечение условий для его саморазвития как личности.

Сотрудник сталкивается с проблемами трудовой адаптации в ряде случаев, многие – по несколько раз за трудовую жизнь:

- начало трудовой деятельности;
- возобновление трудовой деятельности после значительного

перерыва (болезни, безработицы, отпуска по уходу за ребенком);

- переход в новую организацию;
- изменение трудовых функций (переход на другую должность или существенное изменение требований фирмы к занимаемой должности);
- существенные изменения во внетрудовой жизни работника также могут повлечь за собой необходимость адаптации (например, к изменению соотношения между личной и трудовой жизнью).

Адаптация работника включает следующие аспекты:

- психофизиологическая адаптация: приспособление к изменениям в режиме и ритме жизни, в том числе физиологическое (например, возрастание нагрузки на работе по сравнению с периодом обучения);
- социально-организационная адаптация: соответствие профессиональным и должностным требованиям;
- социально-психологическая адаптация: ориентация в межличностных отношениях в организации и поиск своего места и роли в коллективе.

Соответственно, и адаптация работников обычно проходит этапы, связанные с перечисленными аспектами. Если физические и психические кондиции человека делают его профпригодным для избранной профессии и должности, то на самом начальном этапе адаптации происходит адаптация организма к условиям труда (режиму, графику, физическим и умственным нагрузкам). Далее обучение на рабочем месте или приобретение опыта дает работнику необходимые знания (если таковые не были получены ранее, например, в процессе профессионального образования), а затем и навыки, необходимые для исполнения трудовых обязанностей. Одновременно новый сотрудник знакомится с другими членами коллектива, вырабатывает обоюдно приемлемую линию поведения с каждым из них, и, в конце концов, в большей или меньшей степени воспринимает организационную культуру, систему ценностей и способов их реализации в рамках данной организации.

Мотивация представляет собой комплекс условий или мотивов, оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его деятельность в нужную для организации

сторону, регулирующих интенсивность труда, трудозатраты, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в достижении целей.

Мотивы формируются под воздействием разнообразных факторов, а начинают действовать под влиянием стимулов. Стимулы могут быть материальными, в виде действий других людей, представляющихся возможностями, надежд и пр.

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь, первые делятся на денежные и неденежные, а последние - на организационные и моральные. Однако четкой границы между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обуславливают друг друга, а зачастую взаимопереходящие, так что их невозможно разделить. Очевидно, что руководство компании должно сбалансировано применять материальные и моральные стимулы для своих сотрудников.

Можно утверждать, что любые стимулы будут способны мотивировать работника к достижению и даже превышению заданных результатов, только если будут соблюдаться следующие условия:

1. Благо, предлагаемое в качестве стимула, невозможно получить способом, отличным от эффективной и интенсивной трудовой деятельности (по крайней мере, из того же источника).
2. Предлагаемое благо должно быть достаточно редким, спрос на него должен превышать предложение. В целом, чем более редким является благо, тем в большинстве случаев более желанным оно будет для человека.
3. Указанное благо должно иметь существенную ценность в глазах работника. Система ценностей каждой личности уникальна, несмотря на то, что значительная ее часть формируется под влиянием факторов окружающей историко-культурной и бытовой среды, а значит, совпадает для большинства в коллективе. Из этого следует, что чем оригинальнее предлагаемый стимул, тем с большей осторожностью его следует применять. В идеале, желательно знать потребности и запросы каждого конкретного стимулируемого сотрудника, однако в условиях крупного

предприятия это практически не осуществимо, и приходится ориентироваться на некий «коллективный портрет», на установки корпоративной культуры.

4. Получение блага должно быть не простым (чтобы избежать перерасхода средств на стимулирование результатов, малозначительных для фирмы), но и не чрезвычайно сложным, т.к. это может убедить сотрудников, не слишком уверенных в собственных силах, в том, что «это не для них».

Сейчас в западных фирмах все большее распространение получают новые, современные способы стимулирования труда персонала (особенно руководителей и специалистов), которые трудно однозначно отнести к материальным, организационным или моральным стимулам. Среди них наиболее распространены следующие:

1. Теория постановки целей Э. Лока. Теория базируется на том, что все работники в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовольствие от выполнения требующейся для этого работы. В соответствии с этой теорией значительное воздействие на мотивацию оказывает постановка целей и полученный результат.
2. Теория партисипативного управления. В данной теории исходят из того, что если человек принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно. Считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решений по вопросам, связанным с его деятельностью, является мотивом к лучшему выполнению работы.
3. Стимулирование обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.
4. Стимулирование участием в собственности заключается в замещении денежного премирования и иного поощрения правом менеджеров и специалистов предприятия на приобретение акций

(долей) компании. Таким образом расширяется круг собственников, частично достигается эффект, аналогичный результатам партисипативного управления, а также сотрудники получают дополнительный доход либо долгосрочные капиталовложения, размер и отдача от которых зависит и от их личной трудовой деятельности.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и задачи управления персоналом.
2. В чем заключается основная задача профориентации?
3. Какие стимулы к труду, на ваш взгляд, являются основными? Почему?
4. Как облегчить различные виды адаптации для работника?
5. В каких ситуациях работнику требуется адаптация?

*Темы докладов и рефератов:*

1. Модели кадрового менеджмента.
2. Трудовые ресурсы и трудовой потенциал.
3. Концепция человеческого капитала.
4. Содержательные теории мотивации (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд).
5. Процессуальные теории мотивации (Врум, Адамс, Портер – Лоулер).
6. Концепция маркетинга персонала.

*Задача:*

Определить численность трудоспособного населения, если в регионе проживает 80 млн. человек трудоспособного возраста, в числе которых инвалидов I группы – 300 тыс.чел., II группы – 500 тыс.чел., III группы – 200 тыс. чел. Кроме того, в экономике региона занято 1,2 млн. пенсионеров и 100 тыс. подростков.

*Задача:*

На начало 2015 года в ООО «XXX» было занято 183 человека. За год на предприятии было:

- уволено по собственному желанию 15 человек;
- вышли на пенсию 7 человек;
- на сезонных работах было занято 38 сезонных рабочих;

- принято на постоянную работу 25 человек;
- ушли в декретный отпуск и отпуск по уходу за ребенком 3 человека;
- вернулись из отпуска по уходу за ребенком 2 человека.

Определить основные показатели численности и движения кадров на предприятии.

*Рекомендуемая литература:*

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский – М., ИНФРА-М, 2014. – 543 с.
2. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В.Евтихов. – М., ИНФРА-М, 2014. – 297 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я.Кибанов, И.А.Ивановская, А.Н.Баткаева. – М., ИНФРА-М., 2014. – 695 с.
4. Тебекин А.В. Менеджмент: Учебник. / А.В. Тебекин - М., ИНФРА-М, 2014.

### **Практическое занятие №3**

#### ***Документирование управленческой деятельности на предприятии***

В Федеральном законе «Об информации, информатизации и защите информации» закреплено следующее определение понятия «документ»: «Документ – это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать». Это же определение дано и в государственном стандарте на термины и определения «Делопроизводство и архивное дело». Для более полной характеристики понятия «документ» следует раскрыть и понятие «реквизит». Каждый документ состоит из ряда составляющих его элементов, которые называются реквизитами (наименование, автор, адресат, текст, дата, подпись и т.д.). ГОСТ закрепляет следующее определение: «Реквизит документа – обязательный элемент оформления официального документа».

Различные документы состоят из разного набора реквизитов. Число реквизитов определяется целями создания документа, его назначением, требованиями к содержанию и форме данного документа. Для многих документов число реквизитов строго



ограничено. Для ряда документов число и состав реквизитов установлены законодательными и нормативными актами. Но в любом случае, как следует из определения, информация, зафиксированная на материальном носителе, должна быть обязательно оформлена путем проставления необходимых реквизитов. Только тогда она становится документом.

Документооборот можно определить, как процесс, целью которого является движение документов между моментами их создания, получения, завершения пользования, отправкой в архив. Документы предназначены для ведения хозяйственной деятельности предприятия или организации и являются основой различных видов отчетности. Документальный фонд находится в ведении руководителя организации, который несет за него персональную ответственность. Работа с документами и организация документооборота на предприятии должна осуществляться в соответствии с законодательством.

Системы документооборота занимаются тем, что хранят документы, их историю, обеспечивают их перемещение по организации, помогают отслеживать выполнение работ, для которых документ готовился.

Организация документооборота на предприятии и управление документооборотом – это сложная отрасль управленческой деятельности. Поэтому уже давно существуют решения для автоматизации документооборота. В настоящее время появилось немало информационных программных систем для управления документооборотом, значительно упрощающих все операции документооборота. Одной из ведущих систем автоматизации документооборота на российском рынке является клиент-серверная система корпоративного документооборота «Организационно-распорядительный документооборот» (ОРД). Системы, подобные ОРД, обеспечивают автоматизацию документооборота, электронную обработку документов и предоставляют эффективные механизмы организации документооборота на предприятии и управления документооборотом.

Эффективный документооборот является обязательной составляющей эффективного управления предприятием. Документооборот исключительно важен для правильной

организации финансового и управленческого учета, его нельзя рассматривать в отрыве от специфических бизнес-процессов конкретного предприятия.

Виды документов и их классификация на предприятии таковы:

- организационные документы предприятия (устав, учредительный договор, структура и штатная численность, штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка);

- распорядительные документы предприятия (приказы по основной деятельности, распоряжения, решения);

- документы по личному составу предприятия (приказы по личному составу, трудовые договоры, личные дела, личные карточки формы Т-2, лицевые счета по зарплате, трудовые книжки);

- финансово-бухгалтерские документы предприятия (главная книга, годовые отчеты, бухгалтерские балансы, счета прибылей и убытков, планы, отчеты, сметы, счета, кассовые книги и др.);

- информационно-справочные документы предприятия (акты, письма, факсы, справки, телефонограммы, докладные записки, протоколы и др.).

От государственных и муниципальных органов управления могут поступать на предприятие документы, регулирующие различные вопросы его деятельности (налоги, охрана окружающей среды и т. п.). Эти документы составляют отдельную группу - нормативные документы государственных органов. В самостоятельную группу можно выделить коммерческие контракты (договоры), которые являются основными документами предпринимательской деятельности.

В то же время, с точки зрения канцелярии основных видов документов бывает весьма небольшое количество, а именно всего 3 вида:

- Входящие. Это документы, которые поступили на предприятие от внешних партнеров. Большинство входящих документов должны породить соответствующие исходящие, причем в заранее установленные сроки. Сроки устанавливаются или нормативными актами, предписывающими то или иное время

ответа на соответствующий входящий документ, или сроком исполнения, указанным непосредственно во входящем документе.

- Исходящие. Большинство исходящих документов являются ответом организации на соответствующие входящие документы. Некоторая часть исходящих документов готовится на основе внутренних документов предприятия. Небольшое число исходящих документов может требовать поступления входящих документов (например запросы в сторонние организации типа: "Прошу дать справку по вопросу ... в срок до ...").

- Внутренние. Данные документы используются для организации работы предприятия. Через канцелярию проходят не все внутренние документы, а только переписка наиболее крупных структурных подразделений предприятия (особенно если они территориально разнесены) и приказы руководства предприятия. Так же через канцелярию проходят внутренние документы, порождающие исходящие. В частности, по общим правилам делопроизводства единственный способ отправить запрос, письмо или материалы во внешнюю организацию это направить внутренний документ в канцелярию, где его преобразуют в исходящий и отправят в стороннюю организацию.

Основным принципом документооборота является то, что ни у кого не существует локальных архивов документов. Любой входящий документ, не попавший в общий архив документов, является потенциальным клиентом на неисполнение. В организации есть соответствующая служба, а именно канцелярия, которая отвечает за прохождение документов. Документы не учтенные в канцелярии теряются чаще всего.

В организации должен существовать только один канал поступления входящих документов. Даже если прием документов построен по распределенной схеме, то это сделано только для повышения скорости обработки документов. Все такие подразделения мгновенно предоставляют информацию в канцелярию (желательно в режиме on-line связи с канцелярией). Можно рассматривать, что такие удаленные пункты регистрации документов являются подразделениями канцелярии.

Для полноты картины документооборота на предприятии система документооборот не должна заканчиваться на

ответственных исполнителях, т.е. система автоматизации документооборота организации не должна замыкаться только на канцелярии, а должна иметь продолжение в системах управления документооборотом подразделений организации.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что понимают под документом на предприятии? Единственное ли это значение слова «документ»?
2. Для чего организациям нужна автоматизированная система документооборота?
3. Какими качествами должны обладать люди, отвечающие за работу с документами на предприятии?
4. Попробуйте обозначить основные направления совершенствования документооборота.

*Темы докладов и рефератов:*

1. Порядок работы с входящими/исходящими документами организации.
2. Общие и частные атрибуты документов.
3. Взаимосвязи документов в канцелярии. Процессы в канцелярии.
4. Оценка объемов документооборота в организации.
5. Способы организации автоматизированной системы документооборота.

*Рекомендуемая литература:*

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский – М., ИНФРА-М, 2014. – 543 с.
2. Спивак В.А. Документирование управленческой деятельности: Делопроизводство / В.А.Спивак. – М., Питер, 2006. – 236 с.
3. Тебекин А.В. Менеджмент: Учебник. / А.В. Тебекин - М., ИНФРА-М, 2014.

## Тема №3. Планирование и анализ деятельности предприятия

### Практическое занятие №4

#### *Внутриорганизационное планирование в системе управления предприятием*

Плановая деятельность фирмы — одна из первоочередных функций ее управления, взаимодействующая с такими функциями, как: организация, координация, контроль, регулирование, стимулирование и анализ. **Планирование на фирме** — экономический метод управления, представляет собой процесс проектирования желаемого будущего, а также эффективных путей его достижения. Задачи планирования заключаются в выявление перспектив изменения внешнего окружения фирмы, формирование целей и стратегии развития, определение первоочередных задач и действий для их решения. А также определение необходимых затрат и результатов, проектирование изменения состояния предприятия, согласование работы всех его подразделений, контроль за выполнением плановых заданий всеми подразделениями фирмы, анализ достигнутых плановых результатов.

Содержание внутриорганизационного планирования как функция управления крупными предприятиями состоит в обосновано определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым

производственным подразделением и всей организацией.

Применение планирования на фирме позволяет:

- предвидеть перспективу развития фирмы в будущем;
- более рационально использовать все ресурсы предприятия;
- избежать риска банкротства;
- более целеустремленно и эффективно проводить научно-техническую политику;
- улучшать контроль в организации;
- увеличивать возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией.

Постоянная неопределенность будущего является одной из причин, по которой планирование должно осуществляться непрерывно. В силу внешних изменений или ошибок управления события могут разворачиваться не так, как предполагало руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Там, где есть планирование, неопределенность сокращается. Однако полностью удалить ее не под силу ни одной фирме в силу разнообразия рыночной системы. Но можно осуществлять некоторый контроль над рынком, и такие усилия приносят определенный успех.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития организации, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки. Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства организации на всех уровнях управления; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой

Можно выделить некоторые характерные особенности планирования в зависимости от целей: в американских компаниях главное – это объединение стратегий всех

подразделений и рациональное распределение ресурсов; в английских компаниях – ориентация на распределение ресурсов; в японских компаниях – ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

На фирмах используются такие методы планирования как: балансовый, расчетно-аналитический, графо-аналитический, программно-целевой, экономико-математический.

Балансовый метод обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия, а также между разделами плана. В процессе формирования плана фирмы составляют балансы: производственной мощности, материальный, энергетический, трудовой, финансовый, бухгалтерский.

Расчетно-аналитический метод используется при планировании показателей плана, изучении их динамики и количественного размера факторов, на них влияющих. Так, например, планируются по факторам такие обобщающие показатели плана, как производительность труда, себестоимость продукции, прибыль, рентабельность.

Графо-аналитический метод позволяет графическими способами смоделировать инновационные, производственные и организационные процессы на предприятии. Графики и диаграммы дают возможность наглядно представить взаимосвязь и взаимозависимость различных показателей между собой.

Программно-целевой метод используется при разработке программ, а также лежит в основе разработки стратегического плана предприятия. Главная черта программы — нацеленность на достижение конечных результатов. Стержень программы — генеральная цель детализируемая в ряде стратегических целей и задач. На предприятиях разрабатываются программы: реализации сбытовой и товарной политики, повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, завоевания новых рынков сбыта, реконструкции предприятия и др.

Экономико-математические методы лежат в основе экономических моделей плановых показателей на основе выявления их количественной зависимости от основных факторов. С их помощью на основе использования вычислительной техники имеется возможность разрабатывать

ряд альтернативных вариантов плана и выбирать из нескольких вариантов оптимальный.

На предприятиях используются технико-экономический и оперативно-календарный виды планирования. Их основой являются нормы и нормативы, а также система плановых показателей. Нормативная база определяет прогрессивность плановых решений.

К **важнейшим плановым показателям**, составляющим основу плана, относятся: объем реализованной продукции; прибыль; рентабельность; производственная мощность предприятия и его основных цехов; емкость рынка и степень его использования; коэффициент эластичности спроса и т.д.

Основной целью планирования является достижение желаемого результата финансово-хозяйственной деятельности путем тщательного анализа и прогнозирования, основанного на внутренней и внешней информации. В зависимости от назначения результатом может быть устойчивое экономическое развитие отрасли в целом, обеспечений темпов роста и структуры отрасли, привлечение инвестиций, производство новых видов услуг, финансовое оздоровление организации, составление бизнес-плана ее реконструкции и развития и т.д. Цель составления планов должна быть четко определена, результаты, получаемые при достижении цели должны быть измеримыми, а заданные ограничения и требования должны быть реальны для их выполнения. То есть, цели должны находиться в «области допустимых решений» проекта.

Основными принципами планирования в настоящее время являются следующие:

- Оптимальность плановых решений в соответствии с избранными критериями;
- Сбалансированность и пропорциональность показателей в ресурсном, отраслевом, территориальном, общепромышленном, межотраслевом, внутриотраслевом, внешнеэкономическом разрезах;
- Выделение приоритетов, ведущих звеньев;
- Непрерывность, то есть сочетание перспективных и текущих планов, преемственность, корректировка показателей при изменении условий;



- Обоснование резервных вариантов планов, предназначенных для выполнения при самых неблагоприятных обстоятельствах.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что такое программы и проекты? В чем их отличие от планов?
2. Каковы принципы внутриорганизационного планирования?
3. Дайте характеристику процессу организации внутрифирменного планирования.
4. В чем заключаются причины неудач внутриорганизационного планирования?
5. Каковы основные направления совершенствования внутриорганизационного планирования?

*Темы докладов и рефератов:*

1. Организация планирования в условиях рынка.
2. Планирование предпринимательской деятельности предприятия.
3. Система планов предприятия: характеристика и значение в деятельности организации.
4. Текущее планирование деятельности предприятия.
5. Оперативное планирование деятельности организации.
6. Разработка организационной структуры планирования.

*Задача:*

Годовая потребность в материалах 20 000 шт., число рабочих дней в году – 274 дня, оптимальный размер заказа – 500 шт., время поставки 5 дней, возможная задержка поставки – 2 дня. Рассчитать следующие показатели:

- ожидаемое дневное потребление;
- срок расходования заказа;
- гарантийный запас;
- пороговый уровень запаса;
- максимальный желательный уровень запаса;
- срок расходования максимального желательного запаса до порогового уровня.

*Рекомендуемая литература:*

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности организаций: Учеб.-метод. пособие / М.М.Алексеева. - М: Финансы и статистика, 2010. - 266 с.
2. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е.Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 411 с.
3. Торгашев Р.Е. Стратегия социально-экономического прогнозирования и планирования. Учебник / Р.Е.Торгашев. – М: МГОУ, 2013. – 160 с.

## **Практическое занятие №5**

### ***Стратегический анализ и планирование***

Стратегический анализ предприятия является одним из основных элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия.

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.

Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.

Предприятию, функционирующему в условиях неопределенного рынка, необходима информация о состоянии дел и перспективах функционирования как на макроуровне, так и на региональном и отраслевом уровнях национальной экономики. Без этого предприятию невозможно эффективно использовать свой ресурсный потенциал.

Анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней среды и анализа внутренней среды (ресурсного потенциала предприятия). Эти два этапа взаимосвязаны, поскольку результат анализа – это синтез выводов, полученных на каждом этапе, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно.

Основное предназначение анализа внешней среды -

определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем, а также определить стратегические альтернативы.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Задача анализа заключается в том, чтобы выделить реальные возможности, на основе которых можно обеспечить конкурентное преимущество предприятия.

Угрозы - это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли. Это снижение покупательной способности населения и предприятий, усиление конкуренции на рынке, неблагоприятные демографические изменения, ужесточение государственного регулирования и т. д.

Внешняя среда предприятия состоит из двух компонентов:

- макросреда (или отдаленное окружение);
- микросреда (отраслевое или ближнее окружение).

В ближнем окружении рассматриваются поставщики сырья, покупатели продукции предприятия, конкуренты, торговые посредники, поставщики, местные организации, кредиторы, профсоюзы, торговые и иные организации.

Макросреда включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения. Стратегическими факторами макросреды считаются такие направления ее развития, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия.

Выделяют 4 узловых направления макросреды: политико-правовое, экономическое, технологическое, социокультурное.

Выделяют следующие основные типы внешней среды:

1. Изменяющаяся среда, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества, в политике-конкурентов и т. д. Такая нестабильная среда, которая создает большие

трудности для управления, присуща российскому рынку.

2. Враждебное окружение, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США и стран Западной Европы и Японии.

3. Разнообразное окружение свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма McDonalds, работающая во многих странах (а следовательно, связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность фирмы, на ее политику воздействия на потребителей.

4. Технически сложная среда. В такой среде развивается электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.

Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри отрасли. Кроме того, такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли и с учетом этого разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

При анализе и структуризации микросреды понятие «отрасль» может иметь несколько значений, например:

- совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке. Считается, что отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг. Это хозяйственная отрасль, необходимая для определения конкурентов;

- совокупность предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления. Это исторически сложившаяся административная отрасль.

Предложенная М. Портером модель анализа конкуренции описывает всех участников отраслевого рынка и может использоваться для анализа структуры отрасли. Из нее следует, что получаемая отраслью прибыль зависит от ряда факторов:

- от ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;
- уровня конкуренции между соперничающими производителями;
- способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться.

Обычно выделяют такие показатели анализа отрасли:

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта продукции;
- тенденции развития отрасли;
- ключевые факторы успеха.

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа. Исследуя факторы производства, определяется возможность предприятия к эффективному функционированию, т.е. дается ответ на ключевой вопрос развития: «можно ли предприятию наращивать объемы выпуска в будущем» или оно недалеко от периода возникновения трудностей функционирования и необходимо принимать меры по его стабилизации и выживанию.

Выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности товара:

- 1) материально-техническое обеспечение;
- 2) изготовление продукции;
- 3) складирование, доставка и распределение продукции;
- 4) маркетинг;
- 5) обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

- 1) управленческую структуру;
- 2) управление персоналом;

- 3) технологическое обеспечение производства;
- 4) обеспечение материалами внутри предприятия.

Методы, используемые в стратегическом анализе, условно можно разделить на две крупные группы: общенаучные, использующие научный аппарат исследования в различных отраслях науки, и специфические, используемые преимущественно в данной и смежных науках.

К общенаучным методам относятся мыслительно-логические методы, методы системного и ситуационного анализа, факторный анализ, методы математического планирования эксперимента, методы экспертных оценок, имитационное моделирование и другие методы.

К специфическим для стратегического анализа относятся методы: портфельный анализ, бенчмаркинг, GAP-анализ, SWOT-анализ и другие.

Специфические методы стратегического анализа могут классифицироваться по разным критериям. В зависимости от принадлежности изучаемых объектов, к внешней или внутренней среде организации можно выделить:

- методы анализа внешней среды организации (построение матриц возможностей и угроз, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, построение карты стратегических групп конкурентов);

- методы анализа внутренней среды организации (построение контрольной карты сильных и слабых сторон, модель цепочки ценностей М. Портера, модель McKinsey «7S», GAP-анализ, матрица оценки ресурсов и способностей организации);

- методы интеграционного анализа, направленные на изучение внешней и внутренней среды организации одновременно (профиль среды, SWOT - анализ, EFAS, портфельные модели, бенчмаркинг, матрица покупателя и др.).

Стратегические планы определяют общее направление деятельности организации, ее место в рыночной среде. Они включают цели, стратегию и политику организации, а также в общих чертах характеристики и те результаты, которые она может и намерена получить.

Плановые решения этого уровня связаны с выбором товаров

и рынков, с выбором месторасположения организации, ее отдельных структур, в том числе складских помещений, торговых представительств и т.д. Они касаются также организационно-правовой формы бизнеса и его организационной структуры, определяют такие стратегические направления как слияние, поглощение, вхождение в различные интеграционные структуры и ассоциации. Объектами стратегического планирования являются исследования и разработки (НИОКР), инвестиции, производственные мощности, потребности в финансовых средствах, доля рынка и т.д.

К стратегическим относятся планируемые решения по приобретению оборудования, проведению реконструкции, новому строительству и т.д.

Стратегический план принимает Совет директоров фирмы, который опирается на плановые решения, подготовленные специально созданной службой (отдел стратегического планирования, отдел развития и пр.).

Отправной точкой формирования стратегического плана является видение будущего фирмы, которое трансформируется в стратегические цели, то есть отражает представление руководства либо владельцев о том, к чему должна стремиться фирма и каким должен быть ее долгосрочный курс.

Видение – прогнозируемый и желаемый образ фирмы и внешней среды в среднесрочной (долгосрочной) перспективе.

Собственник (руководитель) формирует видение на основе разнообразной информации о внешней среде и внутренних возможностях фирмы, а также собственных устремлений и амбиций. При этом важно оценить:

- тенденции развития отрасли,
- тенденции развития рынка с позиций потребления и конкуренции,
- последствия важнейших событий внутри фирмы и вне ее.

Разнообразная информация, в том числе и «слабые сигналы» рынка позволяют определить желаемый образ фирмы. При этом главное – видеть фирму не такой, какая она есть, а такой, какой она может быть.

Стратегический план может быть оформлен в виде письменного документа, который распространяется среди

руководителей и сотрудников. Однако достаточно часто стратегический план не оформляется в письменном виде, а существует в форме единогласного соглашения между руководителями фирмы относительно того, в каком направлении развиваться, что и как делать.

Примерная структура стратегического плана фирмы:

1. Резюме – информация для широкого распространения внутри фирмы и в деловой среде: обычно миссия, корпоративные цели, позиция на рынке и т.д.

2. Стратегический анализ – описание стратегических факторов внешней среды, движущих сил конкуренции, основных потребителей и пр.

3. Внутренний анализ – описание ключевой компетенции фирмы, ее конкурентных преимуществ, потенциала и т.д.

4. Стратегические ориентиры – определение направлений развития фирмы, ее приоритетов.

5. Стратегия – как именно планируется достигнуть стратегических целей.

6. Целевые программы.

7. Финансы и финансовые ограничения.

В стратегических планах не возможно учесть все стратегически важные события, поэтому неизбежна корректировка плана. Оперативная реакция осуществляется на тактическом уровне планирования и управления, стратегическая – при внесении изменений в стратегический план, что происходит, как правило, раз в год. Кроме того, возможна реакция в режиме on-line на форс-мажорные обстоятельства или сильные сигналы рынка.

Для успешной реализации стратегических решений наряду с поддержкой руководства необходимо, чтобы все работники фирмы поняли необходимость изменений и поддержали их. Однако идейная поддержка должна быть организационно оформлена в виде политики, процедур и правил действий, системы показателей и бюджета распределения ресурсов и систематически организована в виде процесса включения стратегических решений в планы компании.

*Вопросы для обсуждения:*



1. Раскройте содержание стратегического анализа.
2. Какие цели и задачи стоят перед стратегическим анализом?
3. Перечислите основные этапы стратегического анализа.
4. Какие выделяют методы стратегического анализа?
5. Сущность стратегического планирования и его особенности.
6. Какие этапы включает в себя процесс стратегического планирования?

*Темы докладов и рефератов:*

1. Методы стратегического анализа внешней среды.
2. Методы стратегического анализа внутренней среды.
3. Методы портфельного анализа.
4. Этапы становления и развития стратегического планирования.
5. Модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.
6. Модели формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.

*Задача:*

Необходимо выполнить PEST-анализ для сельскохозяйственной организации расположенной в Воронежской области, занимающейся производством продукции растениеводства (пшеница, ячмень, кукуруза на зерно, подсолнечник, горох, сахарная свекла) и выращиванием крупного рогатого скота.

Наиболее важные факторы макроокружения, влияющие на исследуемое предприятие, записываем в таблицу 1, формируя четыре блока: политические факторы, экономические, социально-культурные, технологические.

Таблица 1

PEST-анализ сельскохозяйственного предприятия

Политические факторы	Экономические факторы
Социально-культурные	Технологические факторы

Так же необходимо определить, какие из факторов являются существенными в настоящее время, а какие в будущем; какие из них влияют на деятельность предприятия положительно, какие отрицательно. Заполните таблицу 2.

Таблица 2

## Влияние макроокружения на предприятие

Макроокружение	Фактор	Влияние фактора	
		Положительное	Отрицательное
Политика	1. 2. 3.		
Экономика	1. 2. 3.		
Социум	1. 2. 3.		
Технология	1. 2. 3.		

*Задача:*

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития организации в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный.

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» - концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов

стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге - переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое его подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

#### *Рекомендуемая литература:*

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности организаций: Учеб.-метод. Пособие / М.М.Алексеева. - М: Финансы и статистика, 2010. - 266 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. - М.: Экономика, 2009. - 275 с.
3. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие [Электронный ресурс] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.
4. Торгашев Р.Е. Стратегия социально-экономического прогнозирования и планирования. Учебник / Р.Е.Торгашев. – М: МГОУ, 2013. – 160 с.

## Практическое занятие №6

### *Управление затратами предприятия*

Каждая производственная единица (предприятие) стремится к получению возможно большего дохода от своей деятельности. Главным препятствием к достижению этого является спрос на готовую продукцию и издержки производства.

**Издержки** — это денежное выражение затрат производственных факторов, необходимых для осуществления предприятием своей производственной и реализационной деятельности. Издержки производства представляют собой расходы на производство, которые должны понести организаторы предприятия с целью создания товаров и последующего получения прибыли (затраты на заработную плату, сырье и материалы, амортизация средств труда и т.д.). Категория издержки обращения связана с процессом реализации товаров. Дополнительными издержками обращения являются издержки на упаковку, сортировку, транспортировку и хранение товаров. Чистые издержки обращения - издержки на торговлю (зарплата продавцов и т.д.), маркетинг (изучение потребительского спроса), рекламу и т.д.

Издержки могут быть внешними и внутренними. Те выплаты, которые мы платим поставщикам трудовых услуг, сырья, топлива, энергий, транспортных услуг, не относящимся к владельцам данной фирмы, называются внешними издержками. Однако, кроме того, фирма может использовать свои собственные ресурсы, принадлежащие ей самой. Издержки, связанные с использованием собственного ресурса представляют собой неоплачиваемые или внутренние издержки.

Под издержками упущенных возможностей понимают издержки и потери дохода, которые возникают за счет отдачи предпочтения при наличии выбора одному из способов осуществления хозяйственных операций при отказе от другого возможного способа. Поскольку издержки упущенных возможностей предполагают наличие выбора между двумя возможностями, то их также называют альтернативными издержками (или альтернативной стоимостью). В число альтернативных издержек входят такие как выплата заработной платы рабочим, инвесторам, оплата ресурсов. Все эти выплаты

имеют своей целью привлечь эти факторы, отвлекая их тем самым от альтернативного их использования. Явные издержки – это альтернативные издержки, принимающие форму прямых (денежных) платежей за факторы производства. Это такие как: выплата заработной платы, процентов банку, гонорары менеджерам, оплата поставщикам финансовых и других услуг, оплата транспортных расходов и многое другое. К неявным (имплицитным) относятся альтернативные издержки ресурсов, непосредственно самих владельцев предприятия. Они не закреплены в контрактах и поэтому остаются недополученными в материальной форме.

Зачастую издержки делят на прямые и косвенные:

- прямые издержки непосредственно связаны с объемом выпускаемой продукции и изменяются при расширении или сокращении производства. К таким издержкам относятся расходы на найм рабочей силы и закупку сырья, оплату электрической и тепловой энергии и т.д.;
- косвенные издержки не меняются в зависимости от объема производства. Косвенные издержки составляют накладные расходы, арендные платежи, оплату труда предпринимателя, отчисления на страхование и др.

Постоянные затраты практически остаются неизменными при изменении объема выпуска, но изменяются на единицу продукции в обратной зависимости под изменением объема выпуска (арендная плата, начисленная амортизация, процент за пользование кредитами, некоторые виды заработной платы руководителей, взносы, пошлины и т.д.). Постоянные затраты существуют с момента реализации и до ликвидации независимо от производственной, коммерческой и иной деятельности. Они практически не меняются, если не принято соответствующее управленческое решение.

Переменные затраты не изменяются за единицу выпуска (если не изменился характер производственной деятельности), но изменяются на весь выпуск пропорционально изменению объема выпуска. Они имеют место только при наличии производственной, коммерческой, финансовой и иной деятельности. К ним относятся затраты на сырье и материалы, зарплат основных рабочих, топливо, энергию, на

технологические цели. **Маржинальный доход** равен разнице между выручкой от продаж и переменными затратами. Он предназначен для возмещения постоянных затрат и получения прибыли.

**Себестоимость** — это сумма затрат данного предприятия на производство и реализацию продукции. **Себестоимость продукции** (работ, услуг) — стоимостная оценка используемых в процессе производства природных ресурсов, сырья, материалов, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию. Себестоимость является частью стоимости продукции и показывает, во сколько предприятию обошлось производство продукции.

Выделяют:

- Общая себестоимость — сумма затрат на производство всего объема продукции;

- Индивидуальная себестоимость — затраты на производство только одного изделия;

- Средняя себестоимость — определяется делением общей суммы затрат на количество произведенной продукции;

- Производственная себестоимость — затраты, связанные с процессом производства продукции (от запуска производства до отгрузки на склад готовой продукции);

- Полная себестоимость — сумма расходов, связанных с производством продукции и расходов по ее реализации (производственная себестоимость + коммерческие расходы).

Также отдельно выделяются коммерческие расходы, куда входят затраты на упаковку, транспортировку и рекламу.

Анализ себестоимости продукции подразделений предприятия дает возможность оценить результаты их работы за отчетный период. Снижение себестоимости продукции является основным направлением увеличения прибыли и повышения уровня рентабельности. Повышенные темпы роста себестоимости единицы продукции по сравнению с ростом отпускных цен на нее являются сигналом к пересмотру системы организации производства, модернизации технологий с целью снижения себестоимости.

До настоящего времени классификация способов учета производственных затрат и калькулирования себестоимости

продукции является объектом дискуссии. В отраслевых положениях и инструкциях по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции можно выделить два основных метода учета затрат и калькулирования себестоимости продукции — позаказный и попередельный. В экономической литературе имеются и другие варианты — авторы работ добавляют или комбинируют разные методы. В частности, попередельный и попроцессный способы считаются не синонимами, а самостоятельными способами калькулирования себестоимости. Однако такие методы учета, как учет по нормативной себестоимости (стандарт-кост) или учет по неполной себестоимости (директ-костинг), не являются альтернативными для позаказного и попередельного способов — каждый из них служит самостоятельной характеристикой процесса калькулирования

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что такое издержки предприятия? Для чего необходимо их оценивать?
2. Каковы возможные классификации издержек предприятия?
3. Что такое маржинальный доход и что означает этот показатель?
4. В чем заключается между полной себестоимостью и производственной себестоимостью?
5. Какие выводы можно сделать, проанализировав динамику себестоимости?

*Темы докладов и рефератов:*

1. Организация калькулирования себестоимости.
2. Планирование издержек предприятия.
3. Использование точки безубыточности в планировании и анализе деятельности предприятия.
4. Использование показателя «маржинальный доход» в планировании и анализе деятельности предприятия.

*Задача:*

Структура себестоимости по статьям калькуляции в расчете на 1000 изделий выглядит следующим образом:

1. Сырье и основные материалы — 3000 руб.
2. Топливо и электроэнергия на технологические цели — 1500 руб.
3. Оплата труда основных производственных рабочих — 2000 руб.
4. Начисления на оплату труда — 40 % к оплате труда основных производственных рабочих
5. Общепроизводственные расходы — 10 % к оплате труда основных производственных рабочих.
6. Общехозяйственные расходы — 20 % к оплате труда основных производственных рабочих.
7. Расходы на транспортировку и упаковку — 5 % к производственной себестоимости.

Необходимо определить уровень цены изготовителя за одно изделие и размер прибыли от реализации одного изделия, если приемлемая для изготовителя рентабельность составляет 15 %.

*Рекомендуемая литература:*

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский – М., ИНФРА-М, 2014. – 543 с.
2. Горфинкель А.Я. Экономика фирмы (организации, предприятия) / А.Я.Горфинкель, А.А.Попадюк. – М., ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
3. Грибов В.Д. Экономика предприятия. Учебник. Практикум / В.Д.Грибов. - М., ИНФРА-М, 2015. –448 с.

### **Практическое занятие №7**

#### ***Управление экономической эффективностью работы предприятия***

Предприятия как отдельные товаропроизводители получают от реализации своей продукции денежную выручку. Данная выручка не свидетельствует о получении прибыли. Для определения финансового результата итоговой деятельности предприятия нужно сопоставить выручку со всеми затратами на производство и реализацию, относимыми на себестоимость производимой продукции.

В случае если себестоимость ниже выручки, то финансовый результат говорит о получении прибыли. Если выручка равна



себестоимости, то финансовый результат приравнивается к нулю, то есть предприятию только удалось покрыть расходы на производство и реализацию. Если же затраты выше выручки, то предприятие остается в убытках. Это свидетельствует о получении отрицательного финансового результата.

Доходы и прибыль предприятия соотносятся между собой следующим образом. Доходы классифицируются по таким группам: доходы от реализации продукции, прочие операционные доходы (доход от аренды активов, курсовых разниц), финансовые доходы (от участия в капитале, инвестиционной деятельности, проценты, дивиденды), прочие доходы от инвестиций, реализации активов. Прибыль предприятия – это основная часть денежных накоплений, которая создается предприятиями всех форм собственности. Она отражает финансовый результат хозяйственной предпринимательской деятельности организации. Прибыль предприятия как показатель эффективности производства позволяет определять объем и качество продукции, уровень себестоимости, производительность труда. С другой стороны, прибыль стимулирует укрепление коммерческого расчета и интенсифицирует производство.

Финансовый результат деятельности предприятия рассчитывается в такой последовательности.

1. Определяется чистый доход от реализации продукции (услуг) вычитанием из валового дохода от реализации продукции НДС и др. налогов и сборов.
2. Высчитывается валовая прибыль (убыток). Она определяется как разница, образующаяся между чистым доходом от реализации и себестоимостью реализованной готовой продукции.
3. Рассчитывается финансовый результат от операционной деятельности.
4. Исчисляется прибыль (убыток) от деятельности до налогообложения.
5. Извлекается прибыль (убыток) от обычной деятельности.
6. Вычисляется прибыль (убыток) с учетом чрезвычайной деятельности.

Прибыль предприятия как окончательный финансовый итог хозяйственной деятельности представляет собой разницу между

суммой доходов и затратами на производство и операции по реализации продукции с учетом убытков от всех видов хозяйственных операций. В дальнейшем чистая прибыль распределяется на капитализируемую и потребляемую часть. Капитализируемая часть – это средства, направляемые на инвестирование развития производства и формирование резервных и страховых фондов. Потребляемая часть расходуется на выплату корпоративных прав собственникам, материальное поощрение работников и образование фондов социальных потребностей. Оставшаяся часть формирует нераспределенную прибыль, за счет которой финансируется собственный капитал.

Прибыль — важнейшая категория рыночных отношений, ей присущи три функции:

- 1) экономического показателя, характеризующего финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия;
- 2) стимулирующей функции, проявляющейся в процессе ее распределения и использования;
- 3) одного из основных источников формирования финансовых ресурсов предприятия

Из чистой прибыли предприятие производит выплаты по заемному капиталу (оплата кредитов), осуществляет платежи за сверхнормативные выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду. Разница между чистой прибылью и указанными обязательными платежами представляет собой **чистую прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия.**

Часть чистой прибыли компания передает своим собственникам (акционерам, пайщикам и т.д.) в виде дивидендов или доходов на вложенный капитал. Дивидендная политика - это политика распределения прибыли между акционерами и предприятием. Дивидендная политика осуществляется менеджерами, а контролируется акционерами. Выплата дивидендов обеспечивает благосостояние собственников. В то же время выплата дивидендов ограничивает инвестиционные возможности корпорации и тем самым может уменьшить благосостояние собственников за счет второго его фактора - роста курсовой стоимости акций. Существует три подхода к формированию дивидендной политики – консервативный, умеренный (компромиссный) и агрессивный.

1. Остаточная политика дивидендных выплат предполагает, что фонд выплаты дивидендов образуется после того, как за счет прибыли удовлетворена потребность в формировании собственных финансовых ресурсов, обеспечивающих в полной мере реализацию инвестиционных возможностей предприятия. Если по имеющимся инвестиционным проектам уровень внутренней ставки доходности превышает средневзвешенную стоимость капитала, то основная часть прибыли должна быть направлена на реализацию таких проектов, так как она обеспечит высокий темп роста капитала (отложенного дохода) собственников. Преимуществом политики этого типа является обеспечение высоких темпов развития предприятия, повышение его финансовой устойчивости. Недостаток же этой политики заключается в нестабильности размеров дивидендных выплат, полной непредсказуемости формируемых их размеров в предстоящем периоде и даже отказ от их выплат в период высоких инвестиционных возможностей, что отрицательно сказывается на формировании уровня рыночной цены акции.

2. Политика стабильного размера дивидендных выплат предполагает выплату неизменной их суммы на протяжении продолжительного периода (при высоких темпах инфляции сумма дивидендных выплат корректируется на индекс инфляции). Преимуществом этой политики является ее надежность. Она создает чувство уверенности акционеров в неизменности размера текущего дохода вне зависимости от различных обстоятельств, определяет стабильность котировки акций на фондовом рынке. Недостатком же этой политики является ее слабая связь с финансовыми результатами деятельности предприятия, в связи с чем в периоды неблагоприятной конъюнктуры и низкого размера формируемой прибыли инвестиционная деятельность может быть сведена к нулю. Для того, чтобы избежать этих негативных последствий, стабильный размер дивидендных выплат устанавливается обычно на относительно низком уровне, что и относит данный тип дивидендной политики к категории консервативной, минимизирующей риск снижения финансовой устойчивости предприятия из-за недостаточных темпов прироста собственного капитала.

3. Политика постоянного возрастания размера дивидендов предусматривает стабильное возрастание уровня дивидендных выплат в расчете на одну акцию. Возрастание дивидендов при осуществлении такой политики происходит, как правило, в твердо установленном проценте прироста к их размеру в предшествующем периоде. Преимуществом такой политики является обеспечение высокой рыночной стоимости акций компании и формирование положительного ее имиджа у потенциальных инвесторов при дополнительных эмиссиях. Недостатком же этой политики является отсутствие гибкости в ее проведении и постоянное возрастание финансовой напряженности – если темп роста коэффициента дивидендных выплат возрастает (т. е. если фонд дивидендных выплат растет быстрее, чем сумма прибыли), то инвестиционная активность предприятия сокращается, а коэффициенты финансовой устойчивости снижаются (при прочих равных условиях). Поэтому осуществление такой дивидендной политики могут позволить себе лишь реально процветающие акционерные компании. Если же эта политика не подкреплена постоянным ростом прибыли компании, то она представляет собой верный путь к ее банкротству.

Для целей налогообложения дивидендом признается любой доход, полученный акционером (участником) от организации при распределении прибыли, остающейся после налогообложения (в том числе в виде процентов по привилегированным акциям), по принадлежащим акционеру (участнику) акциям (долям) пропорционально долям акционеров (участников) в уставном (складочном) капитале этой организации.

Если акционерам не выплачиваются дивиденды, то в бухгалтерском учете чистая прибыль может накапливаться из года в год, образуя тем самым показатель нераспределенной прибыли. **Нераспределенная прибыль** – это доля прибыли компании, которая не идет в уплату налогов и не распределяется между акционерами в виде дивидендов, а повторно инвестируется в активы этой компании. Нераспределенная прибыль может инвестироваться в основной капитал, может храниться и в виде кассовых остатков или пригодных для обращения на рынке ценных бумаг, использоваться для

финансирования поглощения других фирм, для пролонгирования кредитов клиентам, на выплаты по ссудам или для увеличения ликвидных активов.

**Экономическая эффективность** — это получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов. Для этого нужно постоянно соотносить выгоды (блага) и затраты (издержки), или, говоря по-другому, вести себя рационально. Рациональное поведение заключается в том, что производитель и потребитель благ стремятся к наивысшей эффективности и для этого максимизируют выгоды и минимизируют затраты. Эффективность рассчитывают различными способами.

Обобщающие показатели эффективности деятельности предприятия в целом определяются сопоставлением объема всех средств предприятия и совокупного результата его деятельности. К этим показателям относятся:

1. Рентабельность всего капитала (активов) предприятия

$$P_a = \Pi / A$$

где  $P_a$  — рентабельность капитала;

$\Pi$  — прибыль;

$A$  — капитал (активы) предприятия, т.е. совокупность всех средств.

2. Оборачиваемость всего капитала (активов) предприятия

$$R = Q / A$$

где  $R$  — оборачиваемость капитала;

$Q$  — объем реализованной продукции;

$A$  — капитал.

3. Затраты на 1 рубль товарной продукции, или издержки на единицу реализованной продукции

$$S = U / Q$$

где  $S$  — издержки на единицу реализованной продукции;

$U$  — общие издержки;

$Q$  — объем реализованной продукции.

4. Рентабельность производства

$$P = \Pi / \Phi$$

$P$  — рентабельность производства;

$\Pi$  — прибыль;

$\Phi$  — среднегодовая стоимость основных и оборотных средств.

Наиболее обобщающим показателем является рентабельность всего капитала, которая отражает прибыль предприятия на один рубль средств (всех видов ресурсов предприятия в денежном выражении независимо от их источника). Этот показатель называют также показателем окупаемости средств.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие функции прибыли можно выделить?
2. Как формируется и как распределяется прибыль на предприятии?
3. В чем заключается сущность экономической эффективности?
4. По каким показателям можно определить экономическую эффективность?

*Темы докладов и рефератов:*

1. Распределение чистой прибыли предприятия.
2. Дивидендная политика предприятия.
3. Техническая, экономическая и социальная эффективность предприятия: что это такое, как они соотносятся.
4. Понятие и применение различных показателей рентабельности.

*Рекомендуемая литература:*

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский – М., ИНФРА-М, 2014. – 543 с.
2. Горфинкель А.Я. Экономика фирмы (организации, предприятия) / А.Я.Горфинкель, А.А.Попадюк. – М., ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
3. Грибов В.Д. Экономика предприятия. Учебник. Практикум / В.Д.Грибов. - М., ИНФРА-М, 2015. –448 с.

## **Тема №4. Контроль на предприятии**

### **Практическое занятие №8**

#### ***Система управленческого учета***

Экономическая информация для управления хозяйственными организациями формируется в системах планирования, учета и анализа производственно-финансовой деятельности. Формирование информации возлагается на финансовый и управленческий учет, которые выполняют функции не только измерения и фиксации наличия, движения и использования ресурсов, но и их анализа.

Современный управленческий учет можно определить как вид деятельности в рамках одной организации, который обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, используемой для планирования, управления и контроля за деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций.

Управленческий учет представляет собой одновременно систему и область исследований. Он является важным элементом системы управления предприятием.

Финансовый учет призван обеспечить отчетной информацией главным образом внешних пользователей: акционеров и других собственников, кредиторов, инвесторов предприятия, его персонал, поставщиков и покупателей, налоговые и статистические органы государства, общественные и профсоюзные организации.

Управленческий учет – это область знаний и сфера деятельности, связанная с формированием и использованием экономической информации для управления внутри хозяйствующего субъекта (предприятия, компании, холдинга и т.п.). Его цель заключается в том, чтобы помочь управляющим (менеджерам) в принятии экономически обоснованных решений. Управленческий учет в основном использует те же принципы, что и финансовый, и является логическим следствием развития бухгалтерского учета, его эволюции.

Управленческий учет является составной частью, инструментом системы управления предприятием. Он призван

обеспечить формирование информации, необходимой для:

- контроля экономичности текущей деятельности организации в целом и в разрезе ее отдельных подразделений, видов деятельности, секторов рынка;

- планирования будущей стратегии и тактики осуществления коммерческой деятельности в целом и отдельных хозяйственных операций, оптимизации использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов организации;

- измерения и оценки эффективности хозяйствования в целом и в разрезе подразделений организации, выявления рентабельности отдельных видов продукции, работ, услуг, секторов и сегментов рынка;

- корректировки управляющих воздействий на ход производства и реализации продукции, товаров и услуг, уменьшения субъективности в процессе принятия решений на всех уровнях управления.

К числу показателей, которые формируются в системе управленческого учета, относятся, в частности, следующие:

- максимальное время, необходимое на выполнение заказа;
- оптимальная загрузка складских площадей;
- время, затрачиваемое на выписку одного платежного поручения в бухгалтерии;
- точка безубыточности выпускаемой продукции или оказываемой услуги;
- количество клиентов, которые перешли в отчетном периоде к конкурентам из-за нерадивости коммерческих агентов или некачественной продукции;
- уровень рынка, который контролирует и/или собирается контролировать компания;
- уровень квалификации персонала и скорость его роста;
- количество дефектов на миллион изделий, производимых компанией;
- себестоимость единицы выпускаемой продукции и др.

Существенным образом финансовый учет отличается от управленческого в вопросах своей регламентации. Финансовый учет регулируется внешними институтами. При этом нормативные акты, регламентирующие порядок составления финансовой отчетности, ориентированы на защиту интересов в



первую очередь внешних пользователей отчетности. Именно поэтому неукоснительное соблюдение организацией требований этих документов должно быть подтверждено независимыми экспертами в лице аудиторов, а неверно составленная финансовая отчетность может стать предметом судебных разбирательств.

Управленческий же учет и отчетность являются сугубо внутренним делом самой организации, а данные управленческого учета считаются коммерческой тайной.

Элементами системы управленческого учета служат его объекты и взаимосвязь между ними. В основном они те же самые, что и в бухгалтерском учете, но рассматриваются не с позиций констатации и анализа факта наличия и движения средств, источников их формирования, изменений под влиянием хозяйственных операций, а с позиций использования потребления ресурсов, соотношения затрат и полученных результатов. Кроме традиционных для финансового учета показателей объектами управленческого учета служат дополнительные показатели: добавленной и дисконтированной стоимости, маржинальной прибыли, притока и оттока денежных средств, сумм и ставок покрытия и производных от них величин. По целевому назначению системы управленческого учета можно подразделить на стратегический учет для высшего руководства предприятий, компаний, фирм и текущий учет для внутреннего менеджмента.

Стратегический учет нацелен на перспективу. Ни одна хозяйственная организация не может рассчитывать на постоянный и все возрастающий в течение многих лет успех своей деятельности. Более того, если она не развивается, рано или поздно ее ожидает финансовый крах. Информация стратегического учета и использование его данных должны обеспечить принятие решений, предотвращающих это.

Цель стратегического управления и соответственно учета - обеспечение эффективного функционирования, выживаемости предприятия на сравнительно длительную перспективу. Основным ориентиром и принципом менеджмента здесь является не максимизация прибыли, а, в первую очередь, успешное элиминирование влияния рискованных ситуаций, забота о будущем организации. В качестве затрат здесь рассматривают капитальные

вложения (инвестиции), а результатом считается не только прогнозная величина прибыли, но и развитие, диверсификация производства, влияние его на окружающую среду, рынок товаров, труда и капитала.

Стратегический учет и контроллинг предназначены для высшего уровня управления и определения перспективы развития организации. Они предполагают:

- а) интеграцию прогнозных, плановых и учетно-аналитических функций;
- б) оценку результатов текущей и будущей деятельности, финансового состояния и производственного потенциала предприятия;
- в) разработку нескольких вариантов стратегии развития предприятия и выбор наиболее оптимального из них;
- г) учет факторов времени, капитала, доходности и риска.

На уровне стратегического руководства предприятием они включают управление развитием бизнеса, инвестициями, портфелем заказов и конкурентоспособностью. Необходимость стратегического учета обусловлена усложнением управленческих проблем, необходимостью их комплексного решения.

Особенностями стратегического контроллинга являются:

- исчисление и анализ затрат и результатов деятельности предприятия в долгосрочной перспективе;
- ориентация на системы развитого директ-костинга, таргет-коста, генерирования денежных средств;
- группировка затрат и результатов по сегментам деятельности предприятия;
- нахождение стратегических, узких мест исходя из анализа сумм и ставок покрытия по сегментам деятельности и факторам производства за ряд предшествующих лет;
- прогнозирование показателей прибыли, рентабельности, отдачи на капитал, исчисление затрат на производство принципиально новых изделий, реализацию инвестиционных проектов, охрану окружающей среды;
- анализ влияния развития предприятия на рынок товаров, труда и капитала, экологическое состояние регионов.

Назначение оперативного управленческого учета - обеспечить максимально эффективное достижение цели

краткосрочного периода (года), т.е. в большинстве случаев получение максимальной прибыли. Оптимальный вариант должен выбираться путем сопоставления прогнозов поступления денежных средств, прироста чистых денежных поступлений, анализа соотношения доходов и расходов, выручки и затрат хозяйствующего субъекта. Выбранные альтернативные курсы являются основой для составления сметы (бюджета) затрат и результатов. В сметах отражают поступления и оттоки денежных средств, доходы от продаж и связанные с производством и сбытом затраты. Управленческая функция, или реакция менеджмента на данные управленческого учета, состоит в комплексе мер по реализации поставленной цели, оценке результатов деятельности различных подразделений предприятия, выработке корректирующих воздействий при отклонении от норм и нормативов затрат, объема производства и продаж.

Оперативный учет обеспечивает выявление узких мест в деятельности предприятия, в его производственных и сбытовых возможностях, формирует информацию для управления ассортиментом продукции, товаров, затратами и результатами производственно-сбытовой деятельности, помогает в определении цен предложения и участия на рынке, обеспечивает другую информацию для принятия оперативных управленческих решений.

В основе оперативного управленческого учета - исчисление издержек производства и сбыта как совокупности переменных, зависящих от объема деятельности расходов и затрат на организацию и управление предприятием, являющихся преимущественно постоянными, зависящими от продолжительности отчетного периода. Это так называемая система учета сокращенной себестоимости или переменных затрат (директ-кост, вариабль-кост, учет предельных расходов).

Оперативный учет для управления частично выполняет функции внутреннего контроля экономичности работы предприятия и его подразделений, рентабельности производства и сбыта отдельных изделий, товаров и услуг. Составной частью этого вида учета является оперативная диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Она отслеживает и

анализирует финансовое состояние организаций, уровень их безубыточности, оценивает риски и вырабатывает рекомендации по управлению рисками.

Системы исчисления затрат и финансовых результатов на предприятии в краткосрочной перспективе поставляют цифровой материал для оперативного планирования и управления, в частности:

- при составлении производственных программ и программ реализации результатов производственного процесса;
- при калькулировании высших и низших ценовых границ;
- при планировании заготовления и приобретения сырья и материальных ресурсов и принятии решений о выборе между собственным производством и закупками на стороне.

Кроме того, системы исчисления затрат и финансовых результатов на предприятии в краткосрочной перспективе могут использоваться для целей управления совокупными результатами деятельности. В процессе планирования результирующих показателей определяются целевые величины для их достижения в ходе производственного процесса. При сравнении плановых показателей с фактическими проводится анализ отклонений, который предоставляет исчерпывающую информацию о возможных мероприятиях по улучшению ситуации.

Таким образом, контрольные меры на оперативном уровне направлены в первую очередь на корректировку уже начавших свое развитие негативных процессов. Традиционно считается, что на базе оперативного управленческого учета предприятие проводит регулирующие мероприятия лишь в отношении различных групп затрат, т.е. старается их минимизировать. Однако не следует забывать и о том, что добиться улучшения финансовых показателей можно и путем влияния на величину выручки от реализации произведенной продукции. Управленческий учет достигает этого путем участия в регулировании цен продаж, исчислении величины предельной плановой выручки, в выявлении отклонений от запланированного объема реализации по видам товаров, секторам рынка, группам покупателей и клиентов.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Дайте определение понятию «управленческий учет».
2. Почему управленческий учет - это прежде всего учет затрат и результатов деятельности предприятий?
3. Приведите примеры данных, которые нужны для управления, но их нет в бухгалтерском учете.
4. Какие данные управленческого учета могут составлять коммерческую тайну?
5. Для чего предназначен стратегический учет? В чем его особенности?
6. В каком сочетании находятся понятия «управленческий учет» и «контроллинг»?

*Темы докладов и рефератов:*

1. Сущность управленческого учета для управления предприятием, его отличие от финансового учета.
2. Система управленческого учета затрат на предприятии.
3. Бюджетирование в системе управления затратами на предприятии.

*Задача:*

На оптовой базе начальные запасы товара А отсутствуют. В марте закуплены для реализации 500 единиц товара по цене 100 рублей. В апреле закуплены для реализации 300 единиц товара по цене 110 рублей. В мае проданы 400 единиц товара по цене 200 рублей. В июне проданы 200 единиц товара по цене 210 рублей. В июле закуплены для реализации 150 единиц товара по цене 115 рублей. В августе проданы 100 единиц товара по цене 215 рублей.

1) Определить стоимость запасов на конец периода методом оценки запасов ФИФО. Какова валовая прибыль базы?

2) Определить стоимость запасов на конец периода методом оценки запасов ЛИФО. Какова валовая прибыль базы в этом случае?

*Задача:*

Предприятие приобрело машину для выполнения производственной операции за 31 тысячу рублей. Период эксплуатации машины согласно технической документации 5 лет,

а по истечении этого срока машину можно будет сдать на металлолом за 1 тысячу рублей.

1) Методом равномерного начисления износа определить ежегодные амортизационные начисления и балансовую стоимость машины на конец каждого года. Формула ежегодных начислений представлена ниже (1):

$$A = \frac{I-D}{n}, \quad (1)$$

где I – первоначальная стоимость актива;

D – остаточная стоимость актива;

n – период эксплуатации, лет.

2) Методом начисления износа с сокращающейся балансовой стоимости определить ежегодные амортизационные начисления и балансовую стоимость машины на конец каждого года. Формула ежегодных начислений представлена ниже (2):

$$A = 1 - \sqrt[n]{\frac{D}{I}}, \quad (2)$$

где I – первоначальная стоимость актива;

D – остаточная стоимость актива;

n – период эксплуатации, лет.

3) Методом суммы годовых чисел определить ежегодные амортизационные начисления и балансовую стоимость машины на конец каждого года. Так как станок используется 5 лет, то сумма годовых чисел равна  $5 + 4 + 3 + 2 + 1 = 15$ . Сумма амортизационных начислений должна составить  $31 - 1$  (остаточная стоимость) = 30 тысяч рублей.

#### *Рекомендуемая литература:*

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. - М.: Экономика, 2009. - 275 с.
2. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие/Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 259 с.
3. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б. Ивашкевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 448 с.
4. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Илышева, А.В.Караваева. - М.: НИЦ ИНФРА-

М, 2014. - 336 с.

## **Практическое занятие №9**

### ***Организация службы контроллинга на предприятии***

Контроллинг – новое явление в теории и практике современного управления, возникшее на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента. Контроллинг переводит управление предприятием на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб и подразделений предприятия на достижение оперативных и стратегических целей.

Контроллинг – это функционально обособленное направление экономической работы на предприятии, связанное с реализацией финансово-экономической функции в менеджменте для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Контроллинг обеспечивает методическую и инструментальную базу для поддержки основных функций менеджмента: планирования, контроля, учета и анализа, а также оценки ситуации для принятия управленческих решений.

Организационно-методические основы создания системы контроллинга на предприятии включают в себя вопросы организации службы контроллинга, определения ее места в организационной структуре предприятия, анализа информационных потоков и возможных вариантов внедрения контроллинга на предприятии.

При создании службы контроллинга на предприятии необходимо учитывать следующие основные требования:

1. Служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, службы сбыта и службы материально-технического снабжения.

2. Служба контроллинга должна иметь возможность и полномочия организовывать с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, требуемой ей для анализа и выводов, но не содержащейся в существующих документах финансово-экономических служб.

3. Служба контроллинга должна иметь возможность внедрять новые процедуры сбора аналитической информации на постоянной основе.

4. Служба контроллинга должна иметь возможность быстро доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия.

5. Служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы. Служба контроллинга входит наряду с бухгалтерией, финансовым отделом, планово-экономическим отделом в состав финансово-экономических служб предприятия.

Рациональным является следующий состав службы контроллинга:

- начальник службы контроллинга;
- контроллер-куратор производственных подразделений;
- контроллер-специалист по управленческому учету;
- контроллер-специалист по информационным системам.

Начальник службы контроллинга - наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии, который «изнутри» знает, как организованы бухгалтерия и плановый отдел на предприятии. Начальник службы контроллинга должен знать бухгалтерский учет и разбираться в технологических вопросах работы своего предприятия. Для данной должности, возможно, подойдет заместитель главного бухгалтера или начальника планового отдела, а также кто-либо из экономистов предприятия. Начальник службы контроллинга несет ответственность за входящие документы, аналитические расчеты и прогнозы перед своим непосредственным начальником – заместителем директора по экономике, а также перед генеральным директором.

Контроллер-куратор производственных подразделений – квалифицированный специалист, знакомый с организацией работы и проблемами всех цехов предприятия, понимающий суть работы и технологические аспекты работы каждого цеха. Если предприятие очень крупное и подразделений много (больше 10), то на эту должность требуются два человека, которые разделят между собой подразделения по группам (например, один возьмет цеха основного производства, другой – вспомогательного).



Обязанности контроллера – куратора производственных подразделений:

- разработка форм сбора аналитической информации по подразделениям предприятия;
- сбор аналитической (плановой и фактической) информации от подразделений (центров ответственности);
- обработка и анализ полученных данных, разработка нормативов затрат по подразделениям и поддержание их актуальности;
- расчет аналитических показателей работы подразделений и предприятия в целом;
- прогнозирование выручки, затрат и прибыли с помощью методики контроллинга;
- анализ отклонений фактических данных от плановых, выявление причин отклонения и установление виновных;
- составление аналитических отчетов для заместителя генерального директора по экономике (финансового директора).

На эту должность целесообразно приглашать экономистов подразделений (можно молодых), экономистов планово-экономического отдела, бухгалтерии, финансового отдела, службы сбыта. Здесь решающую роль играют активность и желание работать.

Контроллер-специалист по управленческому учету – специалист, способный к аналитическому мышлению, владеющий теорией и инструментами контроллинга, обладающий высоким уровнем эрудиции. Если объемы обрабатываемой информации в службе контроллинга велики, то создается должность контроллера-специалиста по управленческому учету, в чьи обязанности входит работа с бухгалтерией в плане получения аналитических данных из учетных регистров. Основным требованием, предъявляемым к такому специалисту, является теоретическое и практическое знание бухгалтерского учета на предприятии, знание особенностей и недостатков учета на данном предприятии.

Обязанности контроллера-специалиста по управленческому учету:

- разработка процедур передачи данных из бухгалтерии в службу контроллинга;

- контроль за сбором и анализом фактической учетной информации в службе контроллинга;
- разработка предложений по оптимизации учетного процесса в бухгалтерии с позиции аналитической службы;
- экономическая экспертиза управленческих решений.

Возможно, во избежание раздувания штата службы контроллинга на первом этапе ее существования начальник службы контроллинга сможет лично курировать работу с бухгалтерией и решать вопросы передачи данных для анализа в службу контроллинга. Но если объем работы на данном участке критически велик, а выполнение обязанностей начальника службы контроллинга не позволяет ему решать эту проблему лично, следует подобрать кандидатуру специалиста по управленческому учету.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Раскройте сущность понятия «контроллинг».
2. Стратегический и оперативный контроллинг в управлении предприятием.
3. Организация службы контроллинга на предприятии.
4. Какими должны быть профессиональные качества контроллеров?

*Темы докладов и рефератов:*

1. Особенности и инструменты стратегического контроллинга.
2. Особенности и инструменты оперативного контроллинга.
3. Отечественный и зарубежный опыт в области контроллинга.
4. Информационная система контроллинга.

*Рекомендуемая литература:*

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности организаций: Учеб.-метод. пособие / М.М.Алексеева. - М: Финансы и статистика, 2010. - 266 с.
2. Банникова Н.В. Основы организации контроллинга на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Банникова, О.М. Лисова, Д.О. Грачева. – Ставрополь, 2013. - 64 с.
3. Карминский А.М. Контроллинг на промышленном предприятии: Учеб. / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д.Грачев и

др.; Под ред. проф. А.М.Карминского, С.Г.Фалько. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 304 с.

## **Практическое занятие №10**

### ***Анализ отклонений и управление рисками***

Процесс контроля составляет основу управления по отклонениям, которое сегодня в западных фирмах получило широкое распространение. Его сущность состоит в том, что все цели, стоящие перед организацией и ее подразделениями и содержатся в планах, формализуются в систему нормативов, отклонения от которых обнаруживаются в результате контроля и служат основой принятия управленческих решений.

Рассмотрим основные компоненты управления по отклонениям. Таких компонентов шесть:

1. Измерение – это оценка, часто количественная, различных видов деятельности, которой руководитель занимался в прошлом или выполняет теперь. Без подобной оценки невозможно выявление исключений, требующих вмешательств.
2. Прогноз – это анализ полученных при измерении оценок, основанный на понимании задач развития организации и экстраполяции выявленных тенденций на будущее.
3. Отбор – обеспечение знания критериев, которыми следует руководствоваться управленческому персоналу при достижении стоящих перед организацией целей.
4. Наблюдение – стадия оценки ситуации, которая дает руководителю сведения о текущем состоянии дел.
5. Сравнение – фактическое состояние дел сравнивается с плановым, выделяются отклонения от нормы, требующие внимания и доводятся до соответствующего уровня руководства.
6. Принятие решения – осуществление действий, необходимых для того, чтобы, во-первых, восстановить контроль хода событий, во-вторых, скорректировать нормативы оценки деловой информации в соответствии с изменившейся обстановкой, в-третьих, использовать открывшиеся возможности.

Отклонения могут быть разными по масштабам и последствиям. Если они незначительны, на них вовсе можно не обращать внимания, или подчиненные могут самостоятельно исправлять положение, не доводя до сведения руководителя. При

значительных отклонениях, которые составляют опасность для развития организации или подразделения, руководство вынуждено брать управление в свои руки. Таким образом, руководитель берет на себя непосредственную управленческую деятельность только в важных случаях, полагаясь в остальном на опыт и способности исполнителей.

В то же время управление по отклонениям связано с отдельными трудностями и негативными последствиями. Оно культивирует у руководителей и исполнителей слишком формальный подход к делу, оценке ситуации, принятию решений. В результате при недостатке информации возникают нестандартные ситуации, особенно связанные с психологическими аспектами, в его реализации могут возникнуть серьезные преграды. Внедрение управления по отклонениям требует создания специальной системы учета отклонений и обязательного уведомления о них руководителя, что ведет к дополнительной бюрократизации управленческого процесса. Наконец, управление по отклонениям во многих случаях исходит из идеи, которая несвойственна деловой жизни, усыпляет бдительность, особенно в отношении незначительных на первый взгляд отклонений, которые могут предвещать крупные и нежелательные последствия (в стратегическом менеджменте их называют «слабыми сигналами»).

Тем не менее, контроллинг может функционировать только тогда, когда он ориентирован на «узкие» места деятельности предприятия. Не каждое отклонение фактических показателей от плановых имеет одинаковое значение. Отклонение следует принимать как сигналы для необходимых корректировок и изменений.

Анализ отклонений проводят в несколько этапов:

Этап 1 – результат. Выявляется фактический результат выполнения прибыли и сравнивается с планом в абсолютных показателях (стоимостном выражении) и в относительных (% выполнения плана).

Этап 2 – оборот-брутто. Определяется отклонение общего оборота продаж (иных показателей) в абсолютном выражении и процентах и делаются определенные предположения относительно причин отрицательных отклонений (невыполнение

плана, простой и т.д.).

Этап 3 – производственные затраты. Выявляются отклонения в разрезе статей затрат не только абсолютные, но и относительные (с учетом процента выполнения плана). Если есть абсолютные перерасходы, то в условиях невыполнения плана относительные будут еще больше, а абсолютная экономия значительно уменьшится или даже перейдет в небольшие относительные показатели.

Этап 4 – Затраты на организацию и подготовку производства и сбыта. В принципе можно допустить, что затраты на организацию, если рассматривать их в течение короткого периода времени, являются постоянными и не изменяются одновременно с колебаниями уровня занятости. В этом как раз и состоит назначение затрат на организацию: чтобы подготовить необходимую мощность для выполнения запланированной нагрузки. Однако если на предприятии имеется тенденция к неполной занятости, то встает вопрос о том, как руководству предприятия быстро и гибко отрегулировать затраты на организацию и обеспечение производства с тем, чтобы ликвидировать застойные явления этого блока расходов, то есть добиться уменьшения этих расходов (в условиях сокращения производства могут быть уменьшены расходы на телефонные разговоры, часть кадров может быть направлена в отпуск или на другие работы и т.д.).

Этап 5 - поиски причин отклонений. После обобщения всей информации о размере и месте возникновения отклонений руководству предстоит найти объяснение их возникновению и предпринять соответствующие меры.

Причинами отклонения могут быть разного рода непредвиденные ситуации, возникающие в процессе выполнения плана, игнорирования исполнителями необходимых действий по причинам халатности, усталости, некомпетентности, недобросовестности, злоупотребления.

Предпринимательский риск – экономическая категория, количественно и качественно выражающаяся в неопределенности исхода намеченной предпринимательской деятельности, отражающей степень неуспеха и/или успеха деятельности предпринимательского субъекта по сравнению с заранее

запланированными результатами.

Источники рисков — это условия и факторы, которые таят в себе и при определенных условиях сами по себе либо в различной совокупности обнаруживают враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу. По своему генезису они имеют естественно-природное, техногенное и социальное происхождение.

Управление риском (риск-менеджмент) – процесс принятия и выполнения управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или лицо убытков, вызванных случайными событиями. В данном определении ключевым следует признать слово «минимизируют», так как результатом управленческих усилий должно быть снижение отрицательного эффекта, вызванного непредвиденными событиями (реализацией экономического риска). Как мы уже выяснили в предшествующем блоке, предприниматель не желает полностью отказаться от всех видов риска, напротив, он осознает, что сама предпринимательская прибыль тесно связана с принятием на себя определенных рисков. Однако минимизировать отрицательные последствия вероятных событий стремится любой предприниматель и вообще любой человек, и именно это стремление является основой управления риском. Главная обязанность менеджера в условиях неопределенности – не избегать риска, а предвидеть его и снизить возможные негативные последствия до минимального уровня либо вообще исключить.

Для достижения поставленной цели в рамках риск-менеджмента решаются следующие основные с экономической точки зрения задачи:

- профилактика возникновения рисков;
- минимизация ущерба, причиненного рисками;
- максимизация дополнительной прибыли, получаемой в результате управления рисками.

Анализ основных подходов к минимизации неблагоприятного влияния случайных событий и их финансовых последствий позволяет выделить ряд общих процедур управления рисками. К числу возможных процедур следует отнести следующие:

- Уклонение от риска (Risk elimination), т.е. набор мероприятий,

дающих возможность полностью избежать влияния тех или иных неблагоприятных событий;

– Сокращение риска (Risk reduction or Risk mitigation), т.е. действия рассматриваемой фирмы, способствующие уменьшению неблагоприятных для нее последствий. Данная процедура предполагает, что фирма оставляет риски на своей ответственности, поэтому ее иногда называют принятием рисков на себя (Risk retention или Risk assumption);

– Передача риска (Risk transfer), т.е. совокупность мер, позволяющих переложить ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий и возмещение связанного с ними ущерба на другого субъекта.

Другая классификация базируется на учете соотношения между моментом осуществления конкретных мероприятий и моментом возникновения неблагоприятного события. С этой точки зрения все методы управления рисками условно можно разделить на две большие группы:

- дособытийные методы управления рисками, планируемые и осуществляемые заблаговременно и направленные на снижение вероятности наступления ущерба, уменьшение размера возможного ущерба и модификацию структурных характеристик риска (включает методы трансформации рисков Risk control или Risk control to stop losses). Методы связаны в основном с изменением самих рисков, (предупредительные, или превентивные мероприятия);

- послесобытийные методы управления рисками, осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий и возмещение ущерба. Направлены на финансирование риска, т.е. на формирование финансовых источников, используемых на покрытие ущерба (методы финансирования риска Risk financing или Risk financing to pay for losses).

*Вопросы для обсуждения:*

1. В чем состоит идея управления по отклонениям?
2. Каковы плюсы и минусы управления по отклонениям?
3. Как проводится анализ отклонений?
4. Как следует реагировать на небольшие отклонения?

5. Каковы источники отклонений результата от плана?
6. Каковы могут быть источники рисков предприятия?

*Темы докладов и рефератов:*

1. Калькуляция затрат/себестоимости по отклонениям.
2. Методы управления предпринимательскими рисками.
3. Науки, связанные с изучением рисков и неопределенности.
4. Проблема недостоверной и ложной информации в управлении по отклонениям.

*Задача:*

Фирма собирается начать выпуск новой продукции, при этом возможны 4 решения P1, P2, P3, P4. Результаты принятия решений зависят от обстановки, которая в значительной мере неопределенна. Варианты обстановки характеризует структура спроса на новую продукцию, которая может быть четырех типов: П1, П2, П3, П4. Выигрыш, характеризующий относительную величину результата (доходы, прибыль), соответствующий каждой паре сочетаний решений P и обстановки П, представлен в таблице ниже.

Таблица

Эффективность выпуска новых видов продукции

Виды решений	Варианты обстановки			
	П1	П2	П3	П4
P1	0,3	0,1	0,2	0,8
P2	0,4	0,9	0,8	0,1
P3	0,7	0,3	0,6	0,4
P4	0,8	0,5	0,4	0,2

Найти такое решение, которое по сравнению с другими является наиболее выгодным (оптимальным) в точки зрения риска.

*Рекомендуемая литература:*

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский – М., ИНФРА-М, 2014. – 543 с.
2. Горфинкель А.Я. Экономика фирмы (организации, предприятия) / А.Я.Горфинкель, А.А.Попадюк. – М., ИНФРА-М,



2014. – 296 с.

3. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б.Ермасова. – М.: Дашков и Ко, 2012. - 380 с.

4. Сабетова Т.В. Риск-менеджмент: учебное пособие/ Т.В. Сабетова, Т.В. Закшевская: под ред. проф. Закшевской Е.В. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2014. – 211 с.

## Примерные вопросы для итогового тестирования

1. Функция менеджмента «планирование» включает \_\_\_\_ и \_\_\_\_ планирование.
  - А) вероятностное и проектное;
  - В) нормативное и творческое;
  - С) оперативное и стратегическое.
2. Согласно теории менеджмента содержание контроля отражают следующие утверждения:
  - А) основная функция руководителя;
  - В) функция, реализуемая на низовом уровне управления;
  - С) средство обратной связи и механизм обеспечения эффективности системы управления.
3. В практике менеджмента в процессе контроля производят сравнение текущих показателей с показателями:
  - А) типичными;
  - В) предшествующих периодов;
  - С) мировыми.
4. Основными элементами операционного плана предприятия являются:
  - А) план рекламной кампании;
  - В) балансовый отчет;
  - С) план производства.
5. Согласно теории менеджмента при планировании учитываются следующие требования к планам:
  - А) дискретность;
  - В) преемственность;
  - С) неизменность.
6. Горизонт планирования – это:
  - А) промежуток времени от текущего момента до того или иного дня в будущем, на который рассчитан план;
  - В) расписание действий, необходимых для выполнения плана;
  - С) периодичность составления и пересмотра плана.
7. К принципам планирования не относятся:
  - А) согласованность с параметрами внешней среды;
  - В) социальная ориентация;
  - С) соответствие запросам руководства.
8. К методам трансформации рисков Вы отнесете:
  - А) отказ от риска;

В) страхование;

С) самострахование.

9. К методам финансирования рисков Вы отнесете:

А) уменьшение размера убытков;

В) аутсорсинг рисков;

С) покрытие ущерба за счет спонсора.

10. Страхование Вы отнесете к такой процедуре управления риском:

А) отказ от риска;

В) сокращение риска;

С) передача риска.

11. Аутсорсинг риска предусматривает:

А) уклонение от рисков ситуации;

В) передачу ответственности за возникновение рисков ситуации сторонней организации;

С) передачу ответственности за покрытие убытков сторонней организации.

12. Планы предприятия можно классифицировать:

А) по уровням управления;

В) по степени обоснованности;

С) по значению.

13. При планировании цели работы предприятия претворяются:

А) в программы действий;

В) в отчеты;

С) в стратегический план.

14. Выделите цели стратегического планирования на предприятии:

А) ускоренный рост денежных поступлений;

В) экономия издержек;

С) повышение конкурентоспособности на рынке.

15. Система планирования обеспечивает наибольшую отдачу и выгоду предприятию при выполнении следующих правил:

А) наличие сплошного непрерывного учета и контроля;

В) максимальная детализация всех имеющихся планов;

С) строгое следование планам несмотря ни на какие внешние обстоятельства.

16. Предметом управленческого учета являются:

А) результаты деятельности предприятия;

- В) затраты производства;
- С) управленческий процесс.

17. Объектом управленческого учета являются:

- А) ресурсы предприятия;
- В) деятельность предприятия и её результаты;
- С) ресурсы, деятельность предприятия и её результаты.

18. На предприятии управленческий учет регламентируется:

- А) международными стандартами учета;
- В) нормативными документами правительства РФ;
- С) правилами, установленными самой организацией.

19. Контроллинг преимущественно ориентирован на учет и контроль:

- а) итоговых показателей деятельности предприятия;
- В) показателей работы внутрипроизводственных подразделений и служб;
- С) показателей использования ресурсов предприятия.

20. Отдел контроллинга:

- А) должен выделяться в самостоятельный отдел заводоуправления;
- В) вопрос решается по усмотрению руководства предприятия;
- С) должен входить в состав финансово-экономической службы предприятия.

21. Постоянные расходы предприятия:

- А) постоянны в расчете на единицу продукции;
- В) изменяются в течении краткосрочного периода;
- С) неизменны в течении долгосрочного периода.

22. Бюджет коммерческой организации – это

- А) документ, содержащий данные о суммах предстоящих расходов и доходов организации;
- В) система планов в количественном выражении, охватывающая как операции предстоящего периода, так и соответствующие финансовые потоки;
- с) система стоимостных расчетов, охватывающих финансовую деятельность предприятия в предстоящем периоде.

23. К факторам прямого воздействия на организацию относятся:

- А) технология производства, кадры, организационная структура, корпоративная культура;
- В) поставщики, потребители, конкуренты, посредники,

контактные аудитории;

С) кадры, корпоративная культура, демографическая ситуация.

24. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

А) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

В) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;

С) изучение специфики товара конкурента.

25. Анализ микросреды предприятия – это:

А) анализ среды косвенного воздействия;

В) анализ среды прямого воздействия;

С) анализ срезов внутренней среды предприятия.

## Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие «управление».
2. Понятие и задачи хозяйственного управления.
3. Отличительные черты менеджмента. Происхождение термина. Отличие менеджмента от управления.
4. Технологии социального управления.
5. Понятие и источники власти в организации.
6. Власть и лидерство. Неформальное лидерство.
7. Эффективное лидерство.
8. Теории лидерства.
9. Понятие и признаки систем.
10. Система управления.
11. Управление как вид человеческой деятельности.
12. Управленческий труд и его виды.
13. Управленческие работы и управленческие операции.
14. Менеджер и его функции.
15. Цели, их функции, характеристики и классификация.
16. Постановка и формулирование целей.
17. Достижение цели.
18. Стратегия предприятия.
19. Стратегическое планирование на предприятии.
20. Персонал и его численность.
21. Планирование потребности в персонале.
22. Деловая карьера.
23. Набор, отбор, адаптация и развитие персонала.
24. Управление социальным развитием организации.
25. Понятие мотивации.
26. Содержательные теории мотивации.
27. Процессуальные теории мотивации.
28. Экономическая и неэкономическая мотивация персонала.
29. Сущность и виды организаций.
30. Механистический и органический подходы к формированию организаций.
31. Организационно-правовые формы.
32. Жизненные стадии и циклы организаций.
33. Особенности современных организаций.
34. Эдхократические, партисипативные, многомерные организации.

35. Экономические методы управления.
36. Административные методы управления.
37. Воспитательные методы управления.
38. Технология управления.
39. Роль прогнозирования в деятельности организации.
40. Организация прогнозирования в условиях рынка.
41. Планирование предпринимательской деятельности предприятия.
42. Система планов предприятия: характеристика и значение в деятельности организации.
43. Текущее планирование деятельности предприятия.
44. Оперативное планирование деятельности организации.
45. Внутренняя среда организации и управление ей.
46. Внешняя среда организации и ее анализ.
47. Способы сбора информации о внешней и внутренней среде организации.
48. SWOT-анализ: способ осуществления и сферы применения.
49. Сущность информации и ее необходимость для управления.
50. Внутренняя система информации.
51. Экономические показатели деятельности предприятия.
52. Показатели наличия и использования трудовых ресурсов.
53. Показатели наличия и использования финансовых ресурсов.
54. Показатели наличия и использования природных ресурсов.
55. Показатели наличия и использования технологических ресурсов.
56. Показатели наличия и использования интеллектуальных ресурсов.
57. Оценка масштабов деятельности предприятия.
58. Оценка маркетинговой деятельности предприятия, доля рынка.
59. Основные показатели экономической деятельности: выручка и прибыль.
60. Показатели рентабельности работы предприятия.
61. Понятие «риск».
62. Экономические риски.
63. Управление риском.
64. Методы управления риском.
65. Программа управления рисками предприятия.

66. Практическая деятельность по управлению риском.
67. Рационализация управления производством.
68. Эффективность управления.
69. Виды учета на предприятии.
70. Налоговый учет и его цели.
71. Управленческий учет и его отличия от других видов учета.
72. Виды отчетности, предоставляемой предприятиями в России.
73. Документооборот предприятия.
74. Организация электронного документооборота на предприятии.
75. Документы, связанные с персоналом.
76. Финансовые документы предприятия.
77. Учредительные документы предприятий.
78. Издержки предприятия и себестоимость продукции.
79. Классификации издержек предприятия.
80. Анализ отклонений в планировании и контроле.



### Список рекомендуемой литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности организаций: Учеб.-метод. пособие / М.М.Алексеева. - М: Финансы и статистика, 2010. - 266 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. - М.: Экономика, 2009. - 275 с.
3. Банникова Н.В. Основы организации контроллинга на предприятии [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.В. Банникова, О.М. Лисова, Д.О. Грачева. – Ставрополь, 2013. - 64 с.
4. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка / Л.Е.Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 411 с.
5. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский – М., ИНФРА-М, 2014. – 543 с.
6. Горфинкель В.Я. Инновационный менеджмент: Учебник /В.Я. Горфинкель – М.: ИНФРА-М, 2014 – 720 с.
7. Горфинкель А.Я. Экономика фирмы (организации, предприятия) / А.Я.Горфинкель, А.А.Попадюк. – М., ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
8. Грибов В.Д. Экономика предприятия. Учебник. Практикум / В.Д.Грибов. - М., ИНФРА-М, 2015. –448 с.
9. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В.Евтихов. – М., ИНФРА-М, 2014. – 297 с.
10. Ермасова Н.Б. Риск-менеджмент организации / Н.Б.Ермасова. – М.: Дашков и Ко, 2012. - 380 с.
11. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / В.Б. Ивашкевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 448 с.
12. Карминский А.М. Контроллинг на промышленном предприятии: Учеб. / А.М.Карминский, С.Г.Фалько, И.Д.Грачев и др.; Под ред. проф. А.М.Карминского, С.Г.Фалько. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 304 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я.Кибанов, И.А.Ивановская, А.Н.Баткаева. – М., ИНФРА-М., 2014. – 695 с.

14. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие / А.И.Орлов. – М., Экзамен, 2009. – 656 с.
15. Сабетова Т.В. Риск-менеджмент: учебное пособие/ Т.В. Сабетова, Т.В. Закшевская: под ред. проф. Закшевской Е.В. – Воронеж: ФГБОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2014. – 211 с.
16. Спивак В.А. Документирование управленческой деятельности: Делопроизводство / В.А.Спивак. – М., Питер, 2006. – 236 с.
17. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие [Электронный ресурс] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с.
18. Стратегический управленческий учет для бизнеса: Учебник / Л.В.Юрьева, Н.Н.Илышева, А.В.Караваяева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
19. Тебекин А.В. Менеджмент: Учебник. / А.В. Тебекин - М., ИНФРА-М, 2014.
20. Торгашев Р.Е. Стратегия социально-экономического прогнозирования и планирования. Учебник / Р.Е.Торгашев. – М: МГОУ, 2013. – 160 с.