

**Ю. В. Земенцкий  
Е. М. Фрейдкина**

# **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА**

**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2023**

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«Санкт-Петербургский государственный университет  
промышленных технологий и дизайна»  
Высшая школа технологии и энергетики**

**Ю. В. Земенцкий  
Е. М. Фрейдкина**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА**

**Учебное пособие**

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

Санкт-Петербург  
2023

**УДК 338.24**  
**ББК 65.050**  
**3 515**

*Рецензенты:*

кандидат экономических наук, доцент, директор института экономики, менеджмента  
и информационных технологий Санкт-Петербургского университета технологий  
управления и экономики

*Е. Ф. Щипанов;*

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов и учета Высшей школы  
технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета  
промышленных технологий и дизайна

*Т. В. Шмулевич*

**Земенцкий, Ю. В.**

**З 515** Управленческая экономика: учеб. пособие / Ю. В. Земенцкий,  
Е. М. Фрейдкина. — СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2023. — 85 с.  
ISBN 978-5-91646-371-2

Учебное пособие соответствует программам и учебным планам дисциплины  
«Управленческая экономика» для студентов, обучающихся по направлению  
подготовки 38.04.02 «Менеджмент», всех форм обучения.

В учебном пособии рассмотрены экономические понятия и методы анализа,  
которые помогают менеджерам найти ответы на возникающие вопросы и принять  
управленческое решение в интересах фирмы.

УДК 338.24  
ББК 65.050

ISBN 978-5-91646-371-2

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2023

© Земенцкий Ю. В., Фрейдкина Е. М., 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА» .....        | 4  |
| 1. Цели фирмы в рыночной системе.....                         | 10 |
| 2. Управление фирмой .....                                    | 16 |
| 3. Методы внутреннего управления фирмой.....                  | 31 |
| 4. Финансовые процессы на предприятии .....                   | 52 |
| 5. Особенности управления фирмой в условиях конкуренции ..... | 68 |
| 6. Экономическая роль правительства .....                     | 76 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК. ....                                | 83 |

## **ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА»**

Целью изучения дисциплины «Управленческая экономика» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков использования экономической информации и принятия на ее основе эффективных управленческих решений.

Задачи дисциплины:

- приобретение практических навыков сбора, обработки и оценки экономической информации для подготовки и принятия управленческих решений;
- принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- понимание механизма взаимодействия государства с фирмами, определение воздействия этих структур на результативность деятельности коммерческих организаций.

Управленческая экономика – это дисциплина, связывающая экономическую теорию и менеджмент, а также науку о принятии решений. Ее можно рассматривать как область микро- и макроэкономики, акцентирующую внимание на практическом решении экономических проблем. Основной задачей управленческой экономики является обеспечение выработки рациональных решений с учетом имеющихся альтернатив в распределении ресурсов. Управленческая экономика предоставляет средства, позволяющие выявить наилучшую альтернативу и повысить качество управленческих решений.

Многообразие управленческой деятельности в современных экономических условиях, многообразие технологий и решений, направленных на реализацию экономической деятельности и поддержку принятия управленческих решений, придает особую значимость дисциплине «Основы управленческой экономики», изучение которой позволит сформировать знания, умения и навыки, направленные на повышение эффективности управления экономическими системами. Решению этой задачи способствует категориальный аппарат, инструменты и модели, которыми оперирует управленческая экономика. Это, прежде всего, такие категории, как:

- экономические решения – решения о товаре (какие товары следует производить, как их производить, для кого), сегментировании рынка, найме работников, кадровом обеспечении и экономическом анализе намечаемых капиталовложений и инноваций;
- экономика бизнеса – ключевые факторы, которые влияют на способность фирмы получать приемлемую норму прибыли на инвестиции владельцев. Наиболее важными факторами являются следующие: конкуренция, технология и покупатели;
- ограниченность ресурсов – состояние, при котором ресурсы ограничены относительно спроса на их использование. В рыночном процессе степень

ограниченности отражается в цене на ресурсы или цене на товары и услуги, производимые благодаря этим ресурсам;

– экономический риск – изменчивость доходов (или прибыли) в результате неустойчивости общих экономических условий или условий, влияющих конкретно на эту фирму;

– неопределенность – не существует метода определения вероятности случайных событий в будущем;

– альтернативная стоимость – наилучшая стоимость из упущенных в результате выбора конкретного альтернативного варианта. Также рассматриваются альтернативные издержки, скрытые издержки, внешние издержки.

Если рассматривать управленческую экономику как «Экономика для менеджера», то основное внимание уделяется прежде всего составляющей «экономика». Экономика – это наука принятия решений в условиях ограниченности используемых ресурсов. Ресурсы – все, что используется для достижения поставленной цели. При ограниченности ресурсов выбор правильного решения становится очень важным, так как принятие одного из возможных решений приводит к отказу от всех остальных вариантов действий [28].

С учетом вышесказанного можно сделать вывод, что «Основы управленческой экономики» – это учебный курс, в котором изучаются способы и инструменты, позволяющие менеджеру принимать эффективные управленческие решения в условиях ограниченности используемых ресурсов.

В основе эффективного менеджмента лежат определенные принципы. В частности, эффективный менеджер должен:

1) задавать цели и выявлять ограничения. Чтобы принять обоснованное и рациональное решение, необходимо точно установить свои цели: разные цели требуют принятия разных решений. Лицо, принимающее решение, должно принять во внимание ограничения, которые влияют на возможность достижения поставленной цели. В компании цели ее подразделений могут быть различными. Так, сотрудники маркетингового отдела могут получить задание максимально увеличить объем продаж или долю рынка, на котором работает компания, а от специалистов из отдела финансов обычно требуется максимально увеличивать поступления в компанию или выбрать стратегию с минимальным риском. Ограничения обычно затрудняют выполнение менеджерами таких целей, как максимизация прибыли или увеличение рыночной доли. К ограничениям относятся и такие явления, как доступность технологий или цены необходимых ресурсов. Цель максимизации прибыли требует, чтобы менеджер принял оптимальные решения о цене продукции, ее выпускаемом объеме, используемой технологии, количестве необходимых ресурсов, реакции на действия конкурентов и других аспектах бизнеса;

2) понимать сущность прибыли (бухгалтерской и экономической) и ее значение. Прибыль сигнализирует всем участникам о том, каким образом можно наиболее эффективно распределить имеющиеся в их распоряжении ограниченные ресурсы;

- 3) хорошо разбираться в мотивациях;
- 4) знать рынки;
- 5) хорошо разбираться во временной стоимости денег;
- 6) уметь проводить анализ по предельным показателям, т. е. владеть маржинальным анализом.

Управленческая экономика использует методы и специальные приемы, которые применяются в реальной практике для объективной и всесторонней оценки деятельности экономических агентов в условиях рынка.

Менеджеры принимают решения в реальной практике и отвечают на вопросы:

- каковы условия конкуренции на рынке, возможности и перспективы ведения бизнеса на нем?
- какие условия позволяют получать максимальный доход собственникам компании?
- как должны быть организованы ресурсы труда и капитала, чтобы сохранить конкурентные преимущества на рынке?
- какие существуют риски при ведении предпринимательской деятельности и другие задачи ведения бизнеса?

Управленческая экономика составляет то направление экономических исследований, которое сокращает разрыв между экономической теорией и практикой. Управленческая экономика включает элементы как микро-, так и макроэкономики. В ней используются как описательные, так и нормативные модели, а также аналитические средства математической экономики и эконометрики.

Управленческая экономика – это способ применения экономической теории, особенно ее микроэкономического раздела, к практическому решению проблем; эта дисциплина может быть использована для повышения качества управленческих решений; управленческая экономика связана с выработкой решений по оптимальному распределению ограниченных ресурсов между конкурирующими направлениями работ как в частном, так и в общественном секторах [22].

### ***Экономическая теория и управленческая экономика***

Экономическая теория традиционно подразделяется на две широкие области: микроэкономику, рассматривающую поведение на рынке продавца и покупателя, и макроэкономику, изучающую совокупность экономических понятий, таких как валовой национальный продукт, национальный доход, национальная занятость и национальное потребление. Макроэкономика сосредоточивается на коллективных результатах миллионов, отдельных экономических решений, тогда как микроэкономика – на поведении отдельных лиц, принимающих решение в макроэкономической среде.

Поскольку микроэкономическая теория имеет дело с вопросами, близко связанными с поведением фирмы при распределении ресурсов (а именно с поведением потребителя, теорией спроса, анализом производства и затрат,

структурой рынка и ценообразованием, планированием прибыли, бюджетом долгосрочных расходов компании и финансами), она вносит решающий вклад в управленческую экономику. Отдельная фирма, однако, существует не в вакууме. Ее среда – это проявления глобальной экономики, определяющей и направляющей действия миллиардов людей, производителей и потребителей, действующих во всем мире.

Экономическая методология включает два широких подхода, каждый из них связан с использованием моделей, которые могут быть как описательными, так и нормативными. Они могут использоваться как раздельно, так и в сочетании друг с другом.

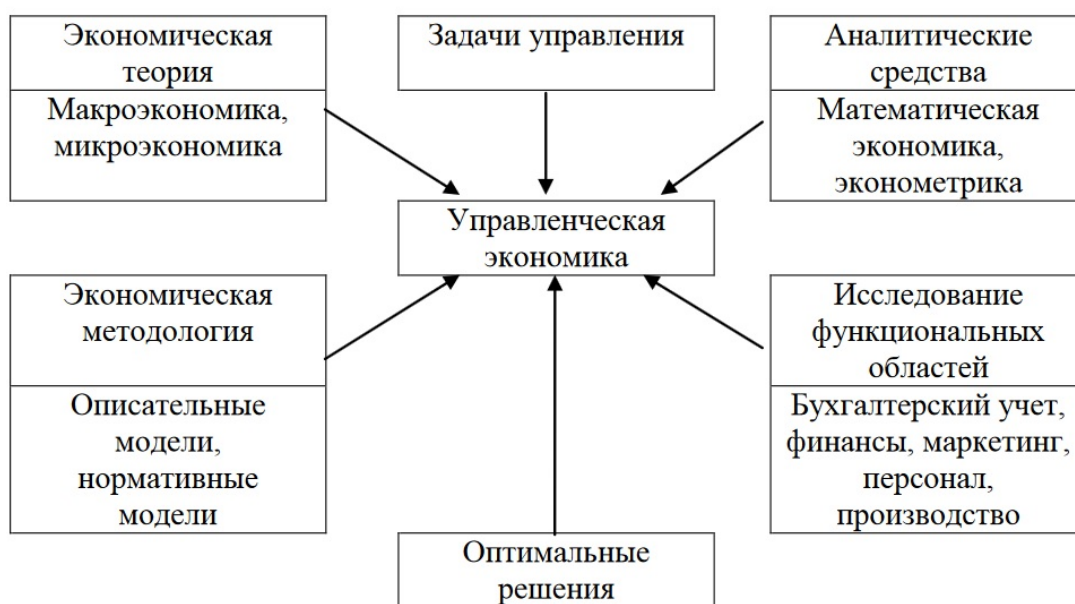


Рисунок 1 – Природа управленческой экономики

*Описательные модели* базируются на эмпирических наблюдениях. При их помощи ученые пытаются описать и объяснить экономические соотношения так, как они существуют в реальном мире, но только в упрощенной, абстрактной форме. Упрощение достигается агрегацией деталей, часто связанной с упрощающими предположениями, которые не всегда идеально соответствуют фактам реального мира. Хорошим примером такой модели служит модель идеальной конкуренции. Она исходит из предположения о том, что все участники рынка имеют о нем полную информацию, что очевидно невозможно. Тем не менее такая модель часто весьма успешно объясняет и прогнозирует поведение цен в реальном мире. Она используется как норма, как мерило, позволяющее объяснить несовершенства, которые проявляются в реальных условиях. То обстоятельство, что эта модель не отображает реальную жизнь во всех ее аспектах, не мешает использовать ее как средство, объясняющее и прогнозирующее изменение цен.

*Нормативные модели* (их называют также оптимизационными) позволяют лицу, принимающему решение выявить наиболее эффективный путь достижений поставленной цели. Оптимизационная модель выражает целевую



функцию в операционных терминах. В конечном счете она предписывает процедуры, с использованием которых лицо, принимающее решение, может определить оптимальную стратегию с учетом заданных ограничений.

Поскольку в бизнесе решения обычно связаны с оптимизацией определенной функции, описательные модели часто бывают полезны для разработки подобных оптимизационных моделей. Нас в данном случае интересует не столько классификация моделей, сколько их способность прогнозировать изучаемые явления.

*Управленческая экономика* – это специализированный раздел экономической науки, занимающийся проблемой принятия решения о наилучшем размещении ограниченных ресурсов в целях конкурентной борьбы. Место управленческой экономики в системе экономических наук и связи с другими дисциплинами: финансы, теория управления, разработка управленческого решения, маркетинг, управленческий учет.

В процессе принятия управленческого решения предпочтение отдается такой альтернативе, которая обеспечивает оптимальное достижение поставленной цели. Везде, где существуют альтернативные стратегии распределения ограниченных ресурсов, управленческая экономика должна предоставить *средства, позволяющие выявить наилучшую альтернативу*.

При принятии управленческих решений для каждого хозяйствующего субъекта большое значение имеет определение целей хозяйствования. Во внимание принимаются не только экономические цели (максимизация прибыли, увеличение оборота, покрытие затрат и т. п.), но и технические цели (улучшение качества продукции, повышение уровня используемой техники и технологии и т. п.), социальные цели (сокращение рабочего времени, улучшение социального обеспечения в старости, гарантии занятости и т. д.), экологические цели (снижение уровня загрязнения воды и воздуха, уменьшение количества отходов и их переработки, устранение шума и др.) [21].

### ***Методы анализа: математическая экономика, эконометрика***

В математической экономике экономические отношения представлены в математической форме, что часто позволяет увидеть такие стороны проблемы, которые могли быть легко упущены при описательном подходе. Математическое моделирование также определяет границы анализа и позволяет «отсеять» нецелесообразные альтернативы.

В эконометрике статистические методы используются с целью исследования экономических моделей, разработанных для объяснения экономических соотношений. Статистические методы могут быть использованы для выявления соотношений между спросом на продукцию компании и такими факторами, как цена продукта, доход потребителя, расходы на рекламу и количество потенциальных потребителей. Эконометрические методы будут полезны:

- 1) при выявлении факторов, влияющих на спрос;

2) определении зависимости спроса от изменения и/или взаимодействия этих факторов и выполнении точных измерений при решении экономических проблем.

Такая информация будет полезной для выработки правильных решений.

В современных условиях управляющему необходимо учитывать постоянно увеличивающуюся интернационализацию рынка. Компаниям, желающим расти и процветать, необходимо адаптировать свой процесс выработки управленческих решений к условиям мирового рынка. Быстроменяющиеся рыночные условия требуют строгого анализа для выработки правильных решений. Аналитические средства управленческой экономики приобретают большую ценность, чем прежде [21].

Резюмируя, можно сделать вывод, что учебная дисциплина «Управленческая экономика» обеспечивает студента серьезной теоретической базой, благодаря которой все дисциплины учебного плана укладываются в стройную логическую систему, что создает прочный фундамент для дальнейшего самостоятельного обучения и накопления практического опыта.

Управленческая экономика вручает студенту инструментарий по применению экономического анализа как для разработки стратегических ориентиров развития бизнеса (бизнес-политики), так и для принятия ежедневных управленческих решений (бизнес-тактики).

### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое управленческая экономика?
2. Дать определение экономике.
3. Что может рассматриваться в качестве ресурсов (в рамках экономики)?
4. Как ограниченность ресурсов влияет на управленческую экономику?
5. Чем отличаются описательные и нормативные модели?
6. Что такое интерналии?
7. Какое влияние оказывает асимметричность информации на конкуренцию?

## 1. ЦЕЛИ ФИРМЫ В РЫНОЧНОЙ СИСТЕМЕ

В экономической науке одновременно существует несколько очень близких понятий: *фирма, предприятие, компания, организация*.

Под *фирмой* в экономической науке принято понимать вид самостоятельного экономического субъекта, который, обладая собственным имуществом, осуществляет производственную и коммерческую деятельность.

*Предприятие* – это самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги. Согласно ст. 132 ГК РФ предприятие – имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности.

*Компания* – объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для проведения экономической (производственной, торговой, посреднической, финансовой, страховой) деятельности. Под компаниями понимают объединения, товарищества, хозяйственные общества, фирмы, корпорации, то есть предприятия, имеющие разные организационно-правовые формы (формы деловой организации работы, деятельности). Компания имеет статус юридического лица.

*Организация* – объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур, и правил. Налоговый кодекс РФ приравнивает организации к юридическим лицам, а согласно ГК РФ организации, делятся на коммерческие и некоммерческие.

В итоге из всех рассмотренных понятий организация – самое широкое. Но в разных экономических школах существуют устоявшиеся выражения, в некоторых случаях это связано использованием переводных источников. В рамках данного раздела чаще всего будет использоваться понятие «*фирма*».

В рамках неоклассической теории определение фирмы строилось на основании представлений об ограниченности ресурсов, рациональности в поведении экономических агентов, рыночных трансакций для производителя. Таким образом, фирма выступает как способ рационального распределения ресурсов.

Акцент при этом делается на границы фирмы, проблему определения объема производства, обеспечивающего максимальную прибыль.

Теория фирмы Рональда Коуза, за которую ее автор получил Нобелевскую премию, основывается на объяснении фирмы с точки зрения транзакционных издержек.

Фирма не отрицает издержки производства (уменьшаются лишь издержки торгов, издержки заключения договора и его гарантии, издержки уточнения договора и защиты прав собственности), однако вместо них в фирме появляются издержки управления работниками после заключения с ними трудового соглашения [8].

Рассматривая фирму, ее природу и понимание, Р. Коуз делает акцент на ее изучении в рамках микроэкономики.

По Веблену, деловое предприятие, основанное на машинной индустрии, дисциплине и материалистическом духе составляет современную цивилизацию. В экономике Веблен выделяет две антагонистические силы: бизнес и машинную индустрию, которые составляют часть культуры цивилизации, т. е. экономика имеет культурную обусловленность. Войны и продвижение финансовой культуры в отсталые страны – это часть культуры делового предприятия [6].

Т. Веблен в своих исследованиях касается культурного контекста развития фирмы, во взаимосвязи с развитием индустриальной системы.

Институт фирмы имеет ряд преимуществ для ряда экономических агентов.

С точки зрения работодателя, или принципала, надо отметить такие преимущества, как уменьшение издержек, обусловленных неопределенностью поведения исполнителя, осуществление контроля над ним, так же как и издержек на найм и оплату труда. Немаловажным преимуществом является ускорение принятия решений, укрепление конкурентоспособности, усиление гарантий конфиденциальности.

Для большинства работников основным преимуществом осуществления экономической деятельности в рамках фирмы является то, что, используя этот институт, они могут удовлетворять свои интересы, не имея навыков, возможностей, потребностей и желаний самостоятельно действовать в условиях рыночной координации. Другими словами, человек вступает в отношения найма в том случае, если он не обладает «рыночной» системой ценностей или не имеет возможности реализовать ее [13].

Выполнение роли наемного работника удовлетворяет потребность в стабильности, главным образом по тому, что наемный работник защищен в случае стихийных процессов, происходящих на рынке. В то же время в рыночной экономике необходимо обладать предпринимательским мировоззрением, что подразумевает способность к рискованной деятельности.

То есть, работая в фирме, рядовой исполнитель сталкивается только с проблемами того сегмента деятельности, который определяется его должностью и профессиональным статусом, в то время как стратегические вопросы управления фирмой с учетом рыночных изменений, влияния других внешних и внутренних факторов его напрямую не касаются.

С точки зрения внутрифирменной структуры фирмы принято подразделять на четыре основные группы:

1. Смешанные.
2. Традиционные (линейные).
3. Дивизионные.
4. Структура рабочих групп.

В первом случае, как следует из названия, допускается наличие различных элементов структур внутри фирмы. В качестве примера некоторые звенья внутри фирмы (управления или отделы) могут различаться по своей структуре.

В случае традиционной структуры фирмы предполагается наличие «вертикали власти», административно-командной системы, предполагающей максимальную власть в руках руководства фирмы.

В такой структуре каждый отдел специализируется на конкретной отведенной ему функции, а выполнение отдельных видов деятельности происходит путем делегирования полномочий руководителем.

Одним из главных недостатков является негибкость управления и, в случае расширения фирмы, увеличение управленческого бюрократического аппарата.

Преимуществом дивизионной внутрифирменной организации в этом смысле является то, что внутренние подразделения (или дивизионы) обладают достаточной степенью автономности.

Принято считать, что выбор такой структуры дает направления для роста фирмы. Это обусловлено тем, что отсутствует необходимость постоянного контроля, уменьшается количество звеньев в цепочке передачи информации, снижается уровень транзакционных издержек.

Структура рабочих групп используется в ситуациях быстрых изменений на рынке.

Сам механизм такой структуры основывается на том, что для решения определенных, конкретных задач создается группа работников, не более 15–20 человек, что делает ее более управляемой.

Группа легко расформируется и создается в случае появления новых задач, включает подбор специалистов, необходимых для выполнения данной конкретной задачи.

Фирма – экономический институт, представленный в виде долгосрочного договора между собственниками производственных ресурсов, заключаемый с целью предотвращения изъятия квазиренды. Фирма при этом не только замещает рынок, но и является его естественным дополнением, так как ее функция – поиск рентабельных направлений предпринимательской деятельности в условиях неопределенности внешней среды [6].

В некоторых ситуациях фирму принято понимать, как любую коммерческую организацию.

В то же время типология фирм может несколько расширить это представление.

Рассматривая частнопредпринимательскую фирму, отмечают такие особенности, как отсутствие обособления процессов управления от собственности (т. е. собственник является и менеджером) и владелец несет прямую ответственность за принятые управленческие решения.

Очевидно, что в таком случае целью фирмы является **максимизация прибыли** ее владельца.

Существует такой вид фирмы, как государственные предприятия.

Формально такая фирма не обладает правом на остаточный доход. Таким правом обладает государство. Поэтому этот тип применим там, где право на остаточный доход не имеет определяющего мотивационного значения при определении сравнительных преимуществ разных форм организации деятельности. Цели государства, организующего такую фирму, связаны с удовлетворением потребностей населения в общественных благах либо с решением задач стратегического характера [14].

В ряде случаев практика показывает неэффективность государственного управления предприятием. В связи с этим существует смешанный тип или квазигосударственные предприятия.

Квазигосударственное предприятие – компания, которая действует как частное предприятие и часто принадлежит частным лицам, но выполняет какую-либо общественную функцию, имеет особое разрешение на определенную деятельность и ту или иную форму государственной поддержки либо гарантий [25].

Все чаще в последние два десятилетия исследователи обращают внимание на третий, общественный сектор экономики, который представлен некоммерческими негосударственными организациями (НКО).

НКО не ставят своей целью получение прибыли, их деятельность направлена, на достижение определенных социальных эффектов. Одной из общемировых тенденций является социальное предпринимательство. В таком случае, возможно, что целью является прибыль в равной степени, как и решение социально значимых задач.

Так же как отдельный вид фирмы, выделяют самоуправляющуюся фирму. Ее специфика заключается в том, что работники фирмы являются и ее владельцами, собственниками. Такой вид фирмы характерен в большей степени для малых и средних предприятий.

Принято считать, что цель любой фирмы заключается в максимальной прибыли. Но, в зависимости от специфики фирмы, о чем было сказано выше, предполагаются разные цели, которые варьируются в зависимости от потребностей и устремлений тех экономических агентов, которые контролируют или влияют на деятельность данной фирмы.

Наиболее уместно, в данном случае, рассматривать цели фирмы с точки зрения максимизации полезности. В общем цели фирмы определяются целями субъектов, которые оказывают на нее воздействие.

Условно разделяя цели фирмы на экономические и неэкономические, надо отметить, что к экономическим относится в первую очередь, как уже было сказано выше, максимизация прибыли. Прибыль можно рассматривать как экономическую (определяется разницей между выручкой и экономическими издержками) и бухгалтерскую (определяется разницей между выручкой и бухгалтерскими издержками).

Как цель выделяется максимизация благосостояния акционеров (если речь идет о том, что собственниками фирмы являются акционеры). В этом случае подразумевается, что критерием будет доходность тех инвестиций, которые они вложили в фирму.

Также в ряду экономических ценностей фирмы выделяется цель максимизации добавленной стоимости той части стоимости товара, которая произведена непосредственно в фирме. Безусловно, эта цель имеет стратегическое значение и предназначена для получения выгод всеми участниками экономического процесса. Достижение этой цели возможно благодаря технологическому совершенствованию производственного процесса,

росту производительности труда сотрудников, повышению конкурентоспособности производимых товаров.

В качестве экономической цели фирмы рассматривается максимизация доли рынка, так как большая доля рынка свидетельствует о конкурентоспособности фирмы и производимой ею продукции в рамках данной отрасли. Наиболее значимо достижение этой цели для фирмы, которая выводит на рынок новую продукцию. Лидерство на рынке позволяет фирме минимизировать издержки и планировать высокие показатели прибыли в долгосрочный период.

Представляет интерес экономическая целевая концепция предприятия, которая состоит из трех целевых категорий (табл. 1):

1. Производственные цели.
2. Финансовые цели.
3. Результативные цели.

Таблица 1 – Элементы тройственной целевой концепции предприятия [24]

| Целевые параметры, выбранные в качестве примера | Экономическая целевая концепция фирмы   |   |   |
|---|---|---|---|
|   | Производственные цели   | Результативные цели   | Финансовые цели   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вид и структура программы производства;</li> <li>- доля рынка;</li> <li>- производственные и складские мощности;</li> <li>- объемы производства и сбыта;</li> <li>- качество факторов производства продукции;</li> <li>- размещение производства;</li> <li>- каналы сбыта;</li> <li>и т. п.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- объем и структура оборота</li> <li>- создание стоимости</li> <li>- прибыль/ рентабельность</li> <li>- дивиденды и т. п.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- платежеспособность;</li> <li>- объем и структура резервов ликвидности;</li> <li>- резервирование прибыли;</li> <li>- финансовая структура;</li> <li>- структура и объем инвестирования и финансирования;</li> <li>и т. п.</li> </ul> |

Производственные и финансовые цели отражают материальную, осязаемую форму хозяйствования, экономические цели выражают объем желаемой экономической эффективности в процессе реализации экономических материальных целей.

Неэкономические цели фирмы могут быть оценены с точки зрения социальных эффектов. Например, улучшение условий труда работников, что оказывает воздействие и на производственные процессы тоже (от части это было доказано школой человеческих отношений в управлении в ходе Хотторнских экспериментов) [24].

Помимо этого, к неэкономическим целям может относиться благотворительность (безвозмездная помощь в решении социальных проблем),

формирование имиджа и деловой репутации фирмы, стремление к постоянному повышению качества товаров и услуг, производимых фирмой, и др.

Многообразие целей фирмы предполагает и множественность управленческих решений. В этих условиях совершенно естественно, что акционеры, собственники, партнеры бывают не удовлетворены работой менеджера, считая, что человек – существо рациональное, и в различных ситуациях всегда стремится получить максимум. В условиях риска и неопределенности менеджер должен принять оптимальное решение – то, которое максимально приближает фирму к ее цели [21].

Для принятия управленческих решений процесс целеполагания можно подразделить на два вида.

Первый – это общее целеполагание, которое подразумевает постановку экономических целей общего характера.

Предметное целеполагание предполагает конкретизацию целей и задач, решение которых позволит достичь целей, сужение предметной области ожидаемых эффектов.

В широком смысле, целеполагание в процессе создания и управления фирмой является осмыслением собственной деятельности и планированием необходимого результата.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое фирма?
2. Какие цели есть у фирмы?
3. В чем заключается теория фирмы Рональда Коуза?
4. Перечислите виды внутрифирменных структур.
5. В чем разница между государственными и квазигосударственными предприятиями?
6. В чем заключается процесс целеполагания?
7. Из каких элементов состоит тройственная целевая концепция предприятия?



## 2. УПРАВЛЕНИЕ ФИРМОЙ

С философской точки зрения: управление – действие субъекта, направленное на укрепление сосуществования с реальностью.

С этической точки этики: управление – стремление субъекта поступить правильно в рамках неких правил.

С экономической точки зрения: управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (Мескон М. Х.). Суть управления состоит в оптимальном использовании факторов производства (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей.

Управление в широком понимании этого термина – непрерывный процесс воздействия на объект управления для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов

Часто возникает путаница при одновременном использовании терминов «управление» и «менеджмент».

В русском языке под «менеджментом» понимают более конкретные вещи:

- менеджмент, как наука;
- совокупность процедур и средств (практическая составляющая);
- менеджмент организации – группа профессионалов, занимающихся управлением;
- социальный институт, сфера деятельности.

Формирование менеджмента как науки связано с деятельностью Фредерика Уинслоу Тейлора (1856-1915), с тех пор появилось много научных новых школ, и эволюция менеджмента продолжается. Какие-то положения устаревают, но некоторые базовые понятия сохраняют свое значение. Например, сформулированные Анри Файолем основные функции менеджмента, представленные на рисунке 2.

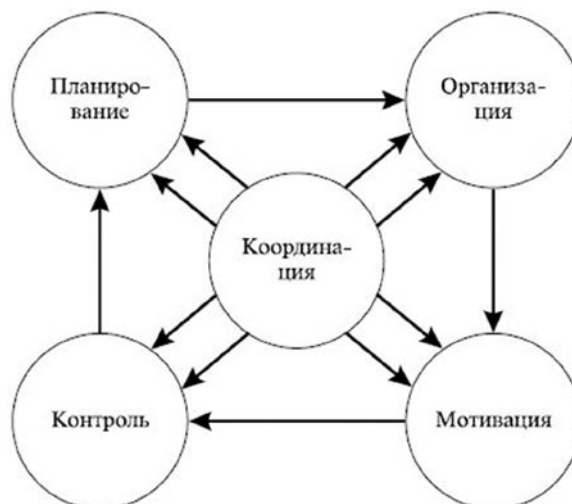


Рисунок 2 – Основные функции менеджмента

Модели, описывающие информационные процессы управления в сложных системах, называются информационными моделями процессов управления. В любом процессе управления всегда происходит взаимодействие управляющей и управляемой подсистем.

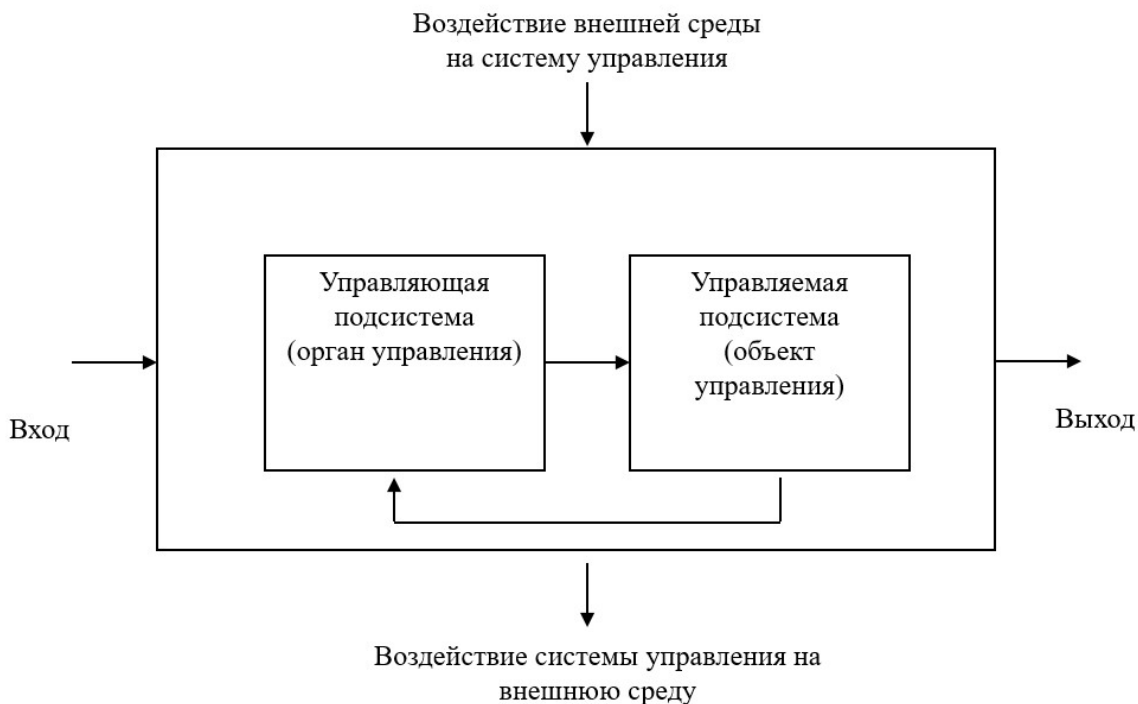


Рисунок 3 – Кибернетическая модель системы управления

На рисунке 3 представлен общий подход, но на практике приходится изучать и сравнивать процессы управления в качественно отличающихся друг от друга системах. При всем их разнообразии, у всех систем есть нечто общее – организация.

В рамках менеджмента встречается несколько видов организационных структур. В первую очередь следует выделить организационную структуру управления предприятием.

Организационная структура управления определяет состав подразделений аппарата управления, их взаимозависимости и взаимосвязи. Аппарат управления предприятием – группа руководителей и специалистов на которых возложены ответственности за осуществление процесса выработки и реализации управленческих решений.

Существуют различные организационные структуры управления предприятием, их можно разделить на два типа:

- Механические (иерархические) структуры управления характеризуются использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации, централизацией принятия решений.

- Органические структуры управления характеризуются умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией, гибкостью структуры власти, участием в управлении низших уровней.

К механическим структурам относятся:

1. Линейная структура управления – структура, которая образуется в результате построения аппарата управления только их взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Руководитель в такой структуре называется линейным и замыкает на себе как административные, так и другие функции. Такая структура характерна для предприятий с небольшой численностью персонала и незначительными объемами и номенклатурой производства.

2. Функциональная структура управления – структура, при которой предполагается создание подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. В данной структуре общие и функциональные руководители не вмешиваются в дела друг друга, каждый руководитель замыкает на себя только часть функций.

3. Линейно-функциональная структура управления – структура, при которой управленческие воздействия разделяют на линейные (обязательные для исполнения) и функциональные (рекомендательные). Наиболее широко применяемая структура управления.

4. Линейно-штабная структура управления – структура, предполагающая образование в помощь линейным руководителям специализированных функциональных подразделений (штабов) для решения определенных задач (аналитических, координационных, сетевого планирования и управления и т. д.). Штабы не наделяются распорядительно функцией, а готовят рекомендации, предложения, проекты для линейных руководителей.

5. «Продуктовая» структура управления – структура, особенностью которой является обособление функций по выпускаемому продукту на производственном и обслуживающем уровне предприятия. Это позволяет вести отдельный учет, сбыт, снабжение и т. п.

К органическим структурам относятся:

1. Проектная структура управления – структура, ориентированная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением на предприятии или в организации ряда крупных проектов. Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и реализацию. Он наделяется всеми правами по управлению подчиненными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделений, непосредственно не связанных с подготовкой проекта.

Такие структуры могут создаваться в централизованной и децентрализованной формах.

2. Матричная структура управления – структура, сочетающая вертикальные линейные и горизонтальные функциональные связи управления. Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное исполнение.

3. Дивизионная структура управления характеризуется выделением в составе организации практически самостоятельных единиц («дивизионов») – по продукту, инновациям или рынкам сбыта. Обычно применяется в практике корпоративного управления, в рамках крупных предприятий, с большими объемами производства и значительной численностью работников [3].

Экономика – неотъемлемая часть жизни общества, без которой невозможно воспроизводить и распределять блага. В разное время, в мире, по-разному решились эти вопросы. Но в условиях ограниченности ресурсов и безграничности потребностей человека с учетом усложнения общественных отношений, проблемы экономики встают особенно остро.

Эффективность экономики во многом зависит от рациональности и оптимальности принимаемых решений.

Различные специалисты дают различные определения понятию «решение», но из всех определений следует, что решение – это выбор альтернативы.

В управлении принятие решений – более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Прежде всего, это связано с много большей ответственностью лиц, принимающие решения (ЛПР) [20]. Поэтому их идеалом становится рациональное решение – обоснованное с помощью объективного аналитического процесса. На сам процесс принятия решений в первую очередь влияют факторы, связанные со средой принятия решений: определенность (неопределенность) и риск.

### ***Неопределенность***

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Также неопределенность можно кратко трактовать как нехватку информации.

Как это не парадоксально звучит, но в постиндустриальном (информационном) обществе неопределенность при принятии решений никуда не исчезла. Современный человек погружен в огромный поток информации, но теперь стало проблемой вовремя найти достоверную и релевантную информацию. Наибольший потенциал неопределенности встречается в социокультурной, политической и наукоемкой среде. Ярким примером принятия решений в условиях неопределенности может быть решение, о разработке нового сложного оборудования [9].

### ***Риск***

Вследствие объективно присущей природе неопределенности, вытекающей из основополагающего принципа неопределенности Гейзенберга, риск присущ всем сферам жизни, причем случайность наступления рискованного события означает невозможность, заранее точно определить пространственно-временные координаты его возникновения.

Существует множество определений риска [16]:

Американский словарь Н. Уэбстера (1828): риск – это «опасность, возможность убытка или потерь».

Толковый словарь русского языка В. Даля (1863-1866): рисковать значит «пускаться наудачу, идти на авось, делать без верного расчета».

Словарь русского языка С. И. Ожегова (1960): риск – это «возможная опасность», а рисковать – «действовать наудачу в надежде на счастливый случай».

Большой экономический словарь (1998): риск – это «возможность наступления события с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий».

Систематизация различных определений риска, позволяет выделить характерные признаки, определяющие сущность категории «риск», эта система признаков имеет вид:

1. Вероятностный, случайный характер риска.
2. Объективное существование неопределенности.
3. Возможность неблагоприятных последствий.
4. Возможность отклонения от ожидаемого результата или события.

Обобщая изложенное, можно дать следующее определение риска:

**Риск** – это возможность наступления (реализации) для субъекта случайного события, обусловленного объективно существующей неопределенностью, и проявляющегося в благоприятных или неблагоприятных последствиях, характеризующихся отклонением от ожидаемого результата или события [15].

Если вследствие объективно существующей неопределенности, реализуются отклонения от ожидаемого результата или события в благоприятную сторону, то в риск-менеджменте возможность такого события называется «шанс».

Риски являются неотъемлемой частью предпринимательской деятельности. Более того, предпринимательство порождает множество специфических рисков. Собственно, предприниматель (бизнесмен) отличается от большинства граждан как раз целеустремленностью, а также способностью брать на себя риски (нести за них ответственность).

Невозможность безрискового ведения предпринимательской деятельности требует от субъектов предпринимательства постоянного учета возможных последствий принимаемых решений с точки зрения их воздействия на систему рисков, сопутствующих предпринимательской деятельности. Результатом учета указанных последствий должна явиться выработка мер, направленных на предотвращение и снижение наиболее опасных рисков [16].

### ***Основные методы управления рисками***

Методы управления (предпринимательскими) рисками – это способы активного воздействия на факторы риска и способы защиты от них объектов риска. Существует несколько разных классификаций, выделяют более 40 различных методов, но в первом приближении можно выделить следующие.

**Распределение риска** – это метод, при котором риск вероятного ущерба делится между участниками таким образом, что возможные потери каждого относительно невелики. В частности, именно благодаря использованию данного

метода финансово-промышленные группы имеют возможность финансирования крупных проектов и фундаментальных исследований.

*Диверсификация* – это мера разнообразия в совокупности. Чем больше разнообразие, тем больше диверсификация.

*Диверсификация риска* – это распределение ресурсов между различными объектами с целью снижения негативного воздействия рисков.

*Лимитирование риска* – это сознательное установление лимитов в целях снижения возможных потерь от реализации риска.

*Локализация риска* – это ограничение не уровня, а зоны распространения негативных последствий риска.

*Внешнее страхование риска* – это метод снижения риска посредством страхования последствий его реализации специальными страховыми компаниями (страховщиками), для которых оно является основным видом деятельности.

*Самострахование риска* – это метод нейтрализации негативных последствий реализации риска благодаря компенсации его негативных последствий за счет созданного предприятием страхового (резервного) фонда (или фондов).

*Хеджирование* – это разновидность самострахования ценовых, валютных, процентных, кредитных рисков и рисков дефолта посредством приобретения и/или продажи специальных производных финансовых инструментов.

*Компенсация риска* – это создание условий, исключающих появление причин и факторов риска и, тем самым, предотвращение наступления рискового события или уменьшение вероятности его наступления.

*Уклонение от риска* – это метод управления риском, предполагающий отказ от операций, проектов и видов деятельности, связанных с неприемлемо высоким риском.

Применяемые методы управления предпринимательскими рисками характеризуются многообразием форм. При управлении любым объектом необходимо учитывать риски, сопутствующие процессу управления и влияющие на результат управления.

***Процедура учета рисков должна включать в себя следующие этапы:***

1. Идентификация рисков, т. е. выявление рисков, сопутствующих процессу управления.
2. Построение иерархической структуры рисков, учитывающей их взаимосвязи и взаимное влияние друг на друга.
3. Выделение интегральных рисков, учитывающих результирующее влияние системы взаимосвязанных рисков на результат управления.
4. Определение приемлемого уровня рисков.
5. Оценка рисков.
6. Выделение наиболее значимых факторных рисков, оказывающих наиболее сильное влияние на интегральные риски.
7. Сравнение интегральных рисков с приемлемым уровнем.

8. Если уровень интегральных рисков не превосходит приемлемый уровень, то процесс управления объектом продолжается в штатном режиме без принятия дополнительных мер, нацеленных на предотвращение или нейтрализацию рисков.

9. Если уровень интегральных рисков превосходит приемлемый уровень, то необходимо выработать и реализовать управляющие воздействия, нацеленные на предотвращение и/или нейтрализацию наиболее значимых факторных рисков и перейти к п. 7.

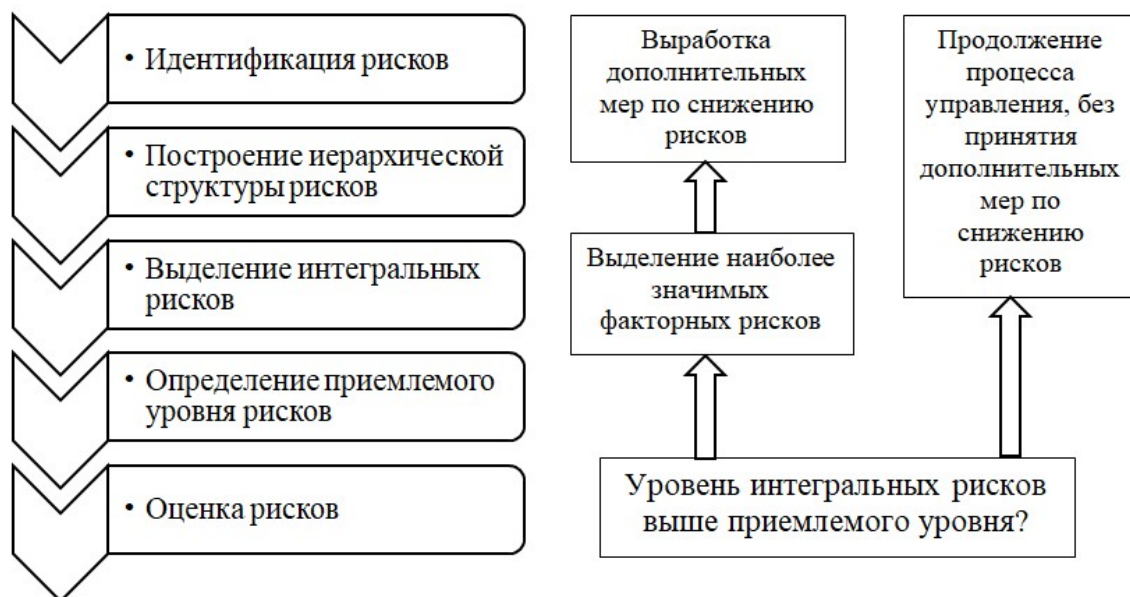


Рисунок 4 – Учет рисков в управлении

При построении иерархической структуры рисков предварительно выделяют факторные и результативные риски разных уровней. К факторным рискам первого уровня относят риски, реализация которых может вызвать реализацию рисков второго уровня, которые по отношению к рискам первого уровня являются результативными, а по отношению к рискам третьего уровня – факторными. Система уровней рисков строится до последнего уровня. Риски, отнесенные к последнему уровню, называют интегральными, поскольку они учитывают негативные последствия реализации всех рисков предшествующих уровней. В частности, для финансовых рисков интегральным является риск банкротства, а для хозяйственных рисков интегральными являются риск повышения общих издержек и риск снижения выручки.

Неопределенность, сопутствующая ведению предпринимательской деятельности, порождается общей неопределенностью окружающего нас мира, присущей всему происходящему в природе и в жизни общества. Применяемые меры управления рисками изменяют уровень неопределенности [16].

Каждое принимаемое решение изменяет уровень неопределенности и активизирует свою цепочку рисков и шансов. Важнейшими особенностями

управленческого решения являются нацеленность этого решения на повышение эффективности предпринимательской деятельности и обеспечение конкурентоспособного развития предпринимательской структуры, которое приводит к изменению уровня неопределенности предпринимательской среды.

### ***Определенность***

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации. Сравнительно мало организационных или персональных решений принимается в условиях определенности. Однако они все-таки имеют место. Кроме того, элементы сложных крупных решений можно рассматривать как определенные. Уровень определенности при принятии решений зависит от внешней среды. Он увеличивается при наличии твердой правовой базы, ограничивающей количество альтернатив и снижающей уровень риска [3].

В экономической теории часто применяются (рассматриваются) модели, имитирующие ту или иную ситуацию в условиях определенности. Этот подход позволяет отвлечься от второстепенных аспектов и позволяют сосредоточиться на главных элементах системы и их взаимосвязях. Экономические модели выступают абстрактным отражением реальности и поэтому не могут быть всеобъемлющими, что не уменьшает их значимости. Собственно, моделирование – один из основных видов эмпирических методов.

Нобелевский лауреат (по экономике) Пол Кругман в своей статье 1998 г. (The Accidental Theorist: And other Dispatches from the Dismal Science. New York, N. Y.: W. W. Norton & Company) прямо заявляет о полезности и даже необходимости построения упрощенных экономических моделей.

В принципе, способ познания «от простого к сложному» вполне естественен для ученого любой отрасли знаний. Даже упрощенные модели дают большой простор для научного поиска. Определенность не означает отсутствие рисков. Усовершенствовав методологию принятия решений в условиях определенности можно добиться повышения эффективности менеджмента в реальной жизни.

Решений, принимаемых в условиях абсолютной определенности, в реальной жизни быть не может.

Можно говорить только о существовании ситуаций, когда решение принимается в условиях почти полной определенности. Например, решение о вложении средств в ценные бумаги государства.

Точно так же, если в стране развитая и сильная экономика, то у менеджера появляется некая условная определенность принятия решений в области управления производством.

Хотя последнее 14 лет (с 2008 по 2022 гг.) доказали состоятельность теории Черных лебедей Нассима Николаса Талеба. «Черный лебедь» – это событие, которое изначально кажется редким и труднопрогнозируемым, но постфактум часто оказывается вполне логичным, исходя из сложившейся ситуации. Черные



лебеди с завидной регулярностью переворачивают мировую экономику с ног на голову, меняя конъюнктуру и разрывая экономические связи.

Менеджмент в обязательном порядке должен учитывать уровень риска при принятии решений в качестве важнейшего фактора. Для принятия решений в условиях риска предприятие должно обладать достаточным объемом релевантной информации.

Существует множество способов получения такой информации. Чаще всего поиск начинается с анализа внешних источников. При отсутствии внешних источников информации предприятие может провести собственные исследования.

Для принятия оптимальных решений необходимо использовать научный метод, что подразумевает наличие определенной структуры процесса принятия решений и использование различных методов и моделей принятия решений.

### ***Модели и методы принятия решений***

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. Это способы анализа, обработки информации, выбора альтернативных вариантов действий и пр.

Методы, которые могут быть использованы при разработке управленческих решений, можно подразделить на три основных класса по признаку формализации используемого аппарата:

- формальные;
- эвристические;
- экспертных оценок.

Формальные методы в свою очередь подразделяются на:

- 1) статистические;
- 2) математические.



Рисунок 5 – Методы выработки решений

Статистические методы обработки количественной информации позволяют выявить закономерности развития и взаимосвязи характеристик исследуемых объектов с помощью аппарата математической статистики.

Использование статистических методов допускается при принятии решений на период, не превышающий длительности эволюционного цикла того или иного объекта анализа. Конечная продолжительность интервала, на котором рассматривается объект, определяется масштабом объекта анализа [21].

Математические модели, в основном оптимизационные, базируются на гипотезе о том, что человек действует рационально (оптимально), если он, следуя принципам логики, анализирует все варианты действий и выбирает лучший из них, осуществляя это хладнокровно даже в условиях стрессовых ситуаций [9].

Классические оптимизационные модели принятия решений построены таким образом, чтобы можно было использовать математический алгоритм и получить оптимальную практическую рекомендацию. Их недостатки заключаются в вынужденном упрощении действительности, поскольку определение параметров модели должно быть ориентировано на обеспечение возможности выработки решений. Полученные таким образом рекомендации часто теряют практическую ценность. Вместе с тем оптимизационные модели имеют и значительные достоинства:

- не допускают логических ошибок;
- не содержат ничего лишнего и сводят проблему к ее сути;
- содействуют выражению основополагающих взаимосвязей и средств.

Любая динамически развивающаяся система характеризуется следующими основными элементами:

- имеется конечная цель функционирования системы;
- существуют несколько способов достижения цели, допускающих количественное сопоставление результатов;
- ресурсы, необходимые для функционирования системы, конечны в каждый момент времени, а эффективность их использования по направлениям различна;
- функционирование системы возможно при различных комбинациях ресурсов;
- существует критерий оценки возможных путей достижения целей.

Все названные факторы обуславливают в каждый момент времени наличие наилучшего варианта достижения поставленной цели, т. е. наилучшего сочетания имеющихся ресурсов, необходимых для реализации цели, так как они конечны (ограничены в каждый момент времени). Отсюда процесс принятия решений в системе «человек – человек» и «человек – машина» всегда связан с поиском наилучшего решения и может быть описан функцией, аргументами которой являются допустимые варианты решения. Тем самым процесс принятия решения сводится к нахождению экстремального значения функции и того решения-аргумента, при котором это значение достигается. Нахождение такой функции называется оптимизацией, а найденное решение – оптимальным [17].

В социально-экономических системах, в условиях ограниченности ресурсов, поиск наилучшего решения связан с экономией тех ресурсов, которые могут быть дополнительно использованы для повышения эффективности функционирования системы и тем самым для наилучшего достижения целей.

Одним из основных и наиболее трудных вопросов в теории принятия оптимальных решений является описание условий, которые должны быть выполнены, чтобы решение было оптимальным, т. е. формулирование положений (постулатов), касающихся оптимальности и называемых поэтому постулатами оптимальности:

1) Постулат последовательности: для принятия оптимального решения следует упорядочить совокупность альтернатив, предпочитаемых ЛПР.

2) Постулат максимизации: окончательным условием оптимального решения является использование максимизации. ЛПР выбирает такое действие (принятие такой альтернативы), которое максимизирует целевую функцию.

Следует выделить три важнейших момента, которые учитываются при построении любых моделей управленческих решений.

1. Модели принятия решений могут лишь ограниченно отражать действительность, причем не столько из-за недостатка данных или несовершенства теорий, сколько ввиду огромного разнообразия явлений и связей реальной действительности.

2. Модели должны учитывать объективные ограничения возможностей ЛПР в широком кругу интеллектуальных задач, прежде всего при выполнении сложных операций по преобразованию полученной информации.

3. Модели должны учитывать личностные особенности ЛПР.

Применительно к стратегическим решениям эти модели играют в основном ограниченную роль. Применительно к тактическим решениям и хорошо структурированным проблемам математические модели имеют решающее значение для выбора наилучшего решения [18].

*Эвристические методы включают:*

- методы аналогий;

- методы имитационного моделирования.

Методы аналогий направлены на то, чтобы выявить сходство в закономерностях развития различных процессов и на этом основании строить прогнозы.

Имитационное моделирование заключается, прежде всего, в конструировании модели, описывающей объекты и процессы по важным, но не по всем показателям. Именно неполнота описания объекта делает имитационную модель принципиально отличной от математической в традиционном понимании. Далее происходят перебор большого числа возможных вариантов и выбор наиболее приемлемых с точки зрения ЛПР, понимающего всю ситуацию.

Оптимального решения в математическом понимании этого слова не может быть найдено. Зато имитационная модель дает возможность в реальном режиме времени получить вполне приемлемые варианты. Она включает

эвристические элементы, используя подчас недостаточную и частично противоречивую информацию. Этим имитационное моделирование ближе к реальной жизни и может оказать помощь руководителю в решении практических проблем. С помощью имитации могут быть найдены удовлетворительные решения сложных проблем, тогда как классические оптимизационные модели позволяют получить оптимальные решения только для проблем с простой структурой.

*Методы экспертного оценивания* относятся к инструментарию количественной оценки качества альтернатив в условиях слабоформализуемой проблемной ситуации.

Экспертные оценки – это качественные оценки, основанные на информации неколичественного (качественного) характера, которые могут быть получены только с помощью специалистов – экспертов. Эксперт – это высококвалифицированный специалист, полагающийся на свои знания, опыт, интуицию и умение оценивать сложные факторы (явления) и способный создать собственную обоснованную (интуитивную) модель анализируемого явления (проблемы), если он располагает необходимой для этого исходной информацией [11].

Сущность метода экспертных оценок заключается в логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды организации, разработке альтернатив и количественной оценке их качества. Обобщенное мнение экспертов служит основанием для осуществления выбора.

Комплексное использование интуитивного и логического мышления, а также формальной обработки количественно выраженных суждений экспертов позволяет получить показатели качества альтернатив при решении слабоформализуемых задач выбора. Эксперты при этом выступают в роли «измерительных приборов», позволяющих определить их относительную погрешность (но разбросу суждений) и оценки, интерпретация которых даст требуемый результат.

Методом экспертного оценивания решаются следующие типовые задачи:

- определение состава возможных событий в какой-либо системе в определенном интервале времени;
- определение вероятностей событий и временных интервалов во множестве событий;
- структурирование проблемного поля организации и определение приоритетности решения проблем;
- дифференциация целей управления до задач и определение приоритетности их решения;
- генерирование альтернатив;
- фильтрация множества альтернатив и оценка их предпочтительности.

Экспертные суждения – это содержательные высказывания, количественная или качественная оценка какой-либо сущности [10].

Экспертное ранжирование применяется в случаях, когда невозможна или нецелесообразна непосредственная оценка.

Многообразие методов обусловлено разными областями их применения. Классификация методов принятия решения, предложенная Лукичевой Л. И. и Егорычевым Д. Н., наглядно проиллюстрировала эту многофункциональность [8].

Таблица 2 – Классификация методов принятия решений

| №<br>пп | Признак   | Группа методов   |
|---------|---|--|
| 1       | Задействованный раздел научных дисциплин          | Методы, созданные на основе положений: оптимального (математического) программирования; теории управления запасами; теории исследования операций; теории массового обслуживания и т. п.  |
| 2       | Содержание и тип получаемой экспертной информации | Методы, не требующие экспертной информации. Методы, требующие (качественную, количественную) информацию о предпочтениях на множестве критериев. Методы, требующие информацию о предпочтительности альтернатив. Методы, требующие (качественную, количественную) информацию о предпочтениях на множестве критериев и о последствиях альтернатив.  |
| 3       | Этап процесса разработки и принятия решения       | Методы, используемые на этапе диагностики проблемы<br>Методы, используемые на этапе формулировки ограничений и критериев принятия решений<br>Методы, используемые на этапе выявления альтернатив<br>Методы, используемые на этапе оценки альтернатив<br>Методы, используемые на этапе окончательного выбора решения<br>Методы, используемые на этапе внедрения решения   |
| 4       | Тип условий принятия решений                      | Методы, используемые для принятия решений в условиях определенности<br>Методы, используемые для принятия решений в условиях риска<br>Методы, используемые для принятия решений в условиях неопределенности<br>Методы, используемые для принятия решений в условиях конфликта   |
| 5       | Сфера деятельности ЛПР                            | Методы, используемые для принятия решений в области финансов<br>Методы, используемые для принятия решений в области маркетинга<br>Методы, используемые для принятия решений в управлении персоналом<br>Методы, используемые для принятия решений в области управления производством<br>Методы, используемые для принятия решений в области управления качеством<br>Методы, используемые для принятия решений в области управления инновациями, и т. п. |

Моделирование широко используется для принятия решений. Модель – это представление объекта, системы или процесса в форме отличной от оригинала, но сохраняющей основные его характеристики. Причинами, обуславливающими применение моделирования в экономике, являются: естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни и ориентация руководства на будущее.

В науке управления часто используются следующие модели:

- теория игр;
- модели теории очередей;
- модели управления запасами;
- модель линейного программирования;
- транспортные задачи;
- имитационное моделирование;
- сетевой анализ;
- экономический анализ.

*Теория игр.* Данный метод служит для моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Изначально была разработана военными с тем, чтобы в стратегии учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, модификацию и освоение новой продукции, предложения дополнительного обслуживания и т. д. Благодаря применению данной теории организация может прогнозировать действия конкурентов, что является преимуществом и увеличивает конкурентоспособность.

Модели теории очередей (модели оптимального обслуживания) используются для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в различных ситуациях, где есть клиенты и пункты их обслуживания. Используются для уравнивания расходов на дополнительные каналы обслуживания и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального.

Модели управления запасами используются для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цель данной модели оптимизация запасов на предприятии [20].

*Модели линейного программирования* применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Данный вид модели наиболее распространен на промышленных предприятиях, так как он помогает максимизировать прибыль при наличии одного нескольких ресурсов, каждый из которых используется для производства нескольких видов товара.

*Транспортные задачи* – это задачи, с помощью которых оптимизируется доставка ресурсов при наличии нескольких пунктов отправки и нескольких пунктов получения при различной стоимости доставки в различные пункты. Является частным видом задач линейного программирования [20].

*Имитационное моделирование* означает процесс создания модели и ее экспериментальное использование для определения изменений реальной ситуации.

*Сетевой анализ.* Из сетевого анализа в основном используется теория графов. Теория графов позволяет составлять оптимальные графики осуществления различных проектов. Это позволяет минимизировать как время осуществления проекта, так и затраты по нему.

*Экономический анализ* – один из самых распространенных методов моделирования, хотя он и не воспринимается как моделирование. Экономический анализ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Экономический анализ включает в себя анализ безубыточности, определение прибыли на инвестированный капитал, величину чистой прибыли на данный момент времени и т. д. Эти модели широко применяются в бухгалтерском и финансовом учете.

Помимо выше перечисленных моделей, в менеджменте могут применяться еще такие методы моделирования, как: балансовые методы, платежная матрица, дерево решений и т. д. Но у всех видов моделирования есть общие проблемы: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, чрезмерная стоимость.

Каждое управленческое решение в экономике сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, значение которых руководитель должен соотносить с ожидаемой выгодой. Все решения должны быть основаны не только на суждениях, интуиции и прошлом опыте, но и применять рациональный подход к принятию решений [7].

При принятии решений современный менеджер должен: широко использовать различные методы науки управления; оценивать среду принятия решений и риски; знать и уметь применять различные модели и методы прогнозирования для принятия решений. В этом случае можно рассчитывать как на повышение экономической эффективности, так и на обеспечение конкурентоспособного развития предпринимательских структур.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое «риск»?
2. Перечислите способы снижения риска.
3. Как осуществляется учет рисков в управлении?
4. Что такое «неопределенность»?
5. Приведите примеры ситуаций определенности.
6. Какие бывают модели и методы принятия управленческих решений?

### 3. МЕТОДЫ ВНУТРЕННЕГО УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

У каждой организации есть *внутренняя среда* – это ситуационные факторы внутри организации, которые поддаются контролю и регулированию со стороны менеджера. Информация о внутренней среде организации необходима менеджеру, чтобы определить возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели и задачи организации.

Основные составляющие внутренней среды организации с точки зрения менеджмента:

- цели организации;
- задачи;
- структура организации и ее культура;
- технология и оборудование;
- трудовой коллектив (персонал).

*Миссия* – это основная цель существования, раскрывающая предназначение и философию организации.

*Цели* – это развернутые положения относительно того, чего организация хочет достичь в будущем. Цель организации можно определить, как конечное состояние, желаемый результат которого стремится добиться любое предприятие. Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез.

Согласно принципу SMART, цели должны быть:

- конкретными (Specific);
- измеримыми (Measurable);
- достижимыми (Achievable);
- значимыми для организации (Relevant);
- ориентированными/ограниченными во времени (Time bound).

*Задачи* – это предписанная работа, серия работ или часто работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом за ранее установленные сроки.

*Структура* – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации.

*Организационная культура* – сложившаяся в организации система ценностей, убеждений, образцов формальных и неформальных обычаев, традиций, совокупность символов, смыслов, форм и норм поведения персонала, разделяемых всеми или, по крайней мере, большинством членов организации, а также знания, опыт, навыки, приемы деятельности, передаваемые из поколения в поколение, стиль руководства и т. д.



**Персонал** – коллектив работников организации определенного количества, профессий, квалификации, должностей, имеющих определенные потребности, способности, одаренность, предрасположенность, ожидания, восприятие, отношение, ценности и др.

**Технология и материально-технические ресурсы.** В состав этой внутренней переменной входят основные технические составляющие производственного процесса. Это оборудование, материалы и тип технологии.

Технология как внутренняя переменная имеет широкое значение и определяется следующим образом. Технология – это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инструментов и соответствующих желаемых преобразований в материалах, информации и людях.

Все внутренние переменные взаимосвязаны. Изменение одной из них влечет за собой изменения и во всех остальных переменных.

Соответственно менеджеры стараются предсказать возможные изменения, чтобы заранее принять правильные управленческие решения. Предсказание с научной точки зрения – это прогноз. Различают множество определений этого термина, но наиболее емко отражающие суть явления, следующие:

**Прогноз** (от греч. πρόγνωσις – предвидение, предсказание) – предсказание будущего с помощью научных методов, а также сам результат предсказания.

Прогноз – это вероятностное суждение о будущем состоянии объекта исследования (последнее научное определение).

Прогноз – это научная модель будущего события, явлений и т. п.

Прогноз – это расчет неизвестного экономического показателя по заданным факторам на основании модели.

Прогнозирование – это разработка прогноза; в узком значении – специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо процесса.

На основе прогнозов строится процесс **планирования**.

Сущность планирования заключается в научном обосновании предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности предприятия, выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению ожидаемых в будущем качественных и количественных результатов.

При планировании обоснования принимаемых решений и прогнозировании ожидаемых результатов опираются на принципы планирования, которые определяют характер и содержание плановой работы на предприятии. Правильное соблюдение принципов планирования создает предпосылки для эффективной работы и уменьшает возможность отрицательных результатов планирования.

Принципы планирования – это выработанные экономической наукой и хозяйственной практикой основные положения, требования, которыми целесообразно руководствоваться при разработке планов [26].

Теоретик современного менеджмента А. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их общими чертами хорошей программы действия:

- единство;
- непрерывность;
- гибкость;
- точность.

Несколько позднее известный американский специалист в области планирования Р. Акофф обосновал еще один ключевой принцип планирования – принцип участия [1].

В последние годы широкое распространение получили общеэкономические принципы:

- вариантность;
- адаптивность;
- научность;
- комплексность;
- целенаправленность.

В современной экономической литературе можно встретить различные классификации принципов планирования, однако вышеперечисленные – теоретически обоснованы и, в значительной степени, актуальны в практике планирования деятельности предприятия.

Перечисленные важнейшие принципы и ряд других обосновывают совершенствование общей методологии и конкретных методов разработки планов. Успешная реализация принципов планирования требует применения соответствующих методов.

Основная задача планирования – разработка мероприятий, которые необходимо выполнить сегодня для того, чтобы предприятие могло эффективно работать в будущем. Поэтому средства и методы обоснования плановых решений являются связующим звеном между настоящим и будущим. Они в значительной мере определяют научно-технический уровень планирования и качество планов.

Методы планирования – это совокупность рабочих приемов и инструментария, которые используются в процессе выполнения конкретного планового расчета или при решении определенной плановой задачи [4].

Применяются такие методы, как: расчетно-аналитический, нормативный, балансовый, программно-целевой, экономико-математическое моделирование, сетевой, экспертных оценок и т. д.

Планы классифицируются по большому числу критериев. Система планирования на конкретных предприятиях может состоять из различных планов, например, наиболее часто встречающиеся на практике:

- план производства;
- план реализации/сбыта продукции;

- план МТС;
- план по кадрам и оплате труда;
- планирование себестоимости продукции;
- планирование прибыли и рентабельности;
- финансовый план;
- инвестиционный план;
- план развития и т. д.

Можно выделить еще множество видов планов, таких как бизнес-планирование – разработка бизнес-плана, то есть процедура по сбору, обработки информации, принятия системы взаимосвязанных управленческих решений с целью получения ожидаемого результата.

Помимо статистической информации, планирование базируется также на анализе рынков, жизненного цикла товара, тенденций развития технологий и т. д.

Для производственного предприятия обязательным является производственный план (план по выпуску), т. е. производственная программа, которая опирается на данные по максимальной и номинальной мощности.

**Максимальная мощность** – это технически достижимая мощность, которая гарантируется изготовителем производственного оборудования для абстрактного предприятия.

**Номинальная мощность или производственный потенциал** конкретного предприятия характеризует потенциальную способность предприятия удовлетворить потребности рынка. Она учитывает не только технические характеристики оборудования, но и перерывы в работе (выходные, праздничные дни, время ремонтов и технического обслуживания, если речь идет о прерывных производствах, время ремонтов и технического обслуживания оборудования для непрерывных производств). Для вновь введенного в действие предприятия – это проектная мощность. То есть номинальная мощность учитывает конкретные условия функционирования предприятия.

Производственная мощность предприятия (М), определяется по мощности ведущих цехов, участков, агрегатов.

$$M = M_{\text{ч}} \cdot n \cdot T_{\text{эф}}, \quad (1)$$

где  $M_{\text{ч}}$  – часовая мощность единицы ведущего оборудования;

$n$  – количество единиц ведущего оборудования;

$T_{\text{эф}}$  – эффективный фонд времени работы оборудования.

**Производственная программа (валовой выпуск)** увязывает номинальную мощность с прогнозами спроса и с ограниченностью ресурсов на производство продукции. Производственная программа считается в натуральном измерении, стоимостном (денежном) измерении с учетом оптовых цен предприятия (без НДС), в ассортиментном разрезе с учетом качества продукции. Чем ближе производственная программа к объему спроса, тем эффективнее используются факторы производства.

Валовой выпуск включает в себя все виды продукции, независимо от направлений ее использования, в том числе и полуфабрикаты.

Товарный выпуск или товарная продукция в натуральном измерении определяется как разность между производственной программой (валовым выпуском) и внутривозвратным оборотом (ВО):

$$ТП_{НАТ} = М - ВО. \quad (2)$$

Внутривозвратный оборот есть часть валового выпуска, перерабатываемого на другие виды продукции или для собственных нужд, например, для капитального строительства, ремонта и т. п.

Товарная продукция – это продукция, предназначенная к реализации. В стоимостном выражении (ТП) учитывает цены реализации на продукцию различного качества:

$$ТП = \sum ТП_{НАТi} \cdot Ц_i, \quad (3)$$

где  $ТП_{НАТi}$  – выпуск продукции  $i$ -го наименования в натуральном выражении;

$Ц_i$  – цена реализации единицы  $i$ -го вида продукции без учета косвенных налогов.

**Объем продаж (реализованная продукция, РП)** равен товарному при отсутствии или равенстве остатков на начало ( $O_H$ ) и конец ( $O_K$ ) планируемых периодов. При планировании остатков на складах предприятия:

$$РП = ТП + O_H - O_K. \quad (4)$$

При этом объем продаж может превысить товарный выпуск за счет остатков прошлого периода.

Стоимостные (денежные) вырождения показателей зачастую являются универсальными, но, чтобы к ним перейти, необходимо правильно рассчитать соответствующие затраты.

В российской практике учета затрат издержки являются экономической основой себестоимости продукции. Вместе с тем не все издержки организаций включаются в себестоимость продукции. Например, расходы на содержание непромышленных подразделений: общежитий, столовых, детсадов, клубов и т. д. Но дополнительно к производственным издержкам в себестоимости продукции учитываются, не являясь затратами факторов, следующие затраты: отчисления на социальные нужды, ряд налогов, относимых на себестоимость продукции (например, транспортный), проценты за банковский кредит и т. д.

### ***Современные подходы в менеджменте***

***Системный подход*** рассматривает организацию как интегрированную систему.

Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является

самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Системный подход основан на системном анализе, который осуществляется по следующему алгоритму:

- декомпозиция системы, т. е. ее расчленение на образующие элементы;
- анализ элементов;
- выявление наиболее существенных элементов, определяющих поведение системы в целом;
- разработка рекомендаций по улучшению функционирования системы.

С помощью системного подхода сложный объект исследования можно представить как совокупность простых, доступных для изучения элементов.

**Ситуационный подход** внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время. Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

**Программно-целевой подход** состоит в четком определении целей, разработке программ для оптимального достижения поставленных целей, выделении необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования организаций, осуществляющих руководство над их выполнением.

Согласно данному подходу, управление начинается с постановки конечных целей, которые отражают обычно желаемую ситуацию, к которой должна перейти система управления из заданной ситуации через определенный период времени. На стадии постановки цели создается обобщенная модель будущего. Завершается этот этап рассмотрением альтернативных вариантов решения и выбором окончательного решения.

**Комплексный подход** сводится к учету при принятии управленческих решений важнейших факторов внешней и внутренней среды. В частности, при принятии решений должны учитываться технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические и другие факторы, которые рассматриваются во взаимосвязи и взаимозависимости.

**Процессный подход** – эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Это действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже

представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий.

**Количественный подход** возник в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др. Суть количественного научного подхода заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом (например, машиностроительным предприятием) разрабатывается модель процесса управления. Модель представляет собой схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший.

**Маркетинговый подход** определяют как ориентацию управляющей подсистемы на потребителя. Причем маркетинг рассматривается как система управления, имеющая определенные принципы и функции [1].

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя: изучение спроса на конкретный товар; составление программы маркетинга по продукту; расчет полных издержек производства; установление верхнего уровня цены товара и рентабельности его производства; определение результатов хозяйственной деятельности (валовых доходов, чистой прибыли и др.).

**Маркетинг** (англ. *marketing*, от «*market*» – рынок) означает деятельность, связанную с обеспечением успешных продаж фирмы на рынке. Сегодня имеется огромное количество различных определений маркетинга, которые отражают его многоликость, разнообразие решаемых задач и используемых инструментов, а главное – разнообразие трактовок идеи «успешных продаж».

Маркетинг можно рассматривать как:

- вид управленческой деятельности или процесс;
- концепцию управления;
- научную дисциплину.

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя:

– изучение спроса (текущего и перспективного) на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к товару: его качеству, новизне, технико-экономическим и эстетическим характеристикам, уровню цены и другим ориентирам, включая возможные каналы сбыта;

– составление, исходя из комплексного учета рыночного спроса программы маркетинга по продукту (или группе продукта), в которой на основе анализа всех необходимых факторов рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта, в том числе учитываются необходимые капиталовложения, затраты на НИОКР на основные товары, производственные, сбытовые, транспортные расходы, затраты на рекламу, техобслуживание и др.;

– установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства;

– разработку на основе программ маркетинга инвестиционной политики фирмы, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по фирме в целом;

– определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы: валовых доходов и чистой прибыли после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, уплаты всех видов налогов и отчислений, включая проценты за кредит.

**Комплекс маркетинга** (в некоторых источниках: «маркетинг-микс», «маркетинговая смесь», «4Р») в минимальном варианте состоит из четырех взаимосвязанных элементов: товар – *Product*, цена – *Price*, место – *Place*, продвижение – *Promotion*) – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка, то есть в комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Выделяют четыре группы элементов комплекса маркетинга:

- 1) товар;
- 2) цена;
- 3) методы распространения;
- 4) методы стимулирования.

Маркетинговый процесс имеет повторяющийся и циклический характер: завершение одного цикла является началом нового маркетингового цикла. Таким образом, маркетинговый процесс не имеет завершения, а должен развиваться вместе с фирмой и ее внешней средой.

Рассматривая маркетинг как вид деятельности или функцию управления, необходимо отметить, что он существует наряду с другими функциями, такими как исследования и разработки, производство, финансы, управление персоналом и т. д. [5].

Сегодня практически в любой компании функции маркетинга выполняет либо отдельное подразделение: департамент, отдел, сектор или отдельные сотрудники. Очевидно, что многие маркетинговые функции, например, формирование товарной и ценовой политики, организация сбыта, не могут осуществляться изолированно.

Получение прибыли посредством удовлетворения потребностей своих клиентов – это цель деятельности всей компании, а не только отдельной службы или подразделения.

Маркетинг как концепция управления в данном случае означает ориентацию деятельности организации в целом, всех принимаемых решений, и всех, связанных с этим действий на обеспечение длительного успеха на рынке. Маркетинг как концепция означает формирование «образа мышления», при котором управление деятельностью компании исходит из ориентации на рынок, потребителей в первую очередь [19].

Маркетинговое управление (маркетинг-менеджмент) – это управление компанией, подчиняемое требованиям рынка.

Переход на маркетинговое управление означает, что при принятии управленческих решений компания опирается не только на свои внутренние возможности, но и учитывает внешние условия. Концепция маркетинга – в идеале – это особая организационная культура, то есть разделяемые внутри

компании нормы и ценности, которые помещают потребителя в центр деятельности организации.

**Управление затратами предприятия** в целях снижения их до рационального уровня есть средство достижения предприятием высокого экономического результата.

Учет затрат на производство и реализацию продукции необходим предприятию для получения информации о величине фактических затрат и соответствии их плановым заданиям, для выявления резервов снижения себестоимости продукции, предупреждения непроизводительных расходов и потерь. Показатель себестоимости продукции используется при ценообразовании, при осуществлении расчетов финансовых результатов деятельности действующего предприятия и принятии инвестиционных решений при освоении новых производств.

При анализе результативности деятельности предприятия часто употребляют разные понятия, так или иначе связанные с затратами на производство и реализацию продукции: расходы, затраты, себестоимость продукции, издержки. Между тем эти понятия принципиально отличаются друг от друга.

С технико-экономической точки зрения расходы характеризуют натурально-вещественную сторону деятельности организации (расход сырья и материалов, энергии, труда) в натуральных единицах измерения. Затраты – стоимостная оценка расходов, т. е. стоимость потребленных в производстве сырья и материалов, энергии, труда и т. д. Себестоимость продукции – выраженные в денежной форме материальные, трудовые, финансовые затраты предприятия на производство и реализацию продукции.

Издержки представляют собой денежное выражение затрат производственных факторов (земли, капитала, труда), необходимых для осуществления организацией своей деятельности. Затраты производственных факторов, как и себестоимость продукции, исчисляются в денежном выражении, поскольку необходимо использовать общий критерий для описания различных факторов: м<sup>2</sup> земли, м<sup>3</sup> сырья, т химиката, кВт-час энергии, чел-ч работы рабочего и т. д. В зарубежной практике для определения затрат на производство продукции в основном используется показатель «издержки производства».

### **Классификация затрат**

1. В зависимости от влияния на величину затрат изменений в объеме производства:

– Переменные (*VC – variable cost*) затраты, абсолютная величина которых изменяется пропорционально изменению объемов производства при прочих равных условиях (неизменность норм расхода, цен и т. д.).

– Условно-постоянные (*FC – fix cost*) затраты, не меняются при изменении объема производства продукции, но затраты на единицу продукции растут или снижаются.



Вместе, переменные и условно постоянные затраты образуют общие затраты, TC – валовые (общие) затраты (*total cost*):

$$TC = FC + VC. \quad (5)$$

Графически динамика валовых затрат выглядит следующим образом:

$FC = \text{const.}$

$AFC = FC / Q$  – удельные условно-постоянные затраты (затраты на одну единицу готовой продукции).

AFC уменьшаются с ростом объемов производства, и увеличиваются с их уменьшением.

$AVC = VC / Q$  – удельные переменные затраты.

При прочих равных условиях  $AVC = \text{const.}$

Примеры условно-постоянных затрат: арендная плата, заработная плата работников с повременной оплатой труда, амортизационные отчисления, энергоресурсы на хозяйственные нужды (отопление, освещение) и т. п.

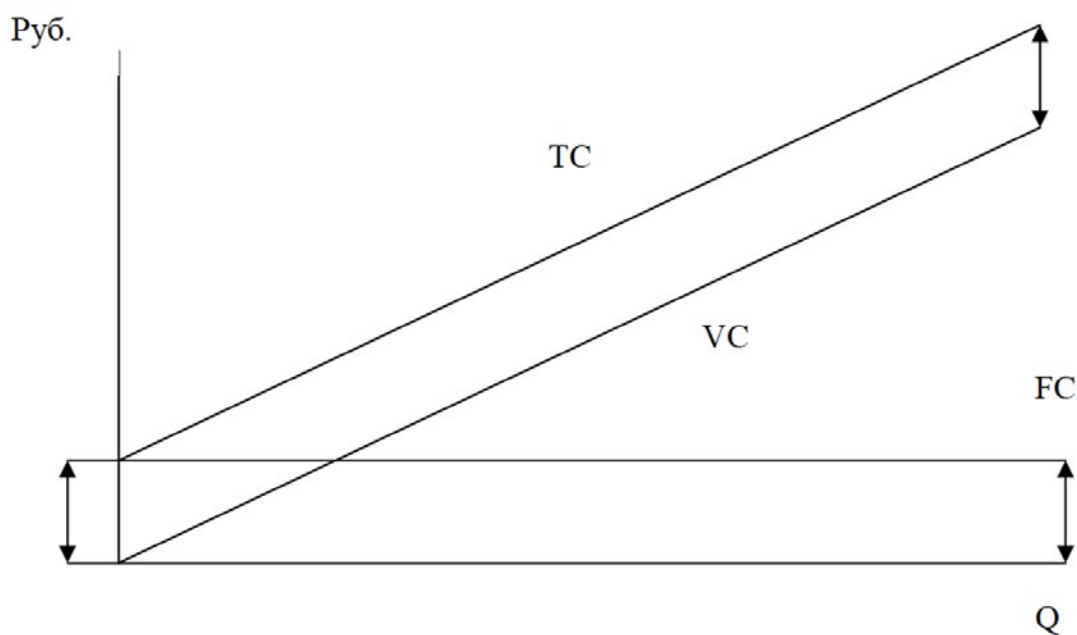


Рисунок 6 – Динамика валовых затрат

Примеры переменных затрат: затраты на сырье и материалы, энергоресурсы на технологические цели, заработная плата основных рабочих и т. п.

2. По участию в основном технологическом процессе производства:

- Основные затраты обусловлены технологией производства (сырье, материалы, топливо, энергия на производство, заработная плата производственных рабочих).
- Накладные затраты – по обслуживанию производства и управлению.

3. По степени однородности:

- Простые затраты представляют собой экономически одноэлементные затраты, неразложимые на составные части.
  - Комплексные затраты состоят из разных элементов затрат.
4. По способу отнесения на себестоимость продукции:
- Прямые затраты относятся непосредственно на себестоимость продукции прямым счетом на основании первичных документов.
  - Косвенные затраты рассчитаются на несколько видов продукции и распределяются на конкретные виды условными приемами.
5. По рациональности использования:
- Производительные затраты оправданы и связаны с получением полезного результата.
  - Непроизводительные затраты часто неизбежны при недостатках технологического процесса и организации производства, например, потери от брака.
6. По сфере приложения:
- Производственные связаны с производственной деятельностью предприятия.
  - Внепроизводственные (коммерческие) связаны с процессом реализации продукции и обслуживанием других направлений деятельности предприятия.

Перечислены основные виды затрат, в первую очередь, связанных с производством. Существуют и другие классификационные признаки, но они применяются для других целей. Например, затраты бывают:

Вмененные (воображаемые) затраты присутствуют лишь в управленческом учете. Их добавляют при принятии решений в случае ограниченности ресурсов, но в реальности их может и не быть. Они характеризуют возможности по использованию производственных ресурсов, которые либо потеряны, либо ими жертвуют в пользу другого альтернативного решения, если ресурсы не ограничены, вмененные затраты равны нулю.

Безвозвратные затраты – это истекшие затраты, которые не могут быть изменены никакими управленческими решениями. Обычно они не учитываются при принятии управленческих решений.

Регулируемые и нерегулируемые. Регулируемые затраты подвержены влиянию менеджера центра ответственности, на нерегулируемые он воздействовать не может. Например, затраты, связанные с нарушением технологической дисциплины в цехе, находятся в ведении начальника цеха, однако на общехозяйственные расходы он влиять не может, поскольку это прерогатива руководителей высшего звена, для него эти затраты – нерегулируемые.

Планируемые и не планируемые затраты. Планируемые – это затраты, рассчитанные на определенный объем производства. В соответствии с нормами, нормативами, лимитами, сметами они включаются в плановую себестоимость продукции [26].

К ним относятся все производственные затраты организации. Не планируемые – это затраты, не включаемые в план и отражаемые только в фактической себестоимости продукции (потери от брака, простоев и т. п.).

И т. д.

В итоге затраты формируют себестоимость.

**Себестоимость продукции** (работ, услуг) – это выраженные в денежной форме затраты предприятия на производство и реализацию продукции (материальные, трудовые, финансовые).

Не все издержки предприятия включаются в себестоимость продукции. Например, расходы на содержание непромышленных подразделений: общежитий, столовых, детсадов, клубов и т. д.

### ***Классификация видов себестоимости продукции***

1. Виды себестоимости продукции в зависимости от места возникновения затрат:

– Технологическая себестоимость конкретной продукции включает в себя затраты основного цеха: сырье, материалы, полуфабрикаты, топливо и энергию на технологические цели; основную и дополнительную заработную плату производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды.

– Цеховая себестоимость включает в себя технологическую себестоимость и часть общих затрат цеха, отнесенных на конкретный вид продукции, а именно затраты на подготовку и освоение производства, содержание и эксплуатацию оборудования, цеховые затраты.

– Производственная себестоимость продукции включает в себя цеховую себестоимость, а также потери от брака, часть общезаводских и прочих производственных затрат предприятия, отнесенных на конкретный вид продукции.

– Полная себестоимость складывается из производственной себестоимости и части коммерческих (внепроизводственных) затрат предприятия, отнесенных на конкретный вид продукции.

2. Виды себестоимости в зависимости от целей использования:

– Плановая себестоимость устанавливается на основании прогрессивных норм расхода сырья и материалов, трудоемкости продукции, затрат на обслуживание и управление. Она отражает предельный уровень затрат на продукцию, допустимый в соответствующем плановом периоде при данном уровне техники и организации производства на предприятии, запланированном объеме производства продукции.

– Фактическая себестоимость отражает степень выполнения плановых заданий по снижению себестоимости продукции. При сопоставлении плановой и фактической себестоимости продукции все затраты должны быть сопоставимы.

– Нормативная себестоимость в отличие от плановой считается на определенную дату на основе меняющихся в течение года текущих норм расхода материальных и трудовых ресурсов. Расчет нормативной себестоимости

продукции возможен только на предприятиях, применяющих нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.

– Расчетная себестоимость используется при внедрении инновационных мероприятий, при оценке эффективности реконструкции и технического перевооружения предприятия, при обосновании цен реализации продукции и т. д. [24].

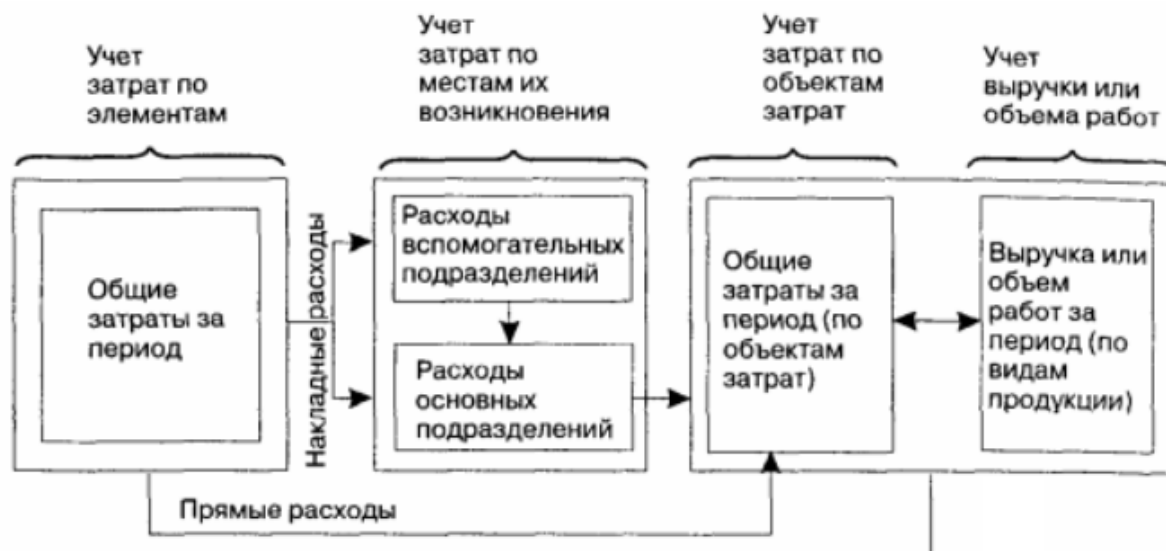


Рисунок 7 – Системы учета затрат [24]

### ***Группировка затрат по экономическим элементам***

Учет затрат является исходным пунктом учета затрат на предприятии за период. Метод служит интересам систематического анализ совокупных расходов на осуществление предприятием хозяйственной деятельности.

При группировке затрат по экономическим элементам затраты объединяются по признаку однородности вне зависимости от того, где и на что они произведены. Такая группировка используется при составлении сметы затрат на производство в целом по предприятию, по обслуживающим подразделениям, для характеристики структуры затрат, финансового анализа. Все затраты на производство группируются по следующим группам элементов:

- материальные затраты – сырье и основные материалы, вспомогательные материалы, покупные полуфабрикаты, топливо и энергия со стороны и т. д.;
- затраты на оплату труда;
- отчисления на социальные нужды (отчисления во внебюджетные фонды);
- сумма начисленной амортизации основных фондов;
- прочие затраты.

Отнесение затрат к тому или иному экономическому элементу производится независимо от места возникновения затрат. Так, на элемент «заработная плата» в смете затрат предприятия относится зарплата всех работников основного производства, обслуживающих производств, управленческого персонала, младшего обслуживающего персонала. В смету затрат на производство организации в целом не включаются расходы

структурных подразделений, относящихся к другим отраслям экономики (строительство, сельское хозяйство), непроизводственных подразделений (жилищно-коммунального, бытового хозяйств и т. д.), стоимость продукции собственного производства, потребляемой внутри организации на производственные нужды (так называемый внутризаводской оборот).

Смета затрат может составляться по предприятию в целом, а также по отдельным структурным подразделениям, цехам, проектам, и т. д.

Грамотное составление сметы на достаточно крупных предприятиях, имеющих цеховую структуру, предполагает начало работы над сметой «снизу», в цехах, а затем уже подъем на уровень предприятия в целом. Исходным пунктом разработки сметы цеха является производственная программа. Кроме цеховых смет на крупных предприятиях разрабатывают смету общепроизводственных расходов, смету коммерческих расходов, для крупных цехов – смету общецеховых расходов.

Таблица 3 – Структура себестоимости продукции (смета затрат) по экономическим элементам

| № п/п                               | Элементы затрат   | Значения |          | Удельный вес элемента, % |
|-------------------------------------|---|----------|----------|--------------------------|
|                                     |   | Валовые  | Удельные |                          |
| 1                                   | Материальные затраты (за вычетом возвратных отходов)              |          |          |                          |
| 2                                   | Затраты на оплату труда (фонд оплаты труда)                       |          |          |                          |
| 3                                   | Выплаты по страховым взносам в государственные внебюджетные фонды |          |          |                          |
| 4                                   | Амортизационные отчисления  |          |          |                          |
| 5                                   | Прочие затраты  |          |          |                          |
| <b>Итого затрат (себестоимость)</b> |   |          |          | <b>100</b>               |

Смета – в основном плановый документ, однако цивилизованное управление предполагает разработку отчетных смет. Отчетные сметы не регламентируются документами – дело добровольное.

В условиях рыночной экономики важную роль в управлении финансами предприятия играет бюджетирование – составление самых разнообразных бюджетов: бюджета затрат на оплату труда, бюджета общепроизводственных расходов, бюджета коммерческих расходов, бюджета продаж и т. д. Между тем, бюджет – это та же смета, составленная с учетом специфики соответствующей сферы деятельности.

Смета доходов и расходов – важнейший финансовый документ любой бюджетной организации.

### ***Учет затрат по местам возникновения***

Места возникновения затрат – это подразделения предприятия, где имели место соответствующие затраты для определения, где на предприятии и в каком месте возникают затраты. Содержанием учета затрат по местам возникновения является распределение накладных расходов по местам их возникновения. Места возникновения затрат выделяют согласно различным критериям, но чаще всего

это делают в соответствии с выполняемыми функциями или областями ответственности подразделений.

Основные задачи учета затрат по структурным подразделениям:

1. Непрерывный контроль за процессом формирования затрат предприятия.

2. Непрерывный контроль за эффективностью деятельности руководителей, отвечающих за тот или иной участок.

3. Разработка информационной базы для более точного калькулирования себестоимости отдельных продуктов.

Состав затрат по местам возникновения предусматривает:

– места возникновения общезаводских расходов (подразумеваются подразделения, оказывающие услуги, которые удовлетворяют общие потребности предприятия);

– места возникновения производственных затрат, из числа которых выделяются:

- места возникновения основных производственных расходов (подразделения, участвующие в изготовлении основных видов продукции);

- места возникновения побочных производственных расходов (подразделения, которые производят продукты, непосредственно не входящие в производственную программу предприятия);

- места возникновения вспомогательных производственных расходов (подразделения, которые косвенно обеспечивают производство предназначенных для сбыта видов продукции);

- места возникновения затрат на материалы;

- места возникновения административных расходов (подразделения, осуществляющие функции управления);

- места возникновения сбытовых расходов [26].

В качестве основного инструмента по местам возникновения служит ведомость производственного учета (рис. 8).

Из данных учета накладные расходы переносятся в верхнюю часть ВПУ. Далее следует перераспределение этих расходов между местами возникновения затрат. Затраты вспомогательных производственных подразделений начисляются на расходы основных производственных подразделений либо равномерно, либо в соответствии с некоторой пропорцией [24].

### ***Расчет себестоимости продукции***

Расчетные процедуры вычисления себестоимости продукции называют ***калькулированием***.

Затраты также могут группироваться по центрам ответственности (сегментам предприятия) в целях концентрации данных о затратах и контролю отклонений от смет, по центрам затрат – организационным единицам деятельности предприятия, где затраты анализируются и принимаются решения по их оптимизации.

### ***Группировка затрат по статьям калькуляции себестоимости продукции***

Результатом калькулирования является определенная (как правило, табличная) форма планирования и отчетности затрат – калькуляция себестоимости продукции, в которой все затраты группируются по статьям.



| Места возникновения затрат  | Сумма        | Места возникновения эксплуатационных расходов |                             | Места возникновения производственных затрат |            |                          |                           |                            | Места возникновения затрат на материалы | Места возникновения административных расходов | Места возникновения сбытовых расходов |
|---|--------------|---|-----------------------------|---|------------|--------------------------|---------------------------|----------------------------|---|---|---------------------------------------|
|   |              | Земельные участки и строения                  | Энергетическое оборудование | Вспомогательное производство                |            | Основное производство    |                           |                            |   |   |                                       |
|   |              |   |                             | Ремонт                                      | Подготовка | I Слесарное производство | II Столярное производство | III Монтажное производство |   |   |                                       |
| 1. Заработная плата вспомогательного персонала  | 5800         | 200   | 300                         | 200   | 100        | 1700                     | 1500                      | 550                        | 300                                     | 150   | 800                                   |
| 2. Оклады   | 9000         | 120   | 250                         | 300   | 350        | 600                      | 1380                      | 100                        | 700                                     | 2000  | 3220                                  |
| 3. Социальные расходы   | 2500         | 80  | 100                         | 150   | 50         | 450                      | 500                       | 100                        | 170                                     | 400   | 500                                   |
| 4. Сторонние услуги   | 1100         | -   | 150                         | 250   | -          | 70                       | 120                       | -                          | -                                       | 200   | 310                                   |
| 5. Сырье и материалы  | 2000         | -   | 300                         | 80  | 50         | 100                      | 300                       | -                          | 180                                     | 500   | 490                                   |
| 6. Отчисления   | 4200         | 400   | 200                         | -   | 20         | 680                      | 500                       | 100                        | -                                       | 1700  | 600                                   |
| 7. Процентные расходы   | 2400         | 200   | 100                         | 20  | 30         | 400                      | 700                       | 150                        | 50                                      | 650   | 100                                   |
| <b>8. Сумма накладных расходов А</b>  | <b>27000</b> | <b>1000</b>                                   | <b>1400</b>                 | <b>1000</b>                                 | <b>600</b> | <b>4000</b>              | <b>5000</b>               | <b>1000</b>                | <b>1400</b>                             | <b>5600</b>                                   | <b>6000</b>                           |
| 9. Перераспределенные затраты на земельные участки и строения   |              |   | 100                         | 20  | 15         | 255                      | 200                       | 150                        | 80                                      | 130   | 50                                    |
| 10. Перераспределенные затраты на энергетическое оборудование   |              |   |                             | 450   | 30         | 220                      | 275                       | 210                        | 110                                     | 175   | 30                                    |
| 11. Перераспределенные затраты на ремонт  |              |   |                             |   |            | 470                      | 500                       | 500                        |   |   |                                       |
| 12. Перераспределенные затраты на подготовку производства   |              |   |                             |   |            | 175                      | 250                       | 220                        |   |   |                                       |
| <b>13. Сумма накладных расходов В</b>   | <b>27000</b> |   |                             |   |            | <b>5120</b>              | <b>6225</b>               | <b>2080</b>                | <b>1590</b>                             | <b>5905</b>                                   | <b>6080</b>                           |
| 14. Прямые затраты на заработную плату (база для расчета накладных расходов, дополнительно распределяемых на места возникновения производственных затрат)     |              |   |                             |   |            | 9 000                    | 8500                      | 4000                       |   |   |                                       |
| 15. Прямые затраты на материалы (база для расчета накладных расходов, дополнительно распределяемых на места возникновения затрат на материалы)                |              |   |                             |   |            |                          |                           |                            | 38500                                   |   |                                       |
| 16. Расходы по поставке товаров (база для расчета накладных расходов, дополнительно распределяемых на места возникновения административных и сбытовых затрат) |              |   |                             |   |            |                          |                           |                            |   | 75015   | 75015                                 |
| <b>17. Процент надбавки дополнительно распределяемых накладных расходов (при учете фактических затрат)</b>  |              |   |                             |   |            | <b>56,9%</b>             | <b>73,2%</b>              | <b>52%</b>                 | <b>4,1%</b>                             | <b>7,9%</b>                                   | <b>8,1%</b>                           |
| 18. Нормативные проценты дополнительно распределяемых накладных расходов  |              |   |                             |   |            |                          |                           |                            |   |   |                                       |
| 19. Перерасчитанные (нормативные, «нормальные» затраты) накладные расходы   |              |   |                             |   |            |                          |                           |                            |   |   |                                       |
| 20. Перерасход или недорасход нормативных («нормальных») расходов в долях единицы   |              |   |                             |   |            |                          |                           |                            |   |   |                                       |
| 21. Перерасход или недорасход нормативных («нормальных») расходов в процентах   |              |   |                             |   |            |                          |                           |                            |   |   |                                       |

Рисунок 8 – Пример ведомости производственного учета [24]

Группировка затрат по статьям калькуляции отражает состав затрат в зависимости от их направления (на основное производство или на его обслуживание) и от места возникновения (в цехе, в производстве, в централизованных по предприятию обслуживающих подразделениях, в подразделениях заводоуправления). Группировка затрат по калькуляционным статьям используется при определении себестоимости отдельных видов продукции, отдельных работ по технологическому переделу, отдельных услуг (например, тепло- и водоснабжение целлюлозно-бумажного производства).

Калькуляция может быть отчетной и плановой. Отчетная калькуляция используется для целей контроля, анализа и т. п. Плановая калькуляция – для обоснования цен, оценки выгодности продукции и других целей.

Прямые затраты без дополнительных расчетов относят на себестоимость конкретной продукции. Искусство калькулирования состоит в возможно более точном распределении косвенных затрат. Основную часть косвенных затрат образуют накладные расходы – общецеховые, общепроизводственные, общехозяйственные.

Механизм калькулирования себестоимости в наиболее простом и общем виде состоит в добавлении к прямым затратам доли косвенных затрат в некоторой пропорции, одинаковой для всех видов производимой продукции. Важно правильно выбрать критерий.

Критерии распределения косвенных затрат:

- Соотношение между прямыми и косвенными затратами базового периода.
- Основная заработная плата производственного персонала.
- Стоимость произведенной продукции.
- Прямые затраты основных материалов.
- Общая сумма прямых затрат.
- Время работы оборудования.

***Пример калькуляции себестоимости продукции по статьям затрат:***

1. Сырье, материалы, полуфабрикаты, комплектующие изделия.
2. Отходы производства (вычитаются).
3. Топливо и энергия на технологические цели.
4. Оплата труда производственных рабочих.
5. Отчисления на социальные нужды.
6. Затраты на подготовку и освоение производства.
7. Затраты на содержание и эксплуатацию оборудования
8. Цеховые затраты.
9. Общехозяйственные затраты.
10. Потери от брака.
11. Прочие производственные затраты.
12. Коммерческие (внепроизводственные) затраты.



### ***Основные резервы снижения себестоимости***

1. Увеличение объемов производства и реализации продукции. Экономия себестоимости происходит за счет относительного снижения на единицу продукции условно-постоянных затрат предприятия.

2. Изменение структуры ассортимента. Экономия себестоимости происходит за счет увеличения производства менее материалоемких и трудоемких видов продукции, изменения доли покупных полуфабрикатов.

3. Улучшение использования времени работы оборудования (рабочих). Экономия на амортизационных отчислениях, затратах заработной платы.

Чтобы на практике рациональным образом снизить себестоимость, необходимо разработать (использовать) систему управления затратами предприятия [27].

### ***Система управления затратами предприятия (СУЗ)***

Система управления затратами (СУЗ) на предприятии – один из важнейших рычагов повышения эффективности его деятельности.

Основными элементами СУЗ на предприятии являются:

- Методы учета затрат.
- Методы планирования и анализа затрат.
- Методы калькулирования себестоимости.
- Механизм контроля затрат на всех стадиях процесса производства и реализации продукции.
- Механизм стимулирования рационального снижения затрат.

Материальные затраты определяются на основании данных о расходе различных видов материалов. Расход материалов может быть определен следующими методами:

- Метод инвентаризаций.
- Учетно-распределительный метод – расход материалов определяется путем суммирования заявок.
- Нормативный метод.

Планируют и анализируют затраты на предприятии при помощи следующих методов:

1. Интуитивный метод. Основные инструменты – знания, опыт, интуиция бухгалтера. Нормативная база – динамика затрат в предшествующие периоды.
2. Простейшие расчетные методы (составление отчетных смет, простейший анализ, формирование плановых смет).
3. Расчетно-аналитические и нормативные – будущие затраты определяются на основании научно-обоснованных нормативов и расчетов.
4. Сложные исследовательские методы.

### ***Контроль затрат и стимулирование их рационального снижения***

Условие эффективности контроля – адресность заданий и ответственности, т. е. необходимо так организовать затраты, чтобы кто-то за них отвечал.

Система стимулирования снижения затрат должна отвечать следующим требованиям:

- Целеопределенность и целенаправленность.
- Комплексность, специфичность и непротиворечивость.
- Простота и наглядность.
- Оперативность.
- Значимость.
- Эффективность.

Инновационные предложения, направленные на снижение себестоимости, можно разделить на две группы:

- повышение технического уровня производства (совершенствование средств труда, технологического процесса, внедрение прогрессивных видов сырья, материалов, энергоносителей, повышение выхода готовой продукции по сырью, максимальная утилизация отходов и побочных продуктов, снижение энергоемкости при производстве плит и фанеры за счет повторного использования пара);

- совершенствование организации производства и труда (специализация производства, совершенствование структуры управления, улучшение материально-технического снабжения и сбыта, сокращение непроизводительных затрат труда и ресурсов, внедрение прогрессивных норм расхода трудовых и материальных ресурсов, использование вторичных энергоресурсов).

### ***Инновационный процесс в экономике***

Инновационный подход уже затронул практически все сферы жизни человека: начиная с промышленного производства, заканчивая отраслями культуры и искусства.

Само по себе понятие «инновация», как и любое сложное социально-экономическое явление, имеет множество подходов к определению и толкованию. Зачастую слово используют не по назначению, причем делается это намеренно, так как способствует дифференциации, подчеркивается некая «инаковость». В сознании людей прочно укрепилось мнение, что «инновационный» означает «передовой», «лучший», «эффективный» и т. п. Однако это далеко не всегда правда. Многие по-настоящему инновационные продукты оказались коммерчески провальными.

Традиционно под ***инновациями*** понимается результат, внедренное новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком. В этом случае термин «инновация» практически идентичен термину «нововведение».

Однако в современных условиях ***инновации*** – это процесс «наука – производство – потребление». Иными словами – это процесс скорейшего и эффективного внедрения достижений науки в бизнес среду.

Инновации создаются при взаимодействии трех основных субъектов: образовательных и научных учреждений, общественности и бизнеса. При высокой степени доверия общественность может быть представлена местными

органами власти. Образовательные (научные) учреждения создают (участвуют в разработке) новых продуктов и технологий по заказам бизнеса. Общество предоставляет человеческие ресурсы в научную сферу и бизнес, а также предъявляет запросы на удовлетворение потребностей.

Государственные же институты должны создавать благоприятные условия взаимодействия всех участников инновационного процесса.

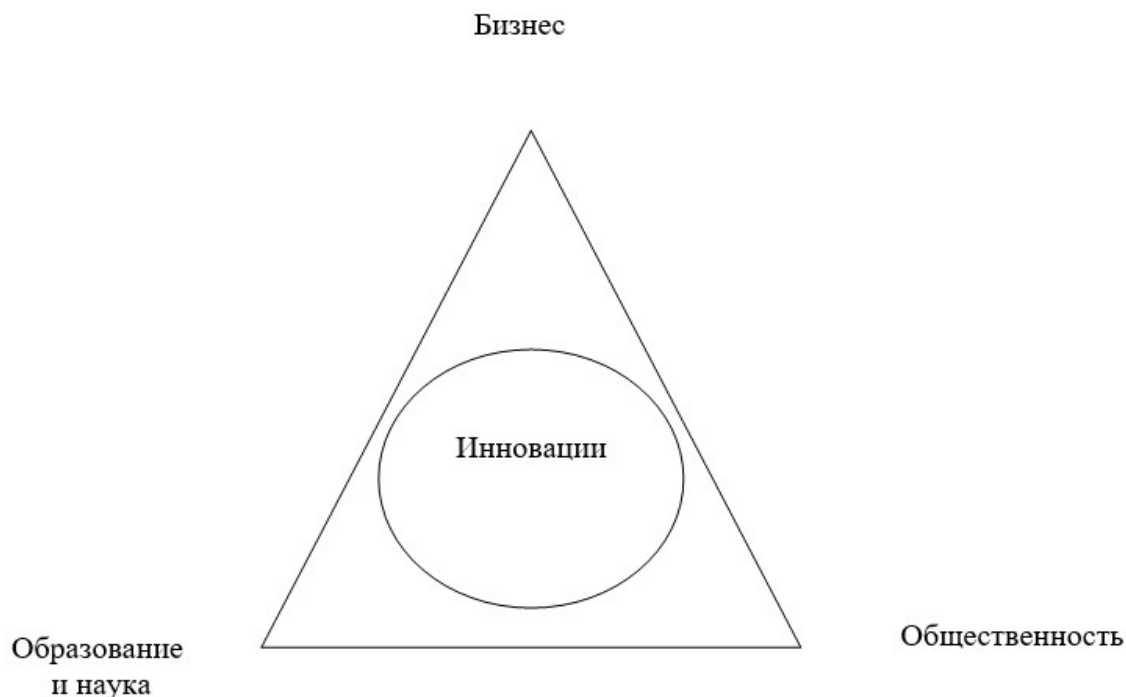


Рисунок 9 – Процесс создания инноваций

Инновации можно классифицировать по разным признакам, так можно выделить технологические, социально-экономические и псевдоинновации. Долгое время основные надежды возлагались на технологические инновации, многие из которых оказались переоценены, а другие – экономически нецелесообразными. Например, 3D-печать так и не смогла вытеснить традиционные технологии штамповки.

Псевдоинновации, по сути – модернизация, усовершенствование уже существующих товаров и услуг. На их долю приходит большая часть современного инновационного процесса не только в России, но и во всем мире. Нет ничего плохого в улучшении продуктов, но псевдоинновации не могут заменить прорывные технологии.

Инновации (как система) – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой человеческим капиталом, органами власти, потребителями и инновационным продуктом.

Технологические инновации до недавнего времени были одним из основных факторов прогресса. Сейчас инновации больше опираются на нематериальные активы, такие как творчество, знания и опыт. Эти нематериальные активы являются наиболее ценными ресурсами современной

экономики. Инновации должны рассматриваться, прежде всего, как социально-экономическое явление. Социально-экономические инновации необходимы для удовлетворения насущных потребностей [29].

В результате основой успеха современного бизнеса является не новый превосходный продукт, а инновационная бизнес-модель.

### ***Контрольные вопросы***

1. Чем прогноз отличается от плана?
2. Что такое «производственная программа» предприятия?
3. Перечислите основные современные подходы в менеджменте.
4. Перечислите составные части комплекса маркетинга.
5. По каким критериям можно классифицировать затраты предприятия?
6. С какими целями учитывают затраты по местам возникновения?
7. Какими способами можно производить калькуляцию себестоимости продукции?
8. Перечислите основные резервы снижения себестоимости.
9. Каким требованиям должна удовлетворять система управления затратами?
10. Что такое «инновации»?

#### 4. ФИНАНСОВЫЕ ПРОЦЕССЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Финансы организаций** представляют собой денежные отношения, связанные с формированием и распределением денежных доходов и накоплений у субъектов хозяйствования, и их использованием, выполнением обязательств перед финансовой и банковской системами, финансированием текущих затрат и затрат по расширенному воспроизводству, социальному обеспечению и материальному стимулированию работающих.

**Финансовые ресурсы** – это ресурсы, которые в силу высокой универсальности и ликвидности могут быть при необходимости быстро трансформироваться в любые другие виды экономических ресурсов предприятия [2]. Денежные доходы, накопленные их собственниками для последующего расходования, а также средства, привлеченные в качестве кредитов, составляют финансовые ресурсы организации, собственные и привлеченные (кредитные).

Управление финансами (финансовый менеджмент) – это деятельность, направленная на достижение стратегических и тактических целей функционирования данной организации.

Управление финансами организации включает в себя:

- формирование финансовых ресурсов и их оптимизацию;
- разработку системы планирования финансовых показателей;
- контроль за целесообразным использованием финансовых ресурсов;
- организацию и управление отношениями предприятия в финансовой сфере с контрагентами (другими предприятиями, банками, страховыми компаниями, налоговыми, др. контролирующими органами), а также подразделениями внутри организации.

Для бюджетов всех уровней финансовые ресурсы – это мобилизованные доходы и привлеченные займы.

Для работников финансовым ресурсом является доход в виде заработной платы, а также кредиты.

Для организаций – это ресурсы, образуемые за счет собственных средств, мобилизуемые на финансовом рынке, поступившие в порядке распределения.

Собственные финансовые ресурсы находятся в полном распоряжении их владельца, а заемные (кредитные) привлекаются на срок и подлежат возврату вместе с процентными выплатами за их использование.

Источниками кредитных ресурсов выступают временно свободные денежные средства организаций, населения, а в некоторых случаях и государства. Приобретение и продажа этих ресурсов сосредоточена на финансовом рынке. Он состоит из двух частей: рынка ссудных капиталов и рынка ценных бумаг. Его основная функция – обеспечение хозяйствующих субъектов дополнительными денежными средствами под определенный процент.

Источники финансирования организаций представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Источники финансирования организаций

Основные направления государственного регулирования финансовой деятельности предприятий представлены на рисунке 11.

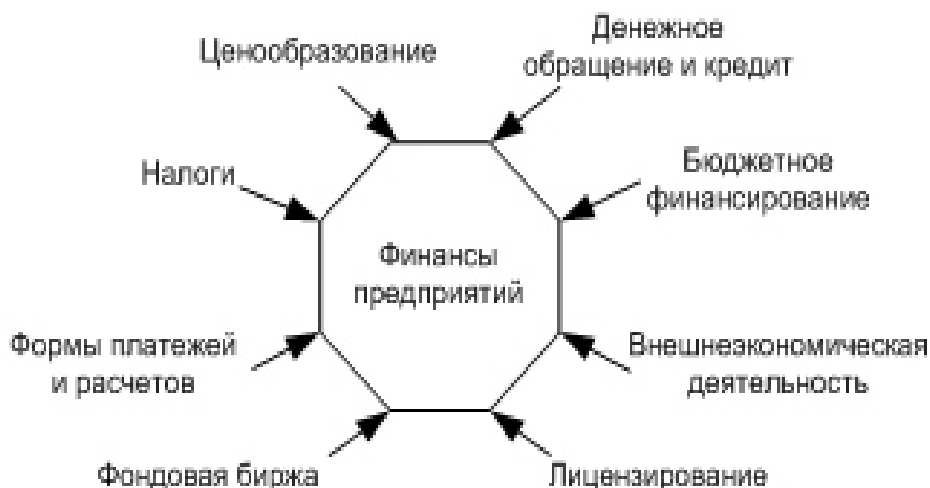


Рисунок 11 – Основные направления государственного регулирования финансового состояния организации



Финансовый механизм организации состоит из взаимосвязанных элементов, включающих:

- систему регулирования финансовой деятельности предприятия (государственное нормативно-правовое, рыночных механизм, внутренний механизм регулирования);
- систему внешней поддержки финансовой деятельности организации (государственные и другие внешние формы финансирования, кредитование, лизинг (аренда), страхование прочие формы поддержки);
- систему финансовых рычагов (форм воздействия на процесс принятия управленческих решений, посредством воздействия на: цену, процент, прибыль, амортизационные отчисления, чистый денежный поток, дивиденды, пени, штрафы, неустойки, прочие экономические рычаги);
- систему финансовых методов (метод технико-экономических расчетов, балансовый метод, экономико-статистические и экономико-математические методы, метод экспертных оценок, методы дисконтирования стоимости, наращивания стоимости (компаундинг), метод диверсификации, амортизации активов, хеджирования, другие финансовые методы);
- систему финансовых инструментов (платежные инструменты: платежные поручения, чеки, аккредитивы и т. п.; кредитные инструменты, инструменты инвестирования (акции, инвестиционные сертификаты и т. п.), инструменты страхования (страховой договор, страховой полис и т. п.), прочие виды финансовых инструментов) [2].

Конкретное содержание финансов организации раскрывается в их функциях.

Финансы организации выполняют в основном три функции:

- распределительную (стимулирующую);
- контрольную;
- обслуживающую (воспроизводственную).

Под распределительной функцией финансов организации следует понимать ее участие в процессе распределения доходов в целях осуществления производственного процесса, выполнения денежных обязательств перед контрагентами, персоналом, бюджетом и кредиторами. Правильное распределение денежных средств оказывает стимулирующее воздействие на улучшение работы организации.

Контрольная функция финансов организации состоит в отслеживании финансового состояния организации и проверке эффективности ее деятельности.

Контрольная функция реализуется через:

- финансовые показатели в бухгалтерской, статистической и оперативной отчетности;
- финансовое воздействие, которое осуществляется с помощью экономических рычагов и стимулов (налоги, льготы, субсидии и т. д.).

Наличие обслуживающей (воспроизводственной) функции связано с необходимостью обеспечения непрерывного движения доходов в процессе хозяйственной деятельности предприятия, которое зависит от соответствия материальных и денежных потоков ресурсов. Во многом это соответствие



определяет платежеспособность предприятия, способность своевременного и полного выполнения своих обязательств перед другими субъектами финансовых отношений.

Основной источник финансовых средств организации – ее прибыль.

***Прибыль, как источник формирования финансовых ресурсов. Виды прибыли, формирование и распределение прибыли***

**Прибыль** – это обобщающий показатель хозяйственной деятельности предприятия и в общем виде представляет собой чистый доход предприятия, полученный из выручки от реализации продукции (работ и услуг) и других финансовых результатов деятельности после возмещения материальных затрат и выделения средств на оплату труда. Прибыль характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности, является одним из самых значимых источников финансирования развития предприятия.

Прибыль:

- важнейший экономический оценочный показатель;
- цель деятельности любой коммерческой организации;
- характеризует экономический эффект деятельности предприятия;
- финансовый результат деятельности (итоговый показатель);
- источник самофинансирования.

С экономической точки зрения на уровне предприятия различают следующие виды прибыли:

– прибыль от реализации продукции (работ, услуг) – разница между выручкой от реализации продукции без налога на добавленную стоимость (НДС), акцизов (А) и затратами на производство и реализацию, включаемыми в себестоимость продукции (Сб):

$$P_{рп} = РП - НДС - А - C_{прод}. \quad (6)$$

Пути увеличения прибыли сводятся к увеличению выпуска продукции и расширению рынка продаж, улучшению ее качества, повышению конкурентоспособности продукции; снижению себестоимости продукции за счет рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей, рабочей силы, рабочего времени.

– валовая (балансовая) прибыль – сумма прибыли от реализации продукции (ПРП), основных фондов и другого имущества предприятия (ПРФ), доходов от внереализационных операций (ДВН), уменьшенных на сумму расходов по этим операциям (РВН):

$$P_{в} = P_{рп} + P_{им} + P_{вн}. \quad (7)$$

В состав доходов от внереализационных операций включаются доходы от сдачи имущества в аренду, доходы по ценным бумагам, принадлежащим предприятию, суммы, полученные в виде санкций и возмещения убытков, а

также другие доходы от операций, не связанных с производством продукции и ее реализацией.

– налогооблагаемая прибыль есть вспомогательная расчетная величина для исчисления налога на прибыль с учетом льгот по налогу. При отсутствии льгот по налогу налогооблагаемая прибыль равна балансовой;

– чистая прибыль образуется после уменьшения балансовой прибыли на величину налога на прибыль и других обязательных платежей (например, проценты за кредит сверх учетной ставки Центрального банка, за превышение лимита пользования водой, за превышение норм вредных выбросов и загрязнения окружающей среды и т. д.). Чистая прибыль остается в полном распоряжении предприятия;

– нераспределенная прибыль есть чистая прибыль, уменьшенная на суммы дивидендов, создание фондов накопления и потребления, резервного фонда предприятия. Нераспределенная прибыль есть переходящая на следующий отчетный период величина.

Фонд накопления представляет собой источник средств для приобретения основных фондов, формирования оборотных средств. Фонд потребления предназначен для социального развития и материального поощрения коллектива предприятия. Резервный фонд создается на случай прекращения деятельности и расчетов с кредиторами.

Планирование прибыли предприятия опирается на данные о перспективах роста основных производственных показателей. В первую очередь это выручка от реализации продукции, зависящая от прогнозируемых объемов продаж в натуральном выражении и от перспективных цен реализации. Кроме того, оцениваются резервы снижения себестоимости продукции, результаты от прочей реализации, доходы и расходы от внереализационных операций, платежи в бюджет от прибыли.

Основные виды прибыли, используемые в системе управления финансами предприятия в удобной табличной форме представлены в Приложении 1.

Помимо перечисленных видов прибыли, применяются и другие, например:

Нормальная прибыль – минимальный доход и плата, необходимая для удержания в какой-то определенной сфере.

Бухгалтерская прибыль представляет собой совокупный доход за вычетом явных издержек. При этом под явными издержками понимается фактический расход ресурсов на изготовление определенного качества продукции по ценам их приобретения.

Маржинальной прибылью называют превышение выручки над переменными затратами на производство продукции, которое позволяет возместить постоянные затраты и получить прибыль [26].

Любой вид прибыли – это абсолютный показатель, чтобы сделать какой-либо обоснованный вывод на его основе необходимо, как минимум, сравнить прибыль отчетного периода с прибылью базового, тем самым перейти от абсолютных к относительным показателям.

### ***Показатели рентабельности***

**Рентабельность** – это относительный показатель эффективности производства, предприятия, отрасли (может быть рассчитан как в долях, так и в процентах).

Различают несколько видов рентабельности:

- а) Рентабельность производства показывает, на сколько эффективно используется имущество предприятия:

$$R_{\text{про-ва}} = \Pi \cdot 100 / (\text{ОПФ}_{\text{сг}} + C_{\text{об.н.}}), \quad (8)$$

где  $\Pi$  – прибыль (балансовая или чистая);

$\text{ОПФ}_{\text{сг}}$  – среднегодовая стоимость основных производственных фондов;

$C_{\text{об.н.}}$  – нормируемые оборотные средства.

- б) Рентабельность продукции показывает результативность текущих затрат:

$$R_{\text{прод}} = \Pi_{\text{рп}} \cdot 100 / C_{\text{прод}}, \quad (9)$$

где  $C_{\text{прод}}$  – себестоимость продукции.

- в) Рентабельность продаж характеризует эффективность реализации продукции:

$$R_{\text{реал}} = \Pi \cdot 100 / \text{РП}, \quad (10)$$

где РП – объем реализованной продукции в стоимостном выражении (выручка от реализации).

- г) Рентабельность собственного капитала показывает степень возмещения собственного капитала, характеризует необходимое условие существования и развития предприятия:

$$R_{\text{к}} = \Pi \cdot 100 / K_{\text{с}}, \quad (11)$$

где  $K_{\text{с}}$  – собственный капитал предприятия [27].

Приведенные в таблице 4 показатели рентабельности являются коэффициентами, в основе которых лежит выручка от реализации.

Таблица 4 – Перечень ключевых показателей рентабельности на русском и английском языках [24]

| № п/п | Знаменатель  | Числитель  | Показатель рентабельности   | Краткое обозначение                                |
|-------|--|--|---|--|
| 1     | Собственный капитал (Equity)                           | Чистая прибыль (Net Profit)                                      | Рентабельность собственного капитала (Net-Return on Equity)   | РСК (ROE)  |
|       |  | Денежный поток-нетто (Net Cash Flow)                             | Рентабельность собственного капитала по денежному потоку-нетто (Net Cash Flow-Return on Equity)             | РСКДПН (CFROE)                                     |
| 2     | Общий капитал (Total Assets)                           | Прибыль на вложенный капитал (Gross Profit)                      | Брутто-рентабельность общего капитала (Gross return on (Total-) Assets)                                     | РОК <sub>брутто</sub> (ROA <sub>Gross</sub> )      |
|       |  | Чистая прибыль (Net Profit)                                      | Чистая рентабельность общего капитала (Net-Return on (Total-) Assets)                                       | РОК <sub>нетто</sub> (ROA <sub>net</sub> )         |
|       |  | Денежный поток-брутто  | Рентабельность общего капитала по денежному потоку-брутто (Gross Cash Flow-Return on (Total-) Assets)       | РОКДП <sub>брутто</sub> CFROA <sub>Gross</sub>     |
|       |  | Денежный поток-нетто   | Рентабельность общего капитала по денежному потоку-нетто (Net Cash Flow-Return on (Total-) Assets)          | РОКДП <sub>нетто</sub> CFROA <sub>Net</sub>        |
| 3     | Производственные активы предприятия (Employed Capital) | Производственный результат (EBIT)                                | Брутто-рентабельность производственных активов предприятия (Gross Return on Employed Capital)               | РПА <sub>брутто</sub> (ROEC <sub>Gross</sub> )     |
|       |  | Оперативный денежный поток-брутто (EBITDA)                       | Рентабельность производственных активов предприятия по денежному потоку-брутто (EBITDA on Employed Capital) | ЗПАДП <sub>брутто</sub> (CFROEC <sub>Gross</sub> ) |
| 4     | Финансовые вложения (Financial Assets)                 | Проценты на вложенный капитал (Gross-Income on Financial Assets) | Брутто-рентабельность финансовых вложений (Gross-Return on Financial Assets)                                | БРФВ <sub>брутто</sub> (ROFA <sub>Gross</sub> )    |
| 5     | Выручка реализации (Sales)                             | Чистая прибыль (Net Profit)                                      | Чистая рентабельность продаж (Net-Return on Sales)  | РП <sub>нетто</sub> (ROS <sub>net</sub> )          |
|       |  | Производственный результат предприятия (EBIT)                    | Брутто-рентабельность продаж, EBIT-маржа (Gross-Return on Sales)  | РП <sub>брутто</sub> (ROS <sub>Gross</sub> )       |
|       |  | Оперативный денежный поток-брутто (EBITDA)                       | Рентабельность продаж по оперативному денежному потоку-брутто (EBITDA-маржа)                                | РПОДП <sub>брутто</sub> (CFROS <sub>Gross</sub> )  |
|       |  | Денежный поток – нетто (Net Cash Flow)                           | Рентабельность продаж по денежному потоку- нетто (Net Cash Flow-Margin)                                     | РПДП <sub>нетто</sub> (CFROS <sub>Net</sub> )      |

Между видами рентабельности, приведенными в таблице 4, существуют определенные соотношения.

Соотношения между РОК и РСК выводятся и формулы рычага:

$$\text{Прибыль на вложенный капитал} = \text{РОК} \times (\text{СК} + \text{ЗК}) \quad (12)$$

где СК – собственный капитал;

ЗК – заемный капитал.

Нетто-прибыль ( $\text{РСК} \times \text{СК}$ ) = Прибыль на вложенный капитал –  
- Плата за пользование заемным кредитом ( $\text{ПЗК} \times \text{ЗК}$ ),

где ПЗК – процентная ставка за пользование заемным капиталом.

Финансовые ресурсы предприятия являются источником развития, формируя инвестиции.

$$\text{РСК} \times \text{СК} = \text{РОК} \times (\text{СК} + \text{ЗК}) - (\text{ПЗК} \times \text{ЗК})$$

Делим все члены равенства на СК:

$$\text{РСК} = \text{РОК} \times \text{СК} / \text{СК} + \text{РОК} \times \text{ЗК} / \text{СК} - \text{ПЗК} \times \text{ЗК} / \text{СК} \text{ или}$$

$$\text{РСК} = \text{РОК} + (\text{РОК} - \text{ПЗК}) \times \text{ЗК} / \text{СК} \text{ Формула рычага Leverage}$$

РСК получается, как результирующая величина из рентабельности общего капитала, процентной ставки за пользование заемным капиталом и степени задолженности. Рентабельность собственного капитала растет при положительной разнице РОК и ПЗК, и уменьшается при обратном соотношении (табл. 5).

Таблица 5 – Эффект «рычага» при определении рентабельности [24]

| Показатель                    | ЗК/СК | 0   | 1   | 2   | 3    | 4    |
|-------------------------------|-------|-----|-----|-----|------|------|
| Положительный эффект «рычага» | РОК   | 10% | 10% | 10% | 10%  | 10%  |
|                               | ПЗК   | 5%  | 5%  | 5%  | 5%   | 5%   |
|                               | РСК   | 10% | 15% | 20% | 60%  | 110% |
| Отрицательный эффект «рычага» | РОК   | 3%  | 3%  | 3%  | 3%   | 3%   |
|                               | ПЗК   | 8%  | 8%  | 8%  | 8%   | 8%   |
|                               | РСК   | 3%  | -2% | -7% | -47% | -97% |

Риск задолженности становится в целом больше,

- чем выше уровень задолженности;
- чем ниже средняя рентабельность общего капитала;
- чем больше опасность, что РОК будет меньше ПЗК (в долгосрочной перспективе).

Для составления системы целей предприятия используется аналитическая схема ROI, при этом исходят из интересов повышения рентабельности собственного капитала (рис. 12).

Необходимая рентабельность собственного капитала должна быть сопоставима с рентабельностью капитала, достигаемой при равновесии на всех рынках капитала для того, чтобы иметь возможность:

- своими силами финансировать получение прибыли и необходимые инвестиции;
- отвечать текущим условиям рынка капитала к уровню рентабельности капитала;
- соответствовать рентабельности собственного капитала у предприятий-конкурентов.

Из показанного характера взаимосвязи на рыночную стоимость акции оказывают влияние:

- рентабельность собственного капитала;
- собственный капитал на акцию;
- отношение рыночной стоимости собственного капитала к балансовой стоимости.

Причем рыночная стоимость акции тем больше, чем выше:

- рентабельность собственного капитала после налогов;
- собственный капитал на акцию;
- отношение рыночной стоимости собственного капитала к балансовой стоимости [24].

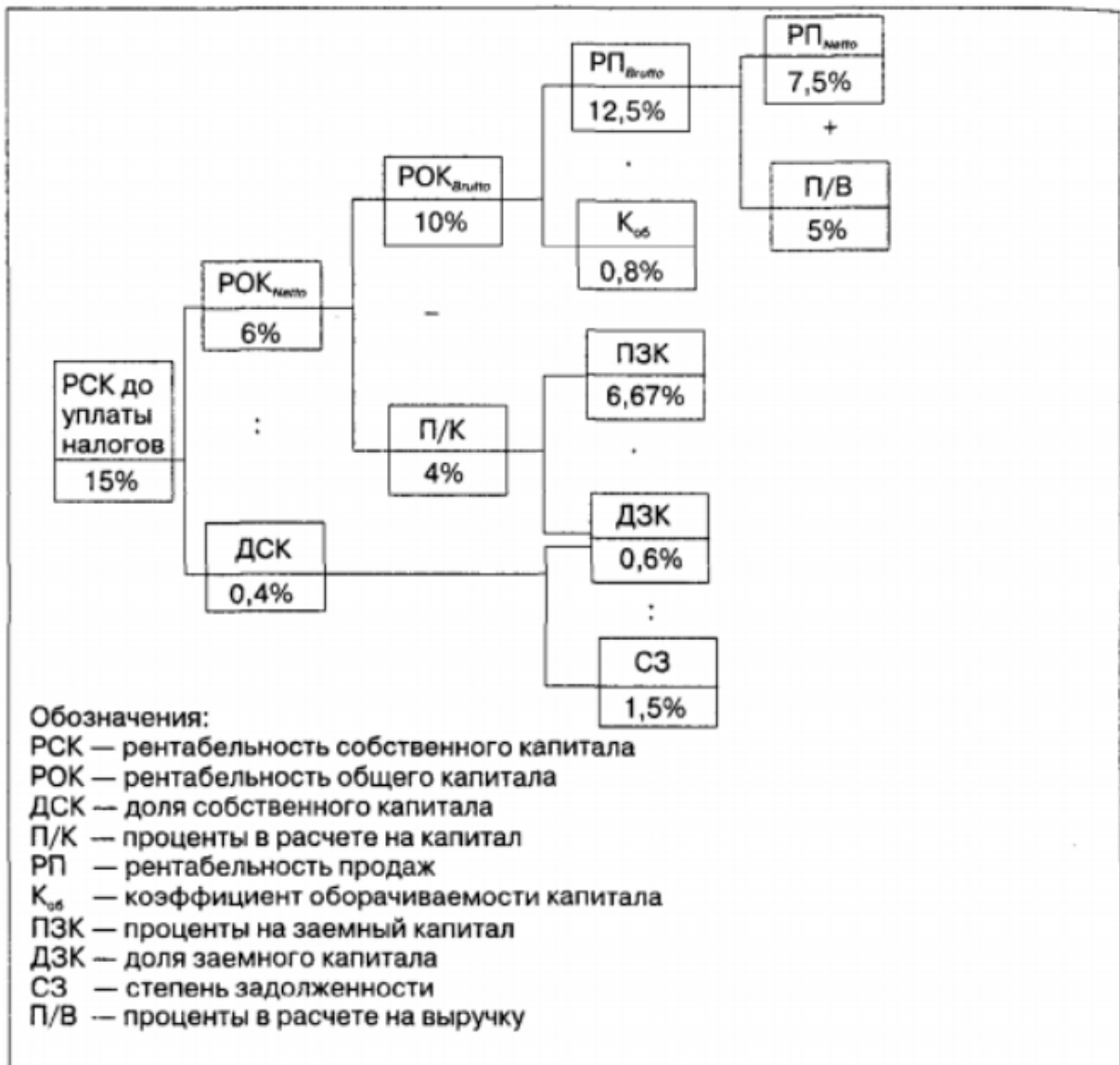


Рисунок 12 – Базовая схема расширенного ROI-анализа [24]

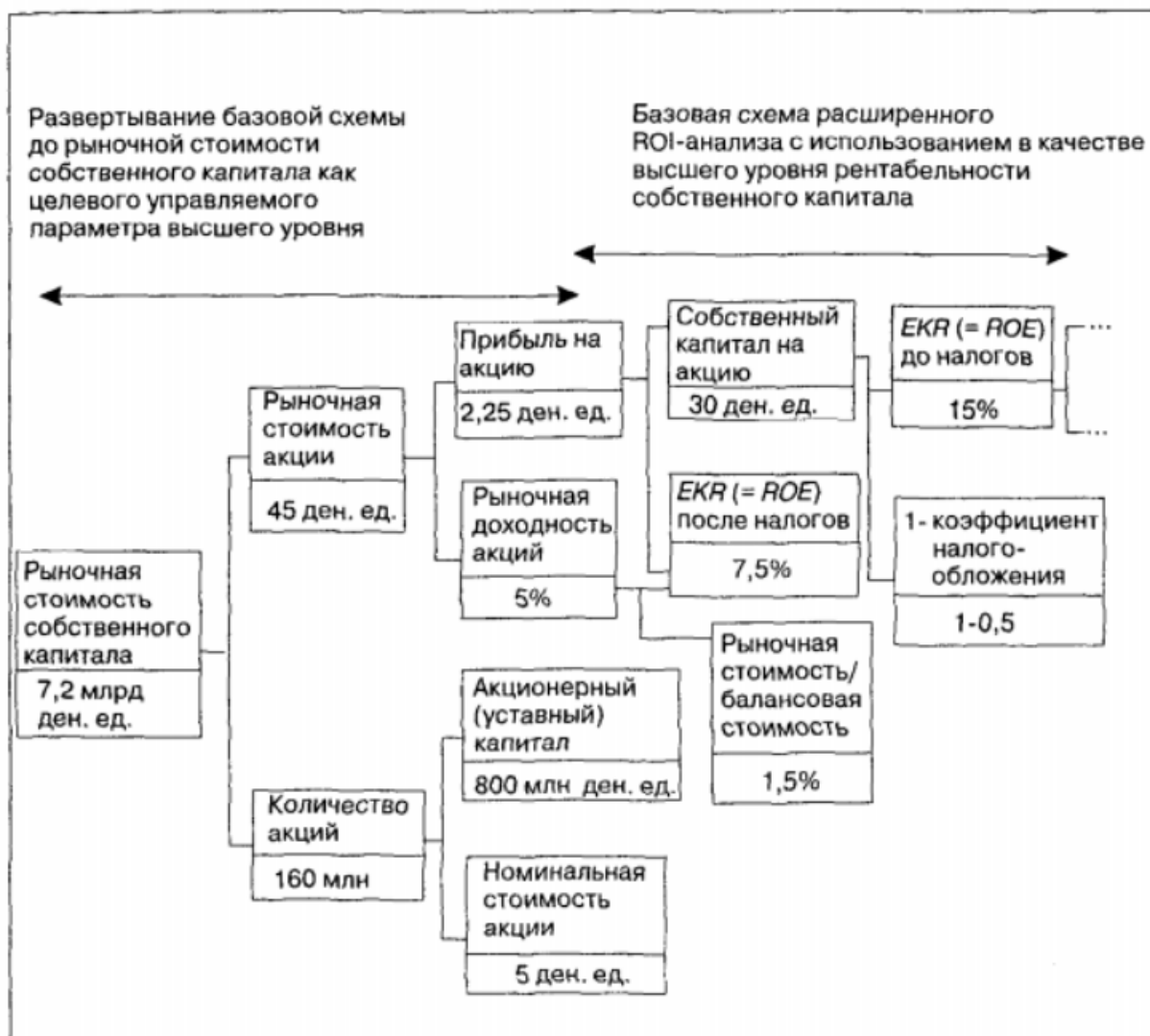


Рисунок 13 – Взаимосвязь рентабельности собственного капитала (после налога) с рыночной стоимостью собственного капитала [24]

Финансовые ресурсы предприятия являются источником развития, формируя инвестиции.

**Инвестициями** являются все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которой образуется прибыль (доход) или достигается определенный социальный эффект.

К ним относятся:

- денежные средства, которые подразделяются на целевые банковские вклады (банковские депозиты), акции, паи, облигации и другие ценные бумаги в соответствии с действующим законодательством;
- движимое имущество (машины, оборудование и другие материальные ценности);
- недвижимое имущество (здания, сооружения и т. п.);
- авторские права (интеллектуальная собственность);



- права пользования землей и другими природными ресурсами, а также иные имущественные права;
- know-how и др.

Все инвестиции можно подразделить на две группы: реальные инвестиции (капитальные вложения) и портфельные инвестиции (вложения в ценные бумаги).

В свою очередь портфельные инвестиции могут выступать как дополнительным источником капитальных вложений, так и предметом биржевой игры на рынке ценных бумаг. При этом часть портфельных инвестиций – вложения в акции предприятий различных отраслей материального производства – по своей природе ничем не отличается от прямых инвестиций в производство.

Под *капитальными вложениями* следует понимать затраты на создание новых, реконструкцию, техническое перевооружение и расширение действующих основных фондов. Различают экономическую, технологическую, воспроизводственную, отраслевую, и территориальную структуру капитальных вложений.

Экономическая структура капитальных вложений отражает их целевое назначение: инвестиции непосредственно в отрасли производственной и непроизводственной сферы. Соотношение капитальных вложений в отраслях экономики между объектами производственного и непроизводственного назначения должно составлять примерно 3:1. Значительное превышение капитальных вложений, направляемых в производственную сферу, объясняется тем, что именно в ней закладывается основа для накоплений.

Технологическая структура капитальных вложений – это соотношение затрат на оборудование, строительно-монтажные работы и пр. Данная структура позволяет сравнивать капитальные вложения по видам затрат, т. е. подразделять их на активную и пассивную части. Рост затрат на оборудование считается прогрессивной тенденцией, поскольку повышается фондовооруженность труда, ускоряется оборот капитальных вложений, снижается капиталоемкость продукции, повышается отдача продукции с 1 руб. капитальных вложений.

Воспроизводственная структура капитальных вложений – соотношение затрат на реконструкцию, техническое перевооружение и расширение действующих предприятий и на строительство новых предприятий. Она характеризует соотношение между затратами на их накопление.

Отраслевая структура капитальных вложений – процентное соотношение затрат по различным отраслям. Это вид структуры зависит от темпов оборота капитальных вложений.

Видовая структура капитальных вложений определяет различия во времени оборота капитальных вложений в различных отраслях. Короткие сроки оборачиваемости капитальных вложений обеспечивают ускорение перевооружения производства.

Территориальная структура капитальных вложений – процентное соотношение затрат по территориям. Большая территориальная протяженность РФ создает множество трудностей практически во всех отраслях.

Предполагается, что максимальная отдача обеспечивается путем совершенствования размещения производственных сил, комплексного развития хозяйства в отдельных областях, рационального сочетания общегосударственных и отраслевых интересов. Знание данного вида структуры капитальных вложений позволяет в большей мере реализовать эффект территориального разделения труда.

***Источники инвестиций:***

- собственные финансовые средства (прибыль, резервные фонды, фонды накопления, амортизационный фонд), а также иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. д.);
- привлеченные финансовые средства (от продажи акций, благотворительные и иные взносы, средства, выделяемые вышестоящими холдинговыми и акционерными компаниями, ФПГ на безвозмездной основе);
- ассигнования на всех уровнях бюджетов, фондов поддержки предпринимательства, предоставляемые на безвозмездной основе;
- иностранные инвестиции;
- различные формы заемных средств [27].

***Показатели коммерческой эффективности инвестиционных проектов***

Для оценки коммерческой эффективности проекта используются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- индекс доходности (ИД);
- срок окупаемости инвестиционного проекта;
- внутренняя норма доходности (ВНД).

Дисконтирование – это приведение финансовых результатов будущих лет к базисному, как правило, текущему году. Дисконтирование необходимо, так как одна и та же сумма денежных средств через несколько лет будет иметь разную ценность. С течением времени деньги обесцениваются как минимум из-за неизбежной инфляции.

Дисконтирование финансовых результатов происходит путем их умножения на коэффициент дисконтирования:

$$K_d = 1 / (1 + E)^t, \quad (13)$$

где E – это ставка (норма) дисконта;

t – это порядковый номер временного интервала, если базисный период обозначать за t<sub>0</sub>, в противном случае формула изменяется:

$$K_d = 1 / (1 + E)^{t-1}. \quad (14)$$

Норма дисконта в общем случае рассматривается как норма прибыли на вложенный капитал, т. е. тот процент прибыли, который инвестор хочет получить в результате реализации проекта, с учетом рисков и инфляции.

Для предварительных расчетов можно ориентироваться на ключевую ставку Банка РФ, которая является минимальной нормой дисконта. Каждый конкретный инвестор увеличивает ее согласно своим представлениям о существующих в экономике рисках, оценке инфляции и норме прибыли на собственный капитал.

Чистый дисконтированный доход (*Net Present Value*) – это накопленный (по времени в рамках горизонта расчета) дисконтированный эффект от осуществления проекта.

$$\text{ЧДД} = \sum \text{П} \cdot a - \sum \text{О} \cdot a, \quad (15)$$

где П – приток денежных средств (чистая прибыль, амортизационные отчисления и проценты по банковским депозитам и т. п.);

О – отток денежных средств (инвестиции).

Индекс доходности проекта позволяет определить, сможет ли текущий доход от проекта покрыть капитальные вложения в него. Индекс доходности характеризует отдачу проекта на вложенные в него средства, эффективным считается проект с ИД выше 1,0. По рекомендациям проектных организаций ИД должен быть выше 1,2:

$$\text{ИД} = \sum \text{П} \cdot a / \sum \text{О} \cdot a. \quad (16)$$

Внутренняя норма доходности (*Intenal Rate of Return, IRR*) – это норма дисконта, при которой сумма приведенных притоков равна сумме приведенных оттоков. ВНД показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть связаны с проектом.

Если  $\text{ВНД} > E$ , то проект имеет положительный ЧДД и поэтому эффективен.

Срок окупаемости инвестиционного проекта можно рассчитать следующим образом:

$$T_{\text{ок}} = n + \text{ЧДД}_{\text{накн}} / \text{ЧДД}_{\text{теkn+1}}, \quad (17)$$

где  $\text{ЧДД}_{\text{нак}}$  – накопленный чистый дисконтированный доход, т. е. ЧДД рассчитанный нарастающим итогом;

$\text{ЧДД}_{\text{тек}}$  – чистый дисконтированный доход текущего года;

n – последний год, когда  $\text{ЧДД}_{\text{нак}} \leq 0$ .

Расчет показателей удобно выполнять в табличной форме (табл. 6):

Таблица 6 – Расчет чистого дисконтированного дохода

| Т             | Экономический эффект | Инвестиции | К <sub>д</sub> | Дисконтированные |            | ЧДД <sub>тек</sub> | ЧДД <sub>нак</sub> |
|---------------|----------------------|------------|----------------|------------------|------------|--------------------|--------------------|
|               |                      |            |                | Эффект           | Инвестиции |                    |                    |
| 0             |                      |            |                |                  |            |                    |                    |
| 1             |                      |            |                |                  |            |                    |                    |
| 2             |                      |            |                |                  |            |                    |                    |
| 3             |                      |            |                |                  |            |                    |                    |
| 4             |                      |            |                |                  |            |                    |                    |
| 5             |                      |            |                |                  |            |                    |                    |
| <b>ИТОГО:</b> |                      |            |                |                  |            |                    |                    |

Инвестиционный проект, как правило, представляется инвесторам в виде бизнес-плана. Бизнес-план – это документ внутренней отчетности, т. е. не имеющий единого стандарта, однако в принципе стандарты существуют, например, UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), ЕБРР (Единого банка реконструкции и развития), стандарт международной аудиторской компании KPMG и т. д. [26].

Можно выделить обобщенную структуру обезличенного бизнес-плана:

- титульный лист и оглавление;
- резюме проекта;
- описание бизнеса и продукта;
- анализ рынка и план маркетинга;
- план производства;
- организационный план;
- финансовый план;
- анализ безубыточности;
- анализ чувствительности и анализ рисков;
- приложения.

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое «финансовые ресурсы»?
2. Какие бывают виды прибыли?
3. Что такое «рентабельность»?
4. В чем разница между абсолютными и относительными экономическими показателями?
5. Что такое эффект рычага?
6. Как рентабельность связана с рыночной стоимостью компании?
7. Перечислите источники инвестиций.
8. Что такое дисконтирование?
9. Что такое бизнес-план?

## 5. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе.

Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству. Собственно, в английском языке конкуренция – это *competition* (соревнование).

Конкуренция – многоуровневое явление, проявляющееся на различных уровнях: макроэкономическом, мезоэкономическом и микроэкономическом.

Она может рассматриваться в различных аспектах, в том числе:

- как способ координации хозяйственной деятельности;
- как механизм взаимодействия агентов рынка;
- как способ достижения экономических целей;
- как способ завоевания конкурентных преимуществ.

В итоге можно привести следующее определение:

**Конкуренция** (лат. *concurrentia*, от лат. *concurro*) – соревнование/борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства, при единых правилах для всех ее участников.

Конкуренция не существует сама по себе. Предприниматели, их поведение, действия, решения влияют на рынок и приводят к изменениям. Поэтому бизнес применяет несколько методов конкуренции, чтобы улучшить положение на рынке.

### ***Добросовестная конкуренция***

Это здоровое поведение на рынке, когда предприниматели постоянно улучшают бизнес, развивают сервис и внедряют технологии для привлечения клиентов. Никто не привлекает к решению вопросов чиновников, черные методы PR или бандитов.

### ***Недобросовестная конкуренция***

Это уже обратная сторона бизнеса. Некоторые предприниматели не хотят участвовать в честной борьбе и поэтому применяют нечестные методы работы. Подобные явления происходят в каждой стране.

Использование цены в качестве инструмента конкурентной борьбы зависит от содержания царящей на рынке конкуренции. В зависимости от способов реализации стратегических целей предприятия выделяют два вида конкуренции: ценовую и неценовую.

***Ценовая конкуренция*** предполагает продажу товаров или предложение услуг по ценам более низким, чем у конкурентов. Цены могут быть снижены за счет сокращения издержек производства и реализации или путем уменьшения нормы прибыли, включаемой в цену продукции.

К видам ценовой конкуренции относятся:

1) конкуренция между фирмами, реализующими идентичные товары, пытающимися за счет установления предельно низких цен вытеснить остальных продавцов и обеспечить тем самым наибольший сбыт;

2) конкуренция между покупателями одной отрасли, которая приводит к увеличению спроса на продукцию и, следовательно, повышению цен на предлагаемые товары. Оценивая затраты, которые покупатель может понести за право удовлетворения собственной потребности в продукте, продавец повышает цену данного товара;

3) конкуренция между покупателями и продавцами: покупатели предпочитают купить товар подешевле, продавцы хотят продать его подороже. Итог этой конкурентной борьбы во многом зависит от соотношения сил конкурирующих сторон;

4) межотраслевая конкуренция, т. е. соревнование предприятий различных отраслей, выпускающих товары-субституты. Развитие такой конкуренции может вызывать как понижение, так и повышение цен на рынке. Регулирующим элементом при этом выступает цена товара-субститута.

В основе ***неценовой конкуренции*** лежит не уровень цены, а качество товара (срок службы, производительность, надежность). Появление данного метода конкурентной борьбы обусловлено усложнением запросов потребителей в силу роста уровня их доходов, расширением объемов рынка, ускорением научно-технического и технологического прогресса.

Повышение качества может осуществляться по двум основным направлениям: первое – совершенствование технических характеристик товаров, второе – улучшение приспособляемости товара к нуждам потребителей.

Неценовая конкуренция посредством улучшения качества продукции получила название конкуренции по продукту. Этот вид конкуренции основывается на стремлении захватить часть отраслевого рынка путем выпуска новых товаров, которые либо принципиально отличаются от своих предшественников, либо представляют модернизированный вариант старой модели. Конкуренция, основанная на повышении качества, имеет противоречивый характер. С одной стороны, повышение качества служит способом скрытого снижения цен и расширения сбыта, с другой – «качество» –

это субъективная оценка, которая открывает возможность фальсификации путем рекламы и использования красивой упаковки.

Неценовая конкуренция за счет сбыта продукции получила название конкуренции по условиям продаж. Этот вид конкуренции основывается на улучшении обслуживания покупателя. К нему относятся воздействие на потребителя через рекламу, совершенствование торговли, установление льгот по обслуживанию покупателей после приобретения товара, т. е. в процессе его эксплуатации [19].

Основными формами неценовой конкуренции являются:

- дифференциация продукта;
- улучшение качественных и потребительских параметров товара;
- реклама.

*Дифференциация* выпускаемой продукции увеличивает ассортиментное разнообразие и позволяет предложить покупателям всевозможные по типу, стилю, марке, качеству продукты и сервисы. Анализируя предпочтения потребителей, товаропроизводитель может легко завоевать свою нишу на рынке. В то же время данный метод, доведенный до крайней степени собственного проявления, сбивает покупателя с толку, усложняя процесс выбора. Достаточно часто предпочтение одним товарам перед другими отдается исходя не из реальных качественных и потребительских параметров продукта, а из цены как наилучшего показателя свойств предлагаемых продуктов и услуг.

Другой формой неценовой конкуренции является *улучшение конкурентами выпускаемых товаров и предлагаемых услуг*. Совершенствование качественных черт либо потребительских параметров продукта обеспечивает компании расширение рынка реализации товаров и вытеснение конкурентов. В целях сохранения присутствия на рынке остальные фирмы вынуждены соответствовать заданному уровню. Данная форма оказывает позитивное воздействие на экономику: содействует развитию научно-технического прогресса не только в сфере потребительских продуктов, но и в области ресурсного и материально-технического обеспечения.

Отмечая положительные стороны конкуренции в форме совершенствования продукта, необходимо обратить внимание на имитационную деятельность компаний в данной области. Активность компании-имитатора в улучшении продукта, как правило, ограничивается незначительными поверхностными переменами. Добиваясь внешнего эффекта, выдавая обещаемые параметры качества товара за действительные (изменение названия, упаковки), компания априори закладывает моральный износ в усовершенствованный товар, что вызывает быстрое разочарование покупателя в обладании продуктом, на смену которого пришла уже его новая модель. Данное направление деятельности компаний объективно ведет к расхищению ограниченных ресурсов и вызывает рост потребительских расходов населения.

Помимо указанных, к числу неценовых способов относят также предоставление огромного комплекса услуг (в том числе обучение персонала), бесплатное сервисное обслуживание, зачет старого сданного продукта в качестве первого взноса за новый, поставку оборудования «под ключ».

Меньшее энергопотребление, сниженная материалоемкость, предотвращение загрязнения природы и остальные аналогичные улучшенные потребительские характеристики выдвинулись в последнее десятилетие на ведущее место в списке неценовых аргументов в пользу продукта.

В связи с огромным влиянием на общественность средств массовой информации одним из важнейших способов ведения конкурентной борьбы стала реклама. С помощью рекламы компании не только доносят до покупателей информацию о потребительных свойствах продуктов, но и формируют доверие к собственной товарной, ценовой, сбытовой политике, стремясь сделать благоприятным образ компании. Основная цель рекламы – стимулирование сбыта путем приспособления потребительского спроса к продукту. Большие расходы, связанные с рекламной деятельностью, вызывают неоднозначные оценки в отношении целесообразности рекламы.

С одной стороны, утверждается, что подобного рода деятельность является расточительной и ослабляет конкуренцию. С другой стороны, рекламе приписывается много положительных моментов, которые соединены как с интересами потребителей, так и с эффективностью функционирования государственной экономики, а также с укреплением рыночных сил, что ведет к обострению конкурентной борьбы.

В экономической науке сформировались два различных подхода к осуществлению рекламной деятельности. Согласно антиконкурентному подходу реклама является по существу формой убеждения, которая увеличивает разнообразие продукта в сознании потребителей, тем самым позволяя каждой фирме получить определенную степень монопольной власти на рынке. Реклама также уменьшает конкуренцию среди предприятий отрасли и, выступая для них в качестве барьера, защищает созданные компании от возможных конкурентов.

Сторонники проконкурентного подхода рассматривают рекламу как средство повышения информированности потребителей о возможных заменителях товаров и их качественных характеристиках.

Для оценки реальных экономических последствий влияния рекламы требуется анализ множества факторов и причинно-следственных связей. Тем не менее, законодательным и исполнительным государственным органам необходимо постоянно отслеживать процессы рекламной деятельности с целью принятия действенных мер, своевременно лимитировать или не допускать отрицательных последствий рекламы.

Вместе с тем осознание созидательной силы конкуренции, приводящей к снижению издержек производства, быстрому обновлению ассортимента продукции, улучшению ее качества и тем самым повышению конкурентоспособности данной продукции и фирмы ее производящей, побуждает государство обеспечить ее правовую защиту путем разработки законодательства, ограничивающего монополистическую деятельность.

### ***Типология рынков. Рынки с монопольной властью***

Рыночная структура отражает все наиболее важные аспекты рынка – количество фирм в отрасли, характер производимого продукта, возможности для



входа и выхода из нее фирм, количество покупателей, способность отдельной фирмы воздействовать на цены. Чем ниже способность фирмы влиять на рынок, тем более конкурентной считается данная отрасль.

Поскольку структура того или иного рынка определяется множеством факторов, количество типов рынков является практически неограниченным.

Для упрощения анализа в экономической теории принято выделять четыре базовых модели: совершенная конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция и олигополия. Модели конкурентных рыночных структур приведены в таблице 7 [19].

Таблица 7 – Модели рынков и их основные характеристики

| Характеристики             | Типы рыночных структур  |                               |                                   |                                      |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
|                            | Совершенная конкуренция | Несовершенная конкуренция     |                                   |                                      |
|                            |                         | Монополистическая конкуренция | Олигополия                        | Чистая монополия                     |
| Количество продавцов       | Много                   | Много                         | Мало                              | Один (доминирующий на рынке)         |
| Размер компаний            | Мелкий                  | Мелкий или средний            | Крупный                           | Различный (чаще всего крупный)       |
| Тип товара                 | Однородный              | Дифференцированный            | Однородный или дифференцированный | Уникальный (без близких заменителей) |
| Контроль над ценами        | Нет                     | Ограничен                     | Значительный                      | Полный                               |
| Барьеры для входа на рынок | Отсутствуют             | Низкие                        | Высокие                           | Практически непреодолимые            |
| Доступ к информации        | Свободный               | Свободный                     | Ограничен                         | Блокирован                           |
| Ценовая конкуренция        | Нет                     | Ограниченная                  | Ограниченная                      | Нет                                  |
| Неценовая конкуренция      | Да                      | Да                            | Да                                | Нет                                  |

Чистая монополия означает конец конкурентной борьбы и считается негативным явлением. Во всех развитых странах мира существует антимонопольное законодательство. В РФ – это федеральная антимонопольная служба (ФАС).

Однако следует отличать естественные монополии.

*Естественные монополии* основаны на положительной экономии от масштаба производства, которая столь значительна, что одна фирма может обеспечить продукцией весь рыночный спрос при меньших издержках, чем несколько открыто конкурирующих фирм.

В Российской Федерации понятие естественной монополии закреплено в Федеральном законе «О естественных монополиях» № 147-ФЗ от 17 августа 1995 г. В соответствии с Законом естественная монополия определяется как состояние товарного рынка, при котором удовлетворение спроса на этом рынке эффективнее в отсутствие конкуренции в силу технологических особенностей

производства (в связи с существенным понижением издержек производства на единицу товара по мере увеличения объема производства), а товары, производимые субъектами естественной монополии, не могут быть заменены в потреблении другими товарами, в связи с чем спрос на данном товарном рынке на товары, производимые субъектами естественных монополий, в меньшей степени зависит от изменения цены на этот товар, чем спрос на другие виды товаров.

На сегодняшний день в России в соответствии с действующим законодательством к сферам деятельности естественных монополий относят:

- транспортировку нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам;
- транспортировку газа по трубопроводам;
- железнодорожные перевозки;
- услуги в транспортных терминалах, портах, аэропортах;
- услуги общедоступной электросвязи и общедоступной почтовой связи;
- услуги по передаче электрической энергии;
- услуги по оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике;
- услуги по передаче тепловой энергии;
- услуги по использованию инфраструктуры внутренних водных путей.

Помимо перечисленных в законе отраслей к сфере функционирования естественных монополий значительно приближен ряд других важнейших элементов промышленной и социальной инфраструктур. К их числу, в частности, можно отнести различного рода коммуникации и системы жизнеобеспечения (например, водопроводные и канализационные сети), метрополитен и прочие виды транспорта общего пользования.

Очевидно, что естественные монополии в большинстве своем охватывают те области народнохозяйственного комплекса, которые носят стратегический характер и лежат в основе национальной безопасности государства.

Помимо основных типов рыночных структур существуют и другие. Отдельно можно выделить монополию.

*Монополия* – это особая ситуация в рыночных отношениях, когда от продавцов поступает большое количество предложений, но покупатель у них только один. Это дает последнему возможность диктовать выгодные для себя условия. Сам термин происходит от греческих слов *μavoc* – один и *ψώνια* – покупка.

Термин «монополия» впервые появился в научной литературе в 1933 году и принадлежит экономисту Джоан Вайолет Робинсон. Она рассматривала как раз рынок труда и единственную компанию, которая предлагала работу жителям региона.

В экономике монополия – вариант несовершенной конкуренции. Соответственно, классические представления о спросе и предложении в данном случае работают не полностью, а само по себе явление считается негативным.

Монополия – это довольно редкое явление в торговых отношениях, однако встретить его можно, например, в небольших городах, где всего одно крупное предприятие, которое называют градообразующим. Это явление может

встречаться и на государственном уровне, когда в качестве единственного заказчика выступают государственные органы, например, Министерство обороны.

Монопсония имеет ряд характерных черт, к которым можно отнести следующие:

- покупатель сам устанавливает цены;
- монопсонист определяет объем производства и спрос на рабочую силу;
- у продавца нет других альтернатив для сбыта;
- в неразвитых городах градообразующее предприятие может влиять на жизнь города, бюджет.

Таким образом, если монополия несет проблемы для покупателей (в основном, для населения), то ситуация с монопсонией отражается на продавцах товаров или на работниках в определенном городе или отрасли.

В экономике монопсония – это ситуация, возникающая, если на рынке есть много продавцов, но всего один покупатель. Его может интересовать услуга или ресурс, он способен диктовать цены и объем производства, так как продавцам больше некуда сбывать свой продукт. То же самое может касаться и рынка труда. Например, если в небольшом городе мало рабочих мест и существует градообразующее предприятие, соискатели вынуждены трудоустраиваться за ту зарплату, которую им предлагают, так как альтернативы в виде другого рабочего места у них нет.

Соответственно, монопсония может возникать:

В небольших населенных пунктах, когда градообразующее предприятие получает возможность регулировать цену на труд и нанимать большую часть специалистов, которые ему могут потребоваться. При этом у последних нет альтернативы, и они вынуждены соглашаться на условия нанимателя, даже если они не самые выгодные для работника.

На товарном рынке, когда один и тот же товар выпускает несколько компаний, а покупатель только один. В этом случае покупатель будет приобретать товар по самой низкой цене, искусственно снижать стоимость товара, не покупая по той стоимости, которую предлагает продавец.

В условиях искусственных ограничений, например, когда государство законодательно разрешает продавать определенный товар только одному покупателю.

Каждый участник конкурентной борьбы стремится повысить свой уровень конкурентоспособности. *Конкурентоспособность предприятия* – это комплексная характеристика предприятия, отражающая его потенциальные и реальные возможности обеспечивать свои конкурентные преимущества на рынке в условиях постоянно меняющейся внутренней и внешней среды.

Понятия конкурентоспособность предприятия и продукции тесно взаимосвязаны, но их также нельзя отождествлять [19].

*Конкурентоспособность продукции* – комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его преимущество перед другими товарами.

Конкурентоспособность можно определить, например, путем сравнения товаров конкурентов по техническим и экономическим (стоимостным) параметрам.

Сопоставлением технических параметров определяют так называемый индекс технических параметров ( $I_{ТП}$ ):

$$I_{ТП} = \sum D_i \cdot q_i, \quad (18)$$

где  $n$  – число параметров, выбранных для оценки;

$D_i$  – коэффициент значимости (весомости) параметра (от 0 до 1);

$q_i$  – относительный показатель качества товара, определяемый путем деления числового значения показателя качества оцениваемой продукции на аналогичный показатель конкурирующего товара.

Чем выше  $I_{ТП}$ , тем в большей степени параметры оцениваемой продукции превосходят параметры товара конкурентов.

Индекс экономических параметров, например, индекс цен  $I_{Э}$  определяют сопоставлением цен потребления, оцениваемого ( $C_1$ ) и конкурирующего товара ( $C_2$ ):

$$I_{Э} = C_1 / C_2. \quad (19)$$

Чем выше индекс, тем в меньшей степени оцениваемый товар отвечает запросам покупателя.

Цена потребления складывается из оптовой цены реализации продукции, затрат на транспортировку, таможенных пошлин и всех затрат покупателя в течение срока эксплуатации товара (например, расходы по устранению брака). Отдельные из эксплуатационных затрат покупателя могут не учитываться в расчете, если они одинаковы для продукции всех поставщиков [26].

Соотношение индекса технических параметров и индекса экономических параметров характеризует уровень конкурентоспособности продукции ( $K_{СП}$ ). Если  $K_{СП} > 1$ , товар конкурентоспособен.

$$K_{СП} = I_{ТП} / I_{Э}. \quad (20)$$

### ***Контрольные вопросы***

1. В чем суть конкуренции?
2. Перечислите типы рыночных структур.
3. Чем чистая монополия отличается от естественной монополии?
4. Какая организация в РФ занимается надзором за соблюдением антимонопольного законодательства?
5. Что такое «монопсония»?
6. Как можно рассчитать конкурентоспособность продукции?

## 6. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ ПРАВИТЕЛЬСТВА

*Правительство* – это высший коллегиальный исполнительный орган государственного управления и государственной власти, формируемый из руководителей органов государственного управления страны и других государственных служащих, либо (в широком смысле) общая система государственного управления. Во многих экономических источниках указывается «государство», в то же время государство осуществляет свое влияние, реализует свою власть посредством правительства.

В классической экономической теории предполагается, что государство достаточно эффективно решает ряд важных для экономики задач. В частности:

- гарантирует исполнение законов, регулирующих функционирование экономики;
- производит общественные блага;
- компенсирует провалы рынка;
- проводит политику макроэкономической стабилизации.

Вместе с тем механизм функционирования государства, не рассматривается. В координатах традиционного экономического анализа государство (точно так же, как и фирма) – «черный ящик».

В институциональной экономике государство трактуется как сложный, внутренне структурированный механизм, характеристики которого напрямую определяют его эффективность.

Государство рассматривается как система институтов власти и управления, поддерживающая стабильность функционирования и развития экономики. В этом смысле оно анализируется как важнейший источник институциональных ограничений на экономическую деятельность, которые институциональная экономика вводит в экономический анализ наряду с традиционными ограничениями.

Именно государство устанавливает и обеспечивает основные (формальные) рамки взаимодействия экономических агентов.

В этой связи в центре внимания находятся такие вопросы, как:

- причины существования государства в качестве элемента экономической системы и его функции;
- устройство государства и его соответствие экономическим функциям;
- механизм принятия экономически значимых решений;
- границы проникновения в экономическую сферу, размеры государства.

Институциональная экономика видит в государстве как участнике экономической деятельности, прежде всего, субъекта, обладающего монополией на насилие. Согласно Д. Норту, «государство – это организация со сравнительными преимуществами в осуществлении насилия, распространяющаяся на определенный географический район, границы которого определяются ее властью над налогоплательщиками» [12].

Благодаря своему особому положению государство способно более эффективно, чем отдельные граждане выполнять ряд важных для экономики функций.

Набор этих функций определен «провалами» рынка. Он включает следующие:

– Снижение неопределенности и упрощение координации экономического поведения на основе установления и обеспечения правил. Согласно институциональной теории, фундаментальными ограничениями на экономический выбор являются формальные и неформальные правила поведения. Государство, устанавливая и поддерживая общие формальные правила, сужает границы выбора, делает поведение экономических субъектов более предсказуемым, а его координацию – менее затратной.

– Оптимизация структуры стимулов и поведения. В зависимости от характера правил и их действенности стимулы предпочтения экономических субъектов относительно путей и форм употребления принадлежащих им ресурсов могут существенно различаться. Посредством институционального производства государство способно сформировать эффективную (с точки зрения роста общественного благосостояния) систему стимулов. В зависимости от институциональной среды, в формировании которой принимает участие государство, рациональность и индивидуализм поведения субъектов может приобретать разную степень, может изменяться характер их предпочтений.

– Экономия на издержках коммуникаций. Вследствие эффекта масштаба центральная власть способна с меньшими удельными издержками обеспечить: создание каналов обмена информацией между экономическими субъектами.

– Решение проблемы измерения качества обмениваемых благ (путем разработки стандартов мер и весов).

– Упрощение обмена (на основе организации денежного обращения, а также создания физических каналов обмена – транспортной сети, площадок для торгов и т. д.).

– Защита прав участников экономических взаимодействий и выполнение роли «третьей» стороны в конфликтах, возникающих при выполнении контрактов из-за непредвиденных обстоятельств.

– Производство общественных благ. Производство таких благ сталкивается с проблемой безбилетника и потому не может быть профинансировано частными лицами.

– Перераспределение доходов. Производство государством порядка предполагает наличие различных ограничений и прав у разных групп экономических субъектов. Таким образом, каждой институциональной среде соответствует свое распределение политической и экономической власти среди в обществе [13].

### ***Монетарная и фискальная деятельность правительства***

*Монетарная (кредитно-денежная) политика* представляет собой меры, проводимые центральным банком по регулированию денежного рынка с целью стабилизации экономики.

Целями монетарной политики выступает обеспечение:

- 1) стабильного экономического роста;
- 2) полной занятости ресурсов;
- 3) стабильного уровня цен;
- 4) равновесия платежного баланса.

Для стабилизации экономики правительство проводит стимулирующую экономическую политику в период спада и сдерживающую политику в период бума.

Монетарная политика оказывает влияние на экономическую конъюнктуру, воздействуя на совокупный спрос. Объектом регулирования выступает денежный рынок и, прежде всего, денежная масса. Монетарную политику определяет и осуществляет Центральный банк. Тактическими целями (целевыми ориентирами) монетарной политики Центрального банка могут выступать:

- 1) контроль за предложением денег (денежной массой);
- 2) контроль за уровнем ставки процента;
- 3) контроль за обменным курсом национальной денежной единицы (национальной валюты).

Изменение предложения денег Центральный банк осуществляет посредством воздействия на резервы коммерческих банков (и поэтому на их кредитные возможности) и на денежный мультипликатор. Фактический объем денежной массы является результатом операций коммерческих банков по приему депозитов и выдаче кредитов. Рост предложения денег соответствует стимулирующей, а сжатие денежной массы – сдерживающей монетарной политике.

К инструментам монетарной политики, дающим возможность Центральному банку контролировать величину денежной массы, относятся:

1. Изменение нормы обязательных резервов.
2. Изменение учетной ставки процента (ставки рефинансирования).
3. Операции на открытом рынке – наиболее важное и оперативное средство контроля за денежной массой. Операции на открытом рынке представляют собой покупку и продажу Центральным банком государственных ценных бумаг на вторичных рынках ценных бумаг. Объектом операций на открытом рынке служат преимущественно казначейские векселя и краткосрочные государственные облигации.

Различают два вида монетарной политики: стимулирующую и сдерживающую.

1. Стимулирующая монетарная политика проводится в период спада. Она заключается в проведении Центральным банком мер по увеличению предложения денег. Ее инструментами являются:

- а) снижение нормы обязательных резервов;
- б) снижение учетной ставки процента;
- в) покупка центральным банком государственных ценных бумаг.

2. Сдерживающая монетарная политика состоит в использовании Центральным банком мер по уменьшению предложения денег. К ним относятся:

- а) повышение нормы обязательных резервов;

- б) повышение учетной ставки процента;
- в) продажа центральным банком государственных ценных бумаг [14].

*Фискальная политика* представляет собой меры, которые предпринимает правительство с целью стабилизации экономики с помощью изменения величины доходов и/или расходов государственного бюджета.

Целями фискальной политики являются поддержание: стабильного экономического роста; полной занятости ресурсов; стабильного уровня цен.

Фискальную политику проводит правительство. Инструменты фискальной политики воздействуют как на совокупный спрос (на величину совокупных расходов), так и на совокупное предложение (величину издержек фирм). Инструментами фискальной политики выступают расходы и доходы государственного бюджета.

Выделяют два вида фискальной политики: стимулирующую и сдерживающую.

1. Стимулирующая фискальная политика применяется при спаде и направлена на увеличение деловой активности и используется в качестве средства борьбы с безработицей. Инструментами стимулирующей фискальной политики выступают:

- а) увеличение государственных закупок;
- б) снижение налогов;
- в) увеличение трансфертов.

При этом снижение налогов и увеличение трансфертов фирмам (субсидий) ведет к росту не только совокупного спроса, но и совокупного предложения. В этом случае происходит не только рост совокупного выпуска, но и снижение уровня цен. Поэтому эти инструменты могут использовать в качестве средства борьбы одновременно и с безработицей, и с инфляцией.

2. Сдерживающая фискальная политика используется при буме («перегреве» экономики), направлена на сдерживание деловой активности в целях борьбы с инфляцией. Инструментами сдерживающей фискальной политики являются:

- а) сокращение государственных закупок;
- б) увеличение налогов;
- в) сокращение трансфертов.

Кроме того, в зависимости от способа воздействия инструментов фискальной политики на экономику различают фискальную политику: дискреционную и автоматическую.

Дискреционная фискальная политика представляет собой сознательное законодательное изменение правительством величины государственных закупок, налогов и трансфертов с целью стабилизации экономики. Эти изменения находят отражение в основном финансовом плане страны – государственном бюджете.

Автоматическая (недискреционная) фискальная политика основана на действии встроенных (автоматических) стабилизаторов. Встроенные стабилизаторы представляют собой инструменты, величина которых остается неизменной, но само наличие которых автоматически стабилизирует экономику,



стимулируя деловую активность при спаде и сдерживая ее при перегреве. К автоматическим стабилизаторам относятся:

- а) подоходные налоги (включающие в себя все виды налогов на доходы, в том числе налог на прибыль корпораций);
- б) косвенные налоги (в первую очередь, налог на добавленную стоимость);
- в) пособия по безработице;
- г) минимальный размер заработной платы.

Таким образом, встроенные стабилизаторы стабилизируют экономику, увеличивая дефицит государственного бюджета (или сокращая его профицит) в период спада и увеличивая профицит бюджета (или уменьшая дефицит) в период инфляции. Преимущество встроенных стабилизаторов состоит в том, что нет необходимости принятия политическими деятелями специальных решений для введения их в действие. Однако встроенные стабилизаторы оказывают менее сильное воздействие на стабилизацию экономики, чем меры дискреционной фискальной политики. В развитых странах экономика на 2/3 регулируется с помощью дискреционной фискальной политики и только на 1/3 – за счет действия встроенных стабилизаторов.

Функции государства выполняются тем полнее и эффективнее, чем совершеннее создаваемый им порядок. Власть государства базируется на понятиях «легальность» и «легитимность» [14].

### ***Легитимность и легальность государственной власти***

Термин «легитимность» (*legitime*) имел несколько значений. Он возник в начале XIX века во Франции и первоначально практически отождествлялся с термином «*legalite*» (законность). Его использовали для обозначения законно установленной власти в отличие от насильственно узурпированной (легитимность первоначально сводилась к ее легальности, т. е. к наличию законного источника власти и законного основания обладания ей).

С течением времени понятия легитимность и легальность разделились. Легитимность – это юридическое оформление власти, соответствие данной власти объективному праву. Легитимность (классическое определение – М. Вебер) – нравственная оправданность существования государства с точки зрения большинства его граждан, выражающаяся в добровольном принятии государственной власти этим большинством.

Однако термин «легитимность» не имеет строго юридического содержания и не фиксируется в конституциях. В отличие от легальности, которая является юридическим обоснованием власти, ее норм и законов, легитимность отражает степень соответствия власти ценностным представлениям большинства граждан.

Легальность государственной власти – это понятие юридическое, которое означает юридическое обоснование власти и ее соответствие правовым нормам. Форма легализации власти – законодательная (Конституция или, например, Акт о престолонаследии).

Для граждан легальность государственной власти состоит в повиновении законам и их исполнении. Любая власть, издающая законы, даже непопулярные, но обеспечивающая их выполнение, легальна. Легальность государственной власти – это признание правомерности ее возникновения и действие власти в рамках законности. Термин «легальность» позволяет отличать законно установленную власть (на основе выборов или престолонаследия) от узурпаторской, т. е. насильственно захваченной в результате переворота, бунта и т. д.

Легитимность государственной власти – это качество взаимоотношений власти и подвластных, которое выражается в:

- 1) ее основанности на общечеловеческих нравственных ценностях;
- 2) добровольном признании населением права власти управлять и психологическая готовность подчиняться ее велениям и согласие на применение мер принуждения со стороны власти.

Поэтому легальная власть может быть одновременно нелегитимной. Легитимная власть, в отличие от легальной, это власть, которая принимается, одобряется населением. Легальность и легитимность могут расходиться во времени.

Легитимность не имеет юридического содержания и не фиксируется в Конституции. Легитимность отражает степень соответствия власти ценностным представлениям большинства граждан, т. е. это особая морально-психологическая оценка.

Легитимность может быть истинной и ложной (социальная демагогия, обман). Понятие легитимности не совпадает у различных слоев населения. Легитимность должна постоянно поддерживаться, так как это вопрос согласия, повиновения и политического участия без принуждения. Легитимность государственной власти располагает к доверию и авторитету, а отсюда эффективность государственной власти.

Вопрос о легитимности – это вопрос о границах, о правомерности применяемого властью к физическим и юридическим лицам принуждения.

Некоторые авторы в понятие «легитимность» включают:

- 1) юридический смысл, т. е. легальность;
- 2) духовный, морально-психологический смысл, т. е. собственно легитимность.

Политическая история свидетельствует о том, что легальная власть может быть нелегитимной и, наоборот.

Современная государственная власть, желающая быть эффективной, должна быть и легальной и легитимной, либо просто легитимной, если в это понятие включать юридический аспект (легальность) бытия государственной власти.

Государство с помощью правительства осуществляет надзор за соблюдением правил всеми участниками экономического процесса. Однако легальность и легитимность этого надзора зачастую подрывается из-за лоббистской деятельности [12].

С английского «*lobby*» переводится как «коридор», с латинского «*lobium*» – галерея. Лобби как помещение – это изначальное значение слова. Сейчас стало модно так называть фойе, вестибюли, бары. Похожее по значению слово – «кулуары».

Методы лоббистской деятельности:

*легальные:*

- петиции (письменные обращения, подписанные определенным количеством граждан и (или) юридических лиц);
- информационные кампании в поддержку того или иного проекта;
- опросы населения;
- исследования, подтверждающие необходимость (актуальность, безопасность и т. д.) лоббируемого интереса;
- материальная поддержка лоббируемого лица (разумеется, в рамках действующего законодательства);
- рассылка писем во властные структуры;

*нелегальные:*

- подкуп чиновников и прочих официальных лиц;
- угрозы и шантаж.

В РФ лоббистская деятельность законодательно запрещена.

### ***Правительственная политика и международные рынки***

Иногда лоббирование проявляется в форме правительственного вмешательства в деятельность международных рынков. Обычно такое вмешательство осуществляется в форме установления тарифов и квот.

Цель введения квот – ограничить количество единиц продукции, которые иностранные производители могут ввести в страну. Введение квот позволяет национальным производителям продавать продукцию по более высокой цене.

Тарифы, как и квоты, предназначены для ограничения деятельности иностранных конкурентов на национальном рынке. Применяется два типа тарифов.

Паушальный тариф – фиксированная плата, которую должна внести иностранная компания правительству страны за право вести деятельность на ее территории. Акциз (поштучный тариф) – плата иностранной компании правительству страны за каждую единицу продукции, ввезенную на территорию [23].

### ***Контрольные вопросы***

1. Перечислите основные функции государства в экономике.
2. В чем заключается монетарная деятельность?
3. В чем заключается фискальная деятельность?
4. Чем легальность отличается от легитимности?
5. В чем заключается лоббистская деятельность?
6. Какие инструменты использует правительство на международных рынках?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Барабаш, Н. Н. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. – 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. – 182 с. – Текст: непосредственный.
2. Бланк, И. А. Управление финансовыми ресурсами / И. А. Бланк – М.: Издательство «Омега-Л»: ООО «Эльга», 2011. – 768 с. – Текст: непосредственный.
3. Бурланков, С. П. Управление конкурентоустойчивостью в сфере послепродажного обслуживания на железнодорожном транспорте : монография / С. П. Бурланков, Долгов Д. И. – Текст: непосредственный // Саранск: Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева, 2013. – 199 с.
4. Волков, О. И. Экономика предприятия : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / О. И. Волков, В. К. Скляренко. – 2-е изд. – Москва : Инфра-М, 2013. – 262 с. – Текст: непосредственный.
5. Гибадулин, Р. Х. Экономическая теория фирмы предпринимательского типа: генезис и тезаурус / Р. Х. Гибадулин, И. М. Марданова. – Текст: непосредственный // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: Экономика. – 2009. – № 9 (147). – Вып. 20. – С. 96–100.
6. Гончарова, Е. Б. Институциональная экономика : учеб. пособие / Е. Б. Гончарова, Я. В. Попова, Е. П. Гончарова. – Волгоград: ИУНЛ ВолГТУ, 2014. – 96 с. – Текст: непосредственный.
7. Гостяева, Ю. Ю. Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений / Ю. Ю. Гостяева, Е. Д. Щетинина. – Текст: непосредственный // Социально-гуманитарные знания. – 2014. – № 8. – С. 258–265.
8. Грибов, П. Г. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / П. Г. Грибов, Т. А. Тищенко, Н. Ю. Бардина. – М.: МИИР, 2014. – 196 с. – Текст: непосредственный.
9. Демин, Г. А. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Г. А. Демин – Пермь : Перм. гос. нац. исслед. ун-т, 2019. – 88 с. – Текст: непосредственный.
10. Захарова, А. А. Информационная система управления риском банкротства предприятия / А. А. Захарова, Е. В. Телипенко, А. А. Мицель, С. В. Сахаров. – Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2013. – 147 с. – Текст: непосредственный.
11. Захарова, А. А. Нечеткие методы принятия решений в системе поддержки принятия решений о стратегии развития предприятия / А. А. Захарова. – Текст: непосредственный // Известия Орловского государственного технического университета. Серия: Информационные системы и технологии. – 2006. – № 1-1. – С. 82–87.

12. Институциональная экономика: учебное пособие / Е. Г. Гужва, М. И. Лесная; А. Н. Яковлев, О. П. Брискер, И. А. Агапов; под ред. Е. Г. Гужвы, СПбГАСУ. – СПб., 2013. – 168 с. – Текст: непосредственный.

13. Институциональная экономика: курс лекций / О. П. Чекмарев. – СПб; СПбГАУ, 2004. – 236 с. – Текст: непосредственный.

14. Институциональная экономика : учебное пособие / С. С. Винокуров и др.; по ред. д-ра экон. наук, проф. В. А. Грошева, д-ра экон. наук, проф. Л. А. Мизринь. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 125 с. – Текст: непосредственный.

15. Кунин, В. А. Кластеризация предпринимательских решений в условиях неопределенности / В. А. Кунин. – Текст: непосредственный. // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 2(58). – С. 117–120.

16. Кунин, В. А. Превентивное управление рисками промышленного предпринимательства: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Кунин Владимир Александрович; С.-Петербург. унт упр. и экономики. – Санкт-Петербург, 2011. – 40 с. – Текст: непосредственный.

17. Лукьянцева, Ю. В. Методы выработки стратегических решений / Ю. В. Лукьянцева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – №49 (391). – С. 110–112.

18. Макрусев, В. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. В. Макрусев, В. Ф. Волков О. А. Дмитриева. – Москва: Российская таможенная академия, 2013. – 212 с. – Текст: непосредственный.

19. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с. – Текст: непосредственный.

20. Тепман, Л. Н. Управление рисками в условиях финансового кризиса: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям экономики и управления / Л. Н. Тепман, Н. Д. Эриашвили. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 295 с. – Текст: непосредственный.

21. Управленческая экономика: учеб. пособие / К. Э. Тюпаков, В. С. Курносов. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 234 с. – Текст: непосредственный.

22. Управленческая экономика / О. В. Лазько. – Смоленск: зд. ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2016. – 59 с. – Текст: непосредственный.

23. Фрейдкина, Е. М. Управленческая экономика: учеб.-практ. пособие / Е. М. Фрейдкина; ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб., 2016. – 38 с. – Текст: непосредственный.

24. Ширенбек, Х. Экономика предприятия: учебник / Х. Ширенбек; пер. с нем. под общ. ред. И. П. Бойко, С. В. Валдайцева, К. Рихтера. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 848 с. – Текст: непосредственный.

### **Электронные источники**

25. Академик (Словари и энциклопедии). – URL: [https://economics\\_ru\\_ch.academic.ru/4367/](https://economics_ru_ch.academic.ru/4367/) (дата обращения: 12.05.2023). – Текст: электронный.

26. Евдокимова, М. А. Экономика и управление производством: учебное пособие / М. А. Евдокимова, А. Е. Михайлова. – Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2012. – 152 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/45433> (дата обращения: 06.04.2023).

27. Жиделева, В. В. Экономика предприятия: учебное пособие / В. В. Жиделева, Ю. Н. Каптейн. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 133 с. – (Высшее образование). – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2029846> (дата обращения: 06.04.2023).

28. Понятие «Управленческая экономика», ее место в ряду экономических дисциплин. Принципы эффективного менеджмента. – URL: <https://poznayka.org/s81635t1.html> (дата обращения: 12.05.2023). – Текст: электронный.

29. Носкова, К. А. Инновации как социально-экономическое явление / К. А. Носкова. – Текст: электронный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2012. – № 10. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/10/1368> (дата обращения: 14.04.2023).

Учебное издание

**Земенцкий Юрий Владимирович  
Фрейдкина Елена Михайловна**

## **Управленческая экономика**

*Учебное пособие*

Редактор и корректор А. А. Чернышева  
Техн. редактор Д. А. Романова

Учебное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:  
электронное устройство с программным обеспечением  
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: [http://publish.sutd.ru/tp\\_get\\_file.php?id=202016](http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016), по паролю.  
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 26.10.2023 г. Рег. № 5052/23

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД  
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.