

**ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ**  
**по курсу**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ**  
**ПРАКТИКУМ**

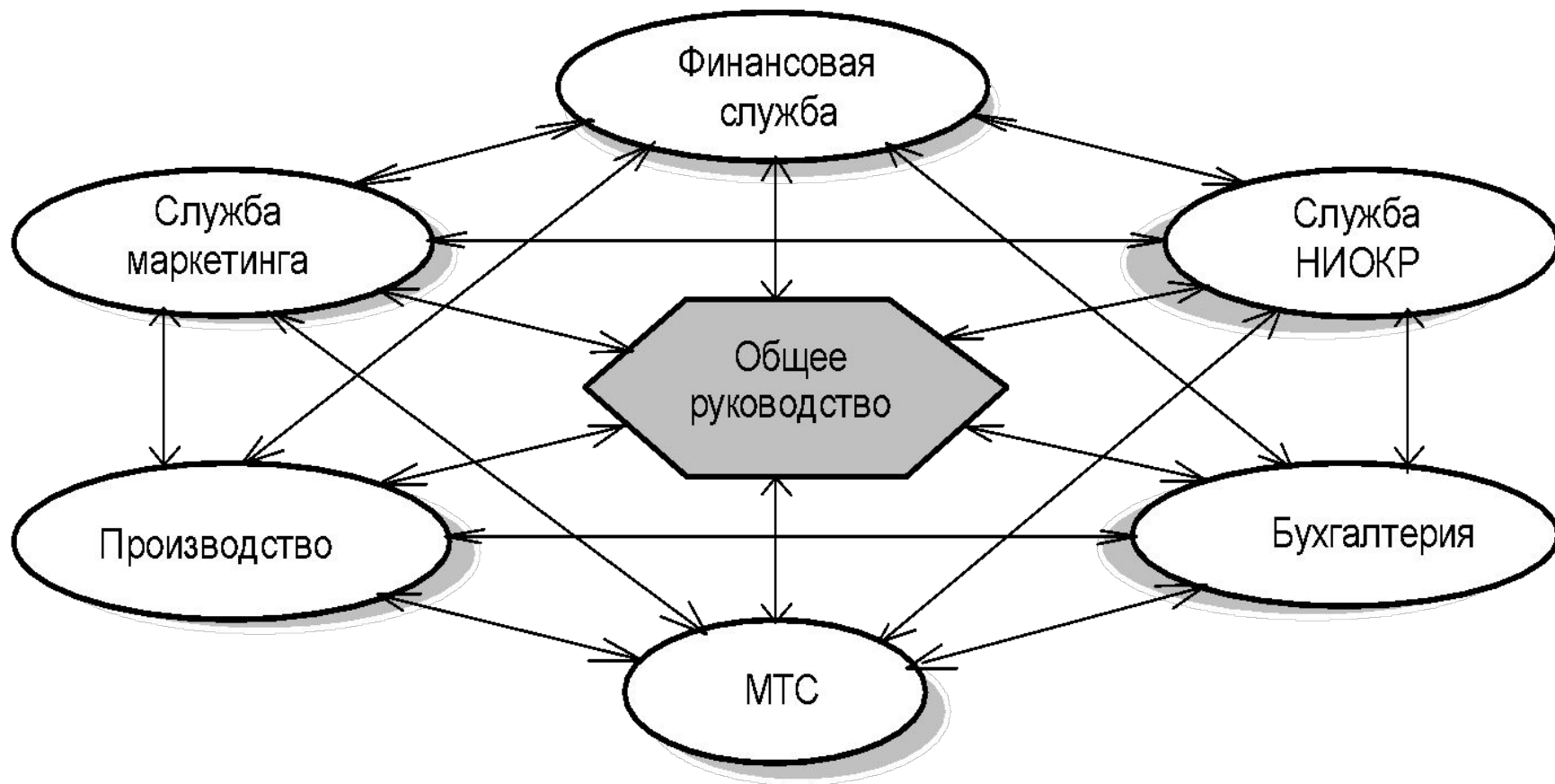
# 1. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ (ФИРМЫ) И ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ.


Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка – две ступени в иерархии управления жестко связаны между собой диалектическим единством внешней и внутренней среды фирмы.

# ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИРМЫ



# ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ФИРМЫ






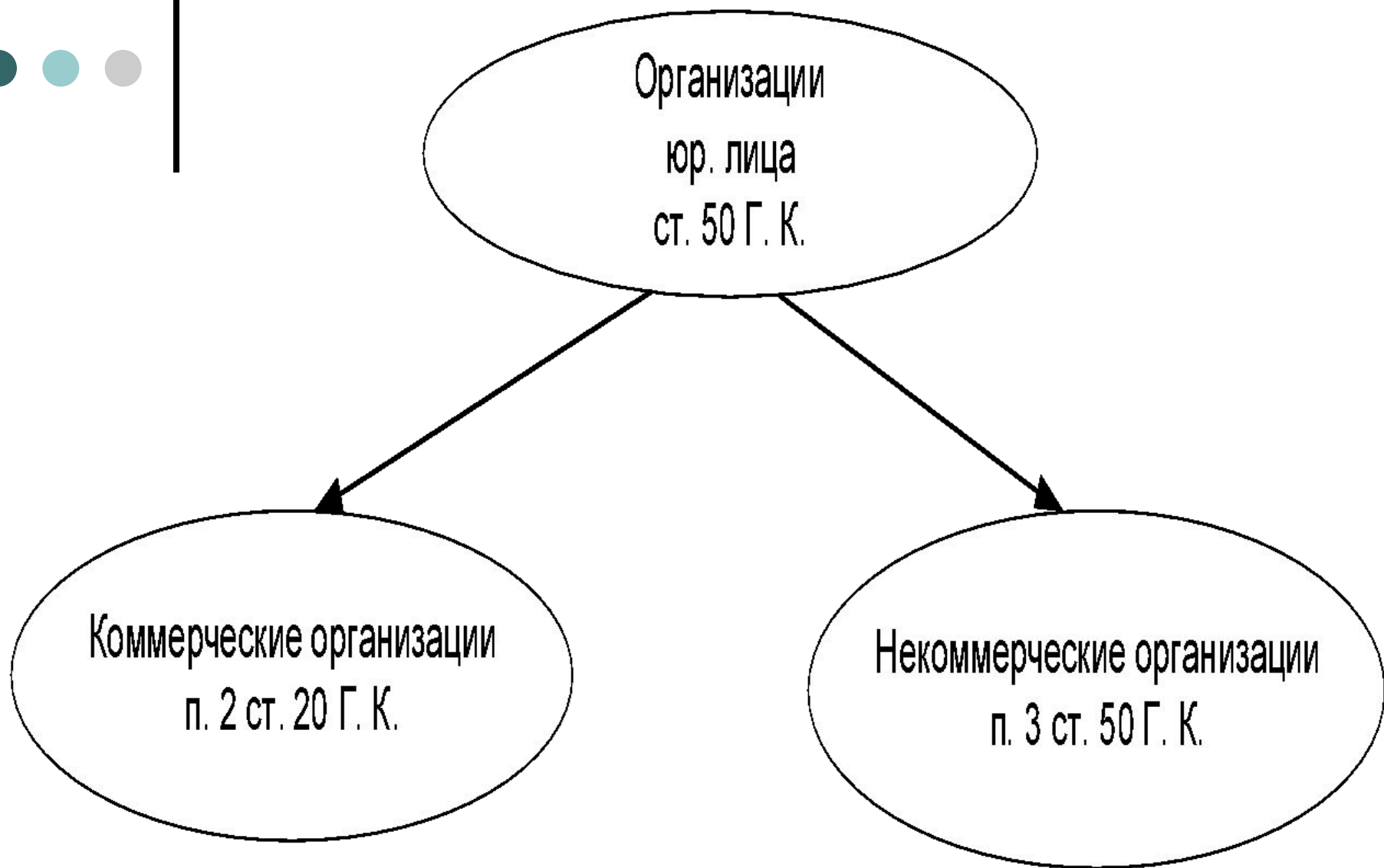
# ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ МАКРОСРЕДЫ ФИРМЫ

- Политическая обстановка (стабильность, нестабильность).
- Экономическая обстановка.
- Социальные факторы.
- Законодательство.
- Научно-технические факторы.
- Природные факторы.
- Демографические факторы.
- Факторы культурной среды.

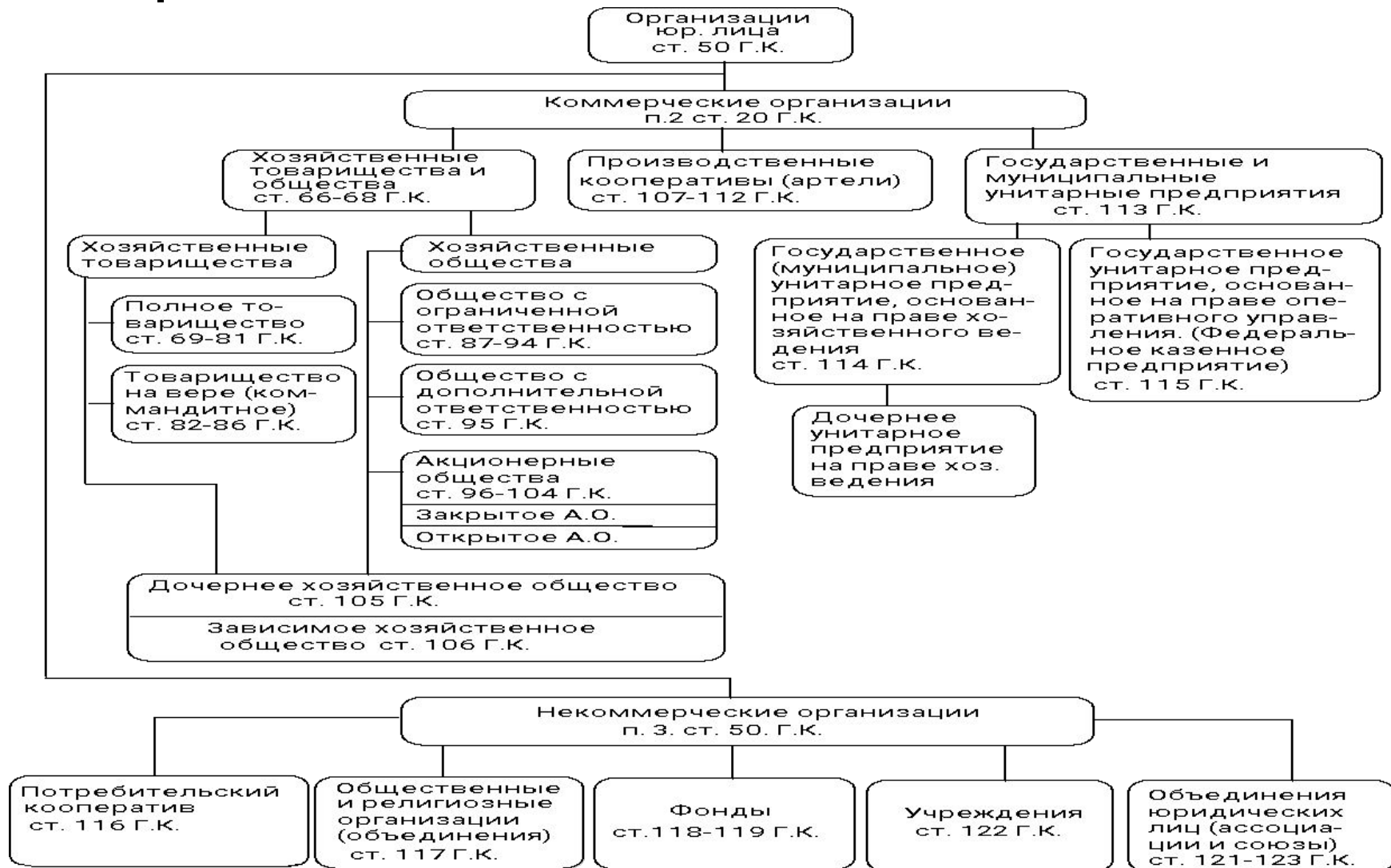
## 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Организационно-правовые формы организации определяются в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.





# ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ

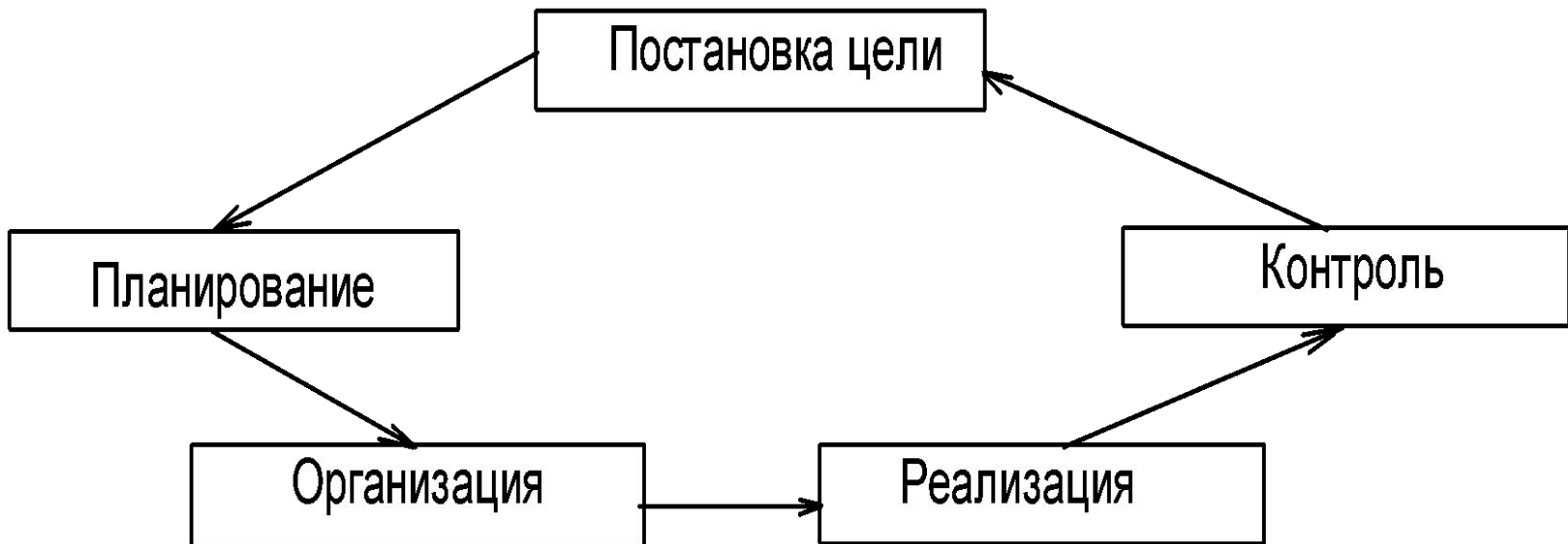




# 3. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА.

Менеджмент (управление) – воздействие одного лица или группы лиц (менеджеров) на другие лица для побуждения действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя менеджерами ответственности за результативность воздействия.

# КОЛЬЦО УПРАВЛЕНИЯ





# ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ЦЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

- Стремление к доходу.
- Стремление к имущественному состоянию.
- Стремление к благосостоянию.
- Стремление к увеличению оборота ("доли рынка").
- Стремление к снижению расходов.
- Завоевание имиджа.



## **НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ ВКЛЮЧАЮТ:**

- Принципы предпринимательской деятельности.
- Основные цели, объекты, сферы деятельности.
- Требования к ее организации.



# К СТРУКТУРНОЙ ПОЛИТИКЕ ОТНОСЯТ:

- Политику создания фирмы (цели, решения, средства)
- Политику места положения фирмы.
- Политику ее правовой формы.
- Политику отношения собственника к предприятию.
- Кооперационную политику с другими фирмами.
- Политику концентрации и разукрупнения.
- Политику ликвидации фирмы.



# КОНКРЕТНЫЕ ПОЛИТИКИ ДЕЙСТВИЙ ВКЛЮЧАЮТ:

- Политику приобретения.
- Инвестиционную политику.
- Политику запасов.
- Политику в области оборудования.
- Кадровую политику.
- Финансовую политику.
- Производственную политику.
- Политику сбыта.
- Политику отчетности о деятельности фирмы.



# ИЕРАРХИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



## 4. ПОНЯТИЕ И КЛАССИФИКАЦИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Функция управления – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации менеджмента и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействий на объект и субъект управления.



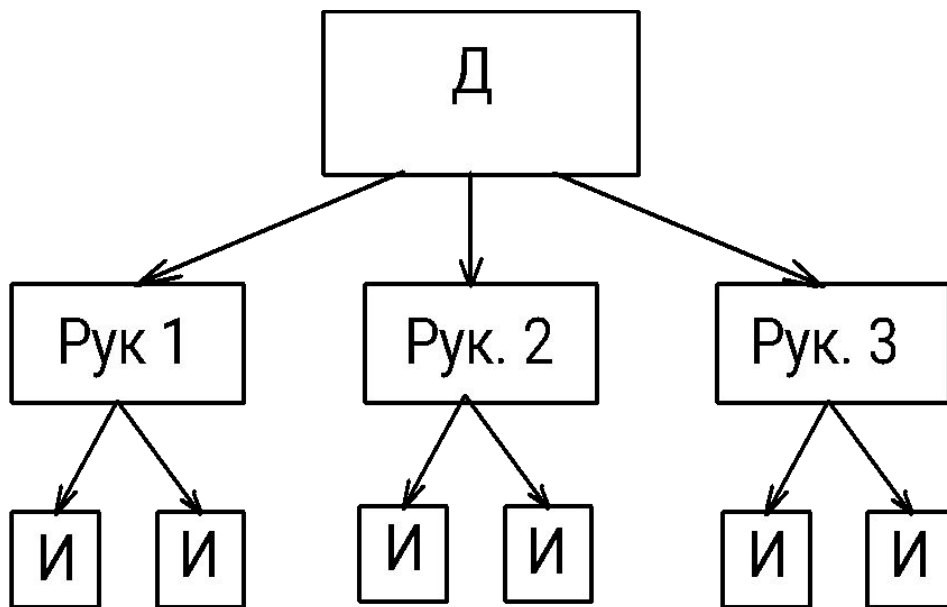


# **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ –**

форма разделения труда  
по управлению производством.

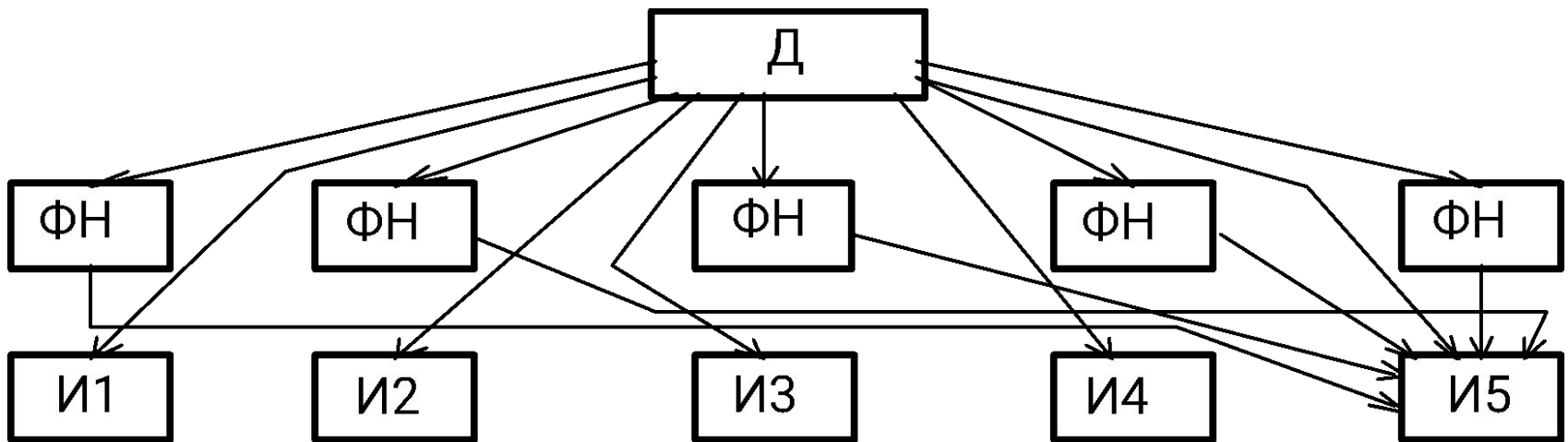
Каждое подразделение и должность  
создаются для выполнения определенного  
набора функций управления или работ.  
Для выполнения функций подразделения,  
должностные лица наделяются  
определенными правами на распоряжение  
ресурсами и несут ответственность  
за выполнение закрепленных  
за ним функций.

# ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



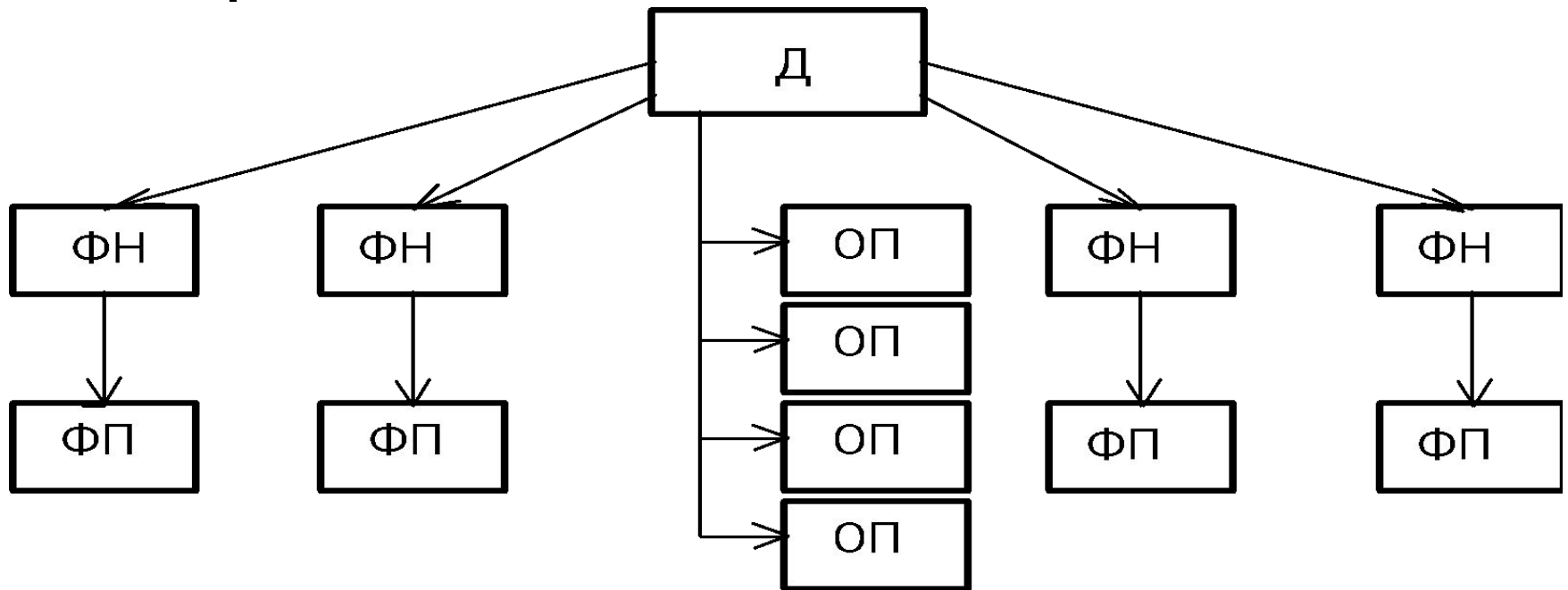
Д - директор; Рук. - руководители подразделений; И - исполнители

# ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



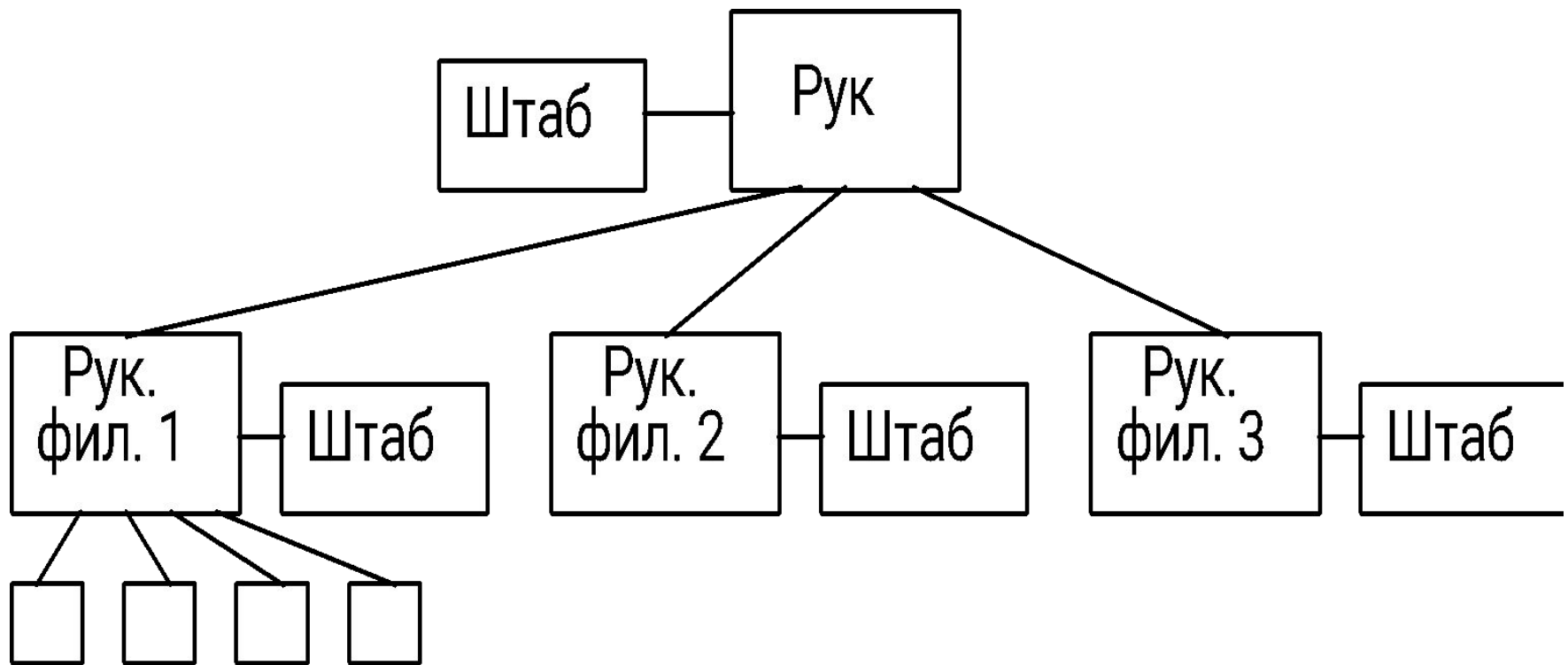
Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

# ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

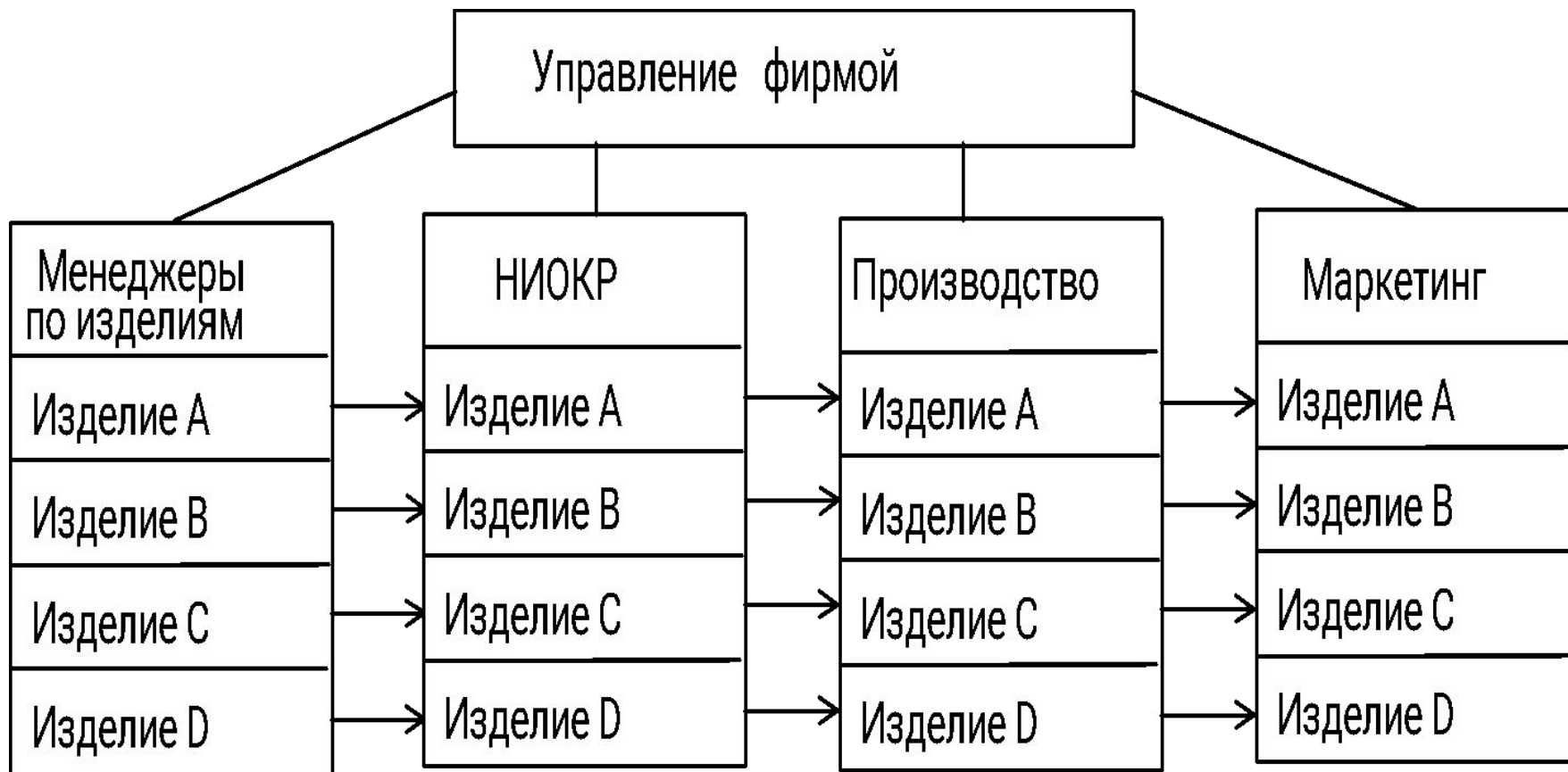


Д- директор; ФН – функциональные начальники; ФП – функциональные подразделения; ОП – подразделения основного производства

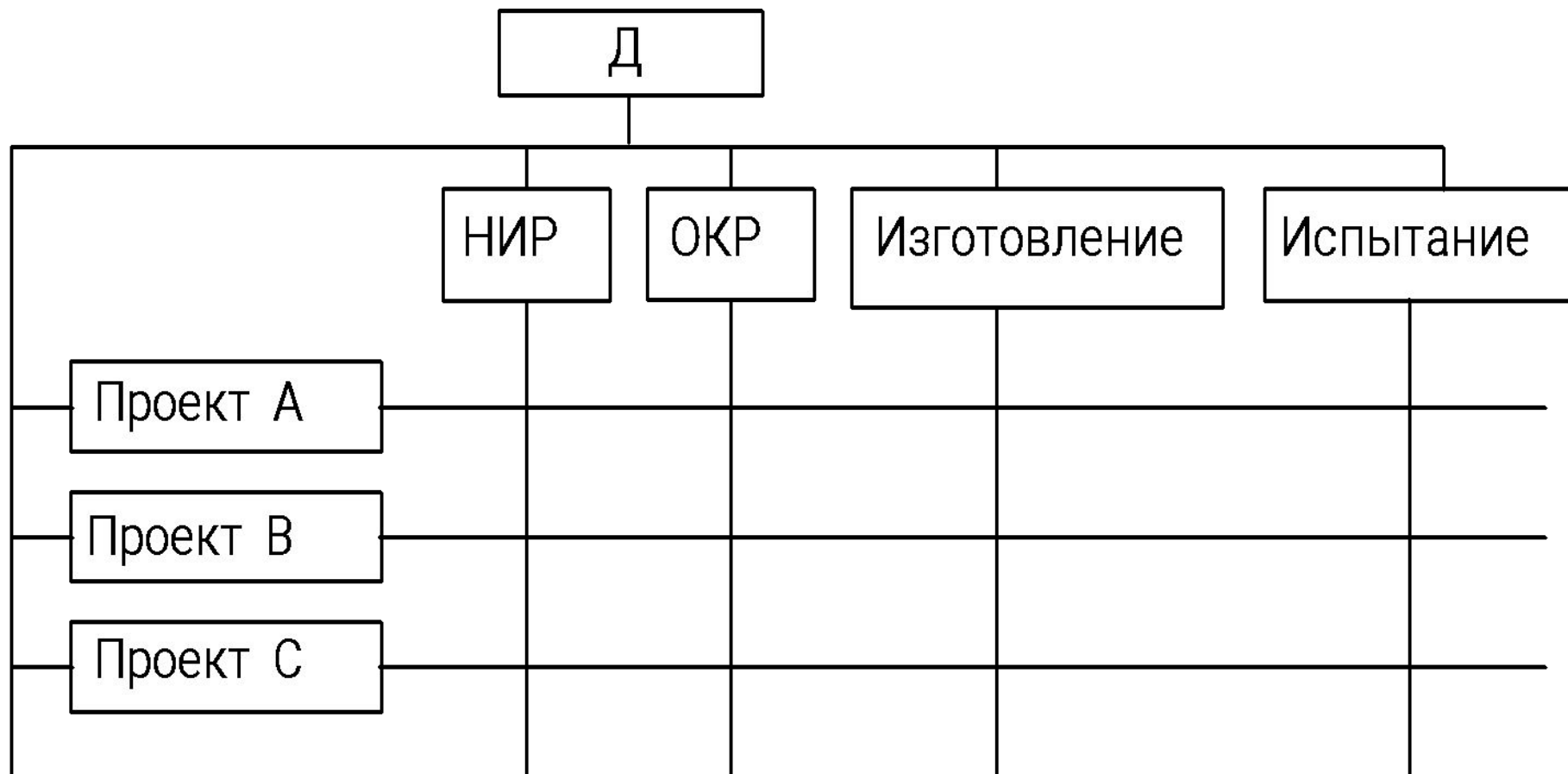
# ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



# МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПРОДУКТ



# МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРОЕКТАМ



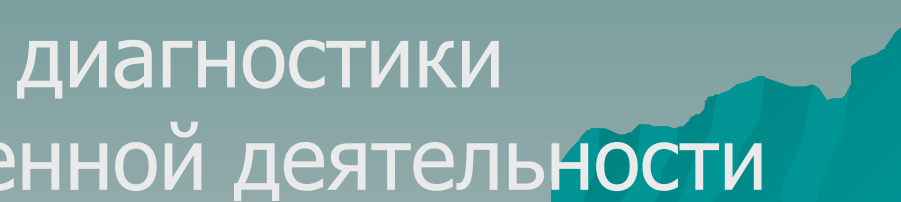


## **МНОЖЕСТВЕННАЯ СТРУКТУРА ОБЪЕДИНЯЕТ РАЗЛИЧНЫЕ СТРУКТУРЫ НА РАЗНЫХ СТУПЕНЯХ УПРАВЛЕНИЯ.**

Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах – линейно-функциональная или матричная.



# 5. АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Цель и задачи анализа и диагностики деятельности предприятия
  2. Роль анализа хозяйственной деятельности в управлении предприятием
  3. Виды анализа, их классификация и характеристика
  4. Методика анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности
- 



# ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ АНАЛИЗА И ДИАГНОСТИКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Цель анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия** — повышение эффективности его работы на основе системного изучения всех видов деятельности и обобщения их результатов.

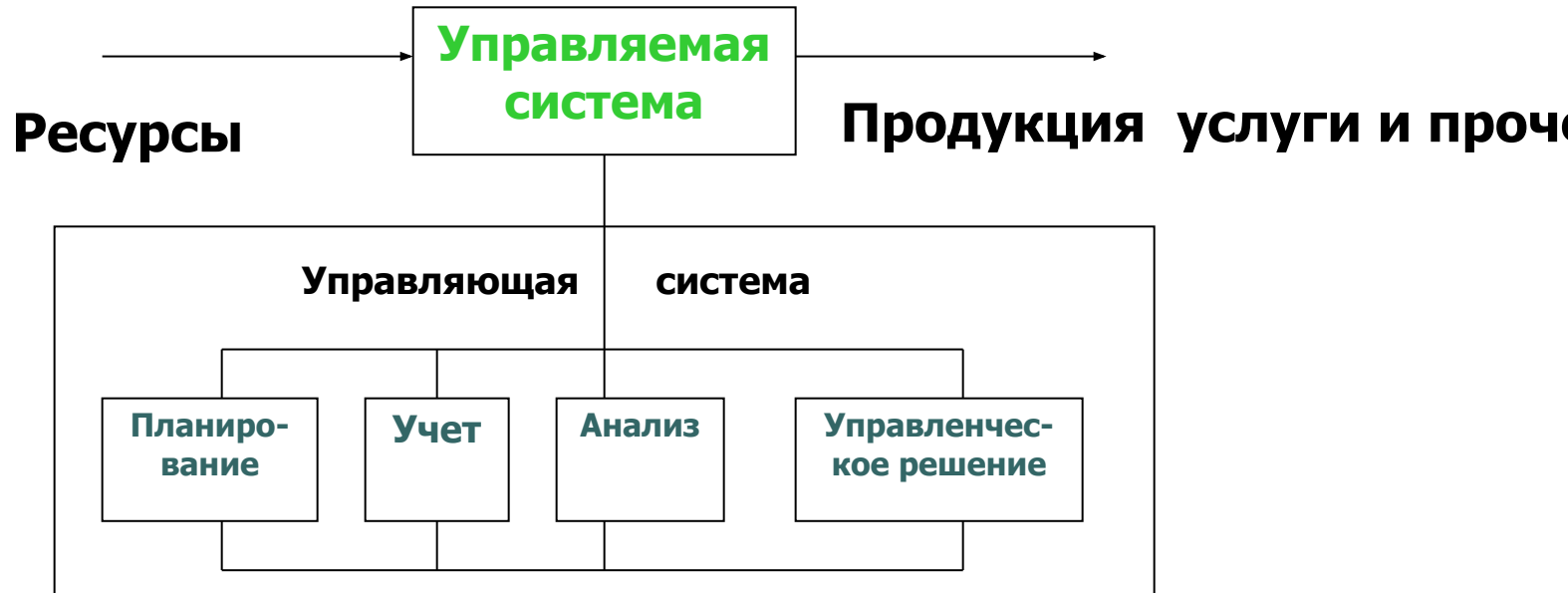
**Содержание анализа финансово-хозяйственной деятельности состоит** во всестороннем изучении технического уровня производства, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, обеспеченности производства материалами, трудовыми и финансовыми ресурсами и эффективности их использования.



## **ЗАДАЧАМИ АНАЛИЗА И ДИАГНОСТИКИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЯВЛЯЮТСЯ:**

- идентификация реального состояния
- анализируемого объекта;
- исследование состава и свойств объекта,
- его сравнение с известными аналогами или
- базовыми характеристиками,
- нормативными величинами;
- выявление изменений в состоянии объекта
- в пространственно-временном разрезе;
- установление основных факторов,
- вызвавших изменения в состоянии объекта,
- и учет их влияния;
- прогноз основных тенденций.

# РОЛЬ АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ





# Классификация видов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия

<b>КЛАССИФИКАЦИОННЫЙ ПРИЗНАК</b>	<b>ВИД АНАЛИЗА</b>
<b>Объект</b>	<b>Структурный. Функциональный</b>
<b>Периодичность проведения</b>	<b>Систематический. Эпизодический</b>
<b>Цель</b>	<b>Внутренний. Сравнительный</b>
<b>Характер</b>	<b>Динамический. Статический</b>
<b>Масштаб</b>	<b>Комплексный(системный) Локальный(объектный)</b>
<b>Содержание</b>	<b>Предметный. Операционно-процедурный</b>
<b>Форма оценки результатов</b>	<b>Количественный. Качественный</b>
<b>Субъект</b>	<b>Анализ хозяйствующего субъекта (самоанализ) Анализ внешних структур (внешний анализ)</b>
<b>Метод</b>	<b>Статический. Факторный. Экспертный</b>



# МЕТОДИКА АНАЛИЗА И ДИАГНОСТИКИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Различают несколько методических подходов к проведению анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия*

## **Неформализованные методы**

Логистическое,  
субъективное исследование

## **Формализованные методы**

Строгие формализованные  
аналитические зависимости

## **Экспертный метод (экспертные оценки)**

применяется в случаях, когда решение поставленной задачи параметрическими методами невозможно.



# МЕТОДИКА АНАЛИЗА И ДИАГНОСТИКИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- **Морфологический метод** относится к перспективным методам, широко используемым на практике.
- **Рейтинговый метод** основан на сравнении между собой и расположении в определенном порядке (ранжировании) отдельных показателей оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- **Фактографический метод** основан на изучении всех опубликованных, зафиксированных фактов, характеризующих финансово-хозяйственное состояние предприятия.
- **Мониторинг** является постоянным, систематизированным, детальным текущим наблюдением за финансово-хозяйственным состоянием предприятия
- **Логическое моделирование** используется, как правило, для качественного описания финансово-хозяйственного развития предприятия.



# МЕТОДЫ АНАЛИЗА

- **Технический анализ** имеет своей целью выполнение детального, всестороннего анализа динамики отдельных параметров, показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- **Факторный анализ** основан на многомерном статистическом исследовании ряда факторов, имеющих как отрицательное, так и положительное влияние на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- **Конъюнктурный анализ** предполагает исследование конъюнктуры рынка, т. е. текущего состояния спроса и предложения продукции.
- **Математический анализ** предполагает использование математических приемов и способов анализа и диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия.
- **Статистический анализ**, являющийся основой диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия



# 6. ПРИБЫЛЬ. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ. ИЗДЕРЖКИ.





# ПОРЯДОК ОБРАЗОВАНИЯ ПРИБЫЛИ

**Прибыль от реализации продукции (от основной деятельности) (Пр)**



**+ Прибыль от прочей реализации (Ппр)**



**+ Прибыль от внереализационных операций (Пвн)**



**= Балансовая (валовая) прибыль  $Пб=Пр+Ппр+Пвн$**



**- Налоги и сборы (отчисл)**



**= Чистая прибыль  $Пч=Пб - \text{отчисл.}$**



**- Дивиденды (ДВ)**

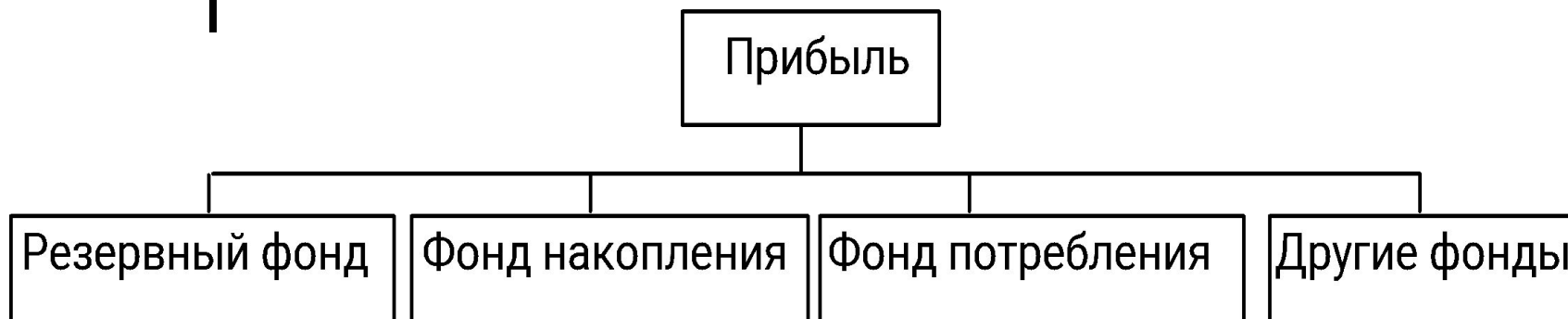


**- Проценты за кредиты (проц.)**



**= Нераспределенная прибыль  $Пнр=Пч- ДВ- \text{проц.}$**

# ПОРЯДОК РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ



## Резервный фонд

создается предприятием на случай прекращения его деятельности для покрытия кредиторской задолженности.

## Фонд потребления

предназначен для осуществления мероприятий по социальному развитию и материальному поощрению персонала фирмы.

## Фонд накопления

предназначен для создания нового имущества, приобретения основных и оборотных средств. Величина фонда накопления характеризует возможности предприятия по развитию и расширению.



# РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

- а) *рентабельность* продукции (отдельных видов) рассчитывается как отношение прибыли от реализации к затратам на ее производство и реализацию
- б) *рентабельность* основной деятельности рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к затратам на производство реализованной продукции
- в) *рентабельность* активов рассчитывается как отношение балансовой прибыли к итогу среднего баланса. Этот показатель характеризует, насколько эффективно используются основные и оборотные средства предприятия. Этот показатель представляет интерес для кредитных и финансовых учреждений, деловых партнеров и т.д.
- г) *рентабельность* основного капитала – отношение балансовой прибыли к средней стоимости основного капитала
- д) *рентабельность* собственного капитала - это отношение чистой прибыли к средней стоимости собственного капитала. Этот показатель характеризует, какую прибыль дает каждый рубль, инвестированный собственником капитала;
- е) *период окупаемости* капитала – это отношение капитала к чистой прибыли, показывает, через сколько лет окупятся вложенные в данное предприятие средства при неизменных условиях производственно-финансовой деятельности.

# 7. СИСТЕМА И ФОРМА ОПЛАТЫ ТРУДА






# КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Сдельная система оплаты труда.** При этой системе оплату труда производят в зависимости от количества произведенной продукции или объема выполненных работ.

**Прямая сдельная оплата труда** - система, при которой расценка за единицу выработанной продукции не изменяется в зависимости от уровня выполнения норм выработки. Зарплата  $Z$  прямо пропорционален изготовленной продукции и определяется как произведение количества продукции  $Q$  на расценку за единицу данной продукции  $P$ .

**Сдельно-прогрессивная оплата труда** - система, при которой, как правило, в пределах выполнения норм выработки оплата производится по нормальным сдельным расценкам, а вся продукция, изготовленная сверх нормы, оплачивается по повышенным расценкам по специальной шкале.

**При сдельно-премиальной системе** рабочему сдельщику кроме заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение установленных количественных и качественных показателей



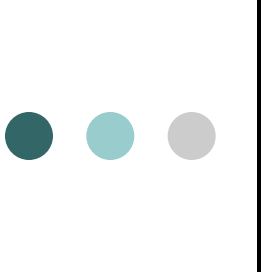
**Аккордная система** используется при выполнении аварийных и срочных работ. При этом сдельная расценка устанавливается на весь объем работ без деления по операциям.

**Повременно-премиальная система оплаты труда.**

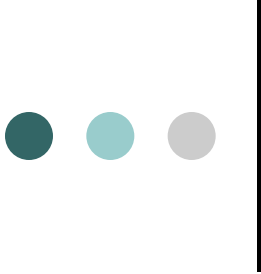
Система предусматривает кроме оплаты по тарифным ставкам (окладам) за отработанное время выплату премий за достижение качественных и количественных показателей. Система применяется при строгом нормировании сменных и месячных заданий, применении технически обоснованных норм обслуживания.

**Планирование заработной платы на предприятии.** При планировании заработной платы учитываются суммы, исчисленные по тарифным ставкам, окладам, основным расценкам, а также все виды доплат. Предприятие само вправе выбирать системы и формы оплаты труда. Планирование фонда заработной платы производится на весь списочный состав предприятия. Разделяют фонд заработной платы промышленно-производственного и непромышленного персонала.

Заработная плата, выплачиваемая сдельщикам по расценкам и повременщикам по тарифным ставкам, **составляет тарифный фонд.**

- 
- **Оплата труда каждого работника зависит от его личного трудового вклада и качества труда и максимальным размером не ограничивается** (ст. 77 КЗоТ РФ). Запрещается какое бы то ни было понижение размеров оплаты труда работника в зависимости от пола, возраста, расы, национальности, отношения к религии, принадлежности к общественным объединениям (ст.77 КЗоТ РФ).
  - **На тяжелых работах**, на работах с вредными условиями труда и на работах в местностях с тяжелыми климатическими условиями устанавливается повышенная оплата труда (ст.82 КЗоТ РФ).
  - **Системы оплаты труда** (ст.83 КЗоТ РФ) Труд работников оплачивается повременно, сдельно или по иным системам оплаты труда. Оплата может производиться за индивидуальные и коллективные работы. Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств повышения эффективности производства и качества работы могут вводиться системы премирования, вознаграждения по итогам работы за год, другие формы материального поощрения.
  - **Оплата труда рабочих** (ст.80 КЗоТ РФ) При оплате труда рабочих могут применяться тарифные ставки, оклады, а также бестарифная система, если предприятие, учреждение, организация сочтут такую систему наиболее целесообразной. Вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий, иных поощрительных выплат, а также соотношение в их размерах между отдельными категориями персонала предприятия определяют самостоятельно.

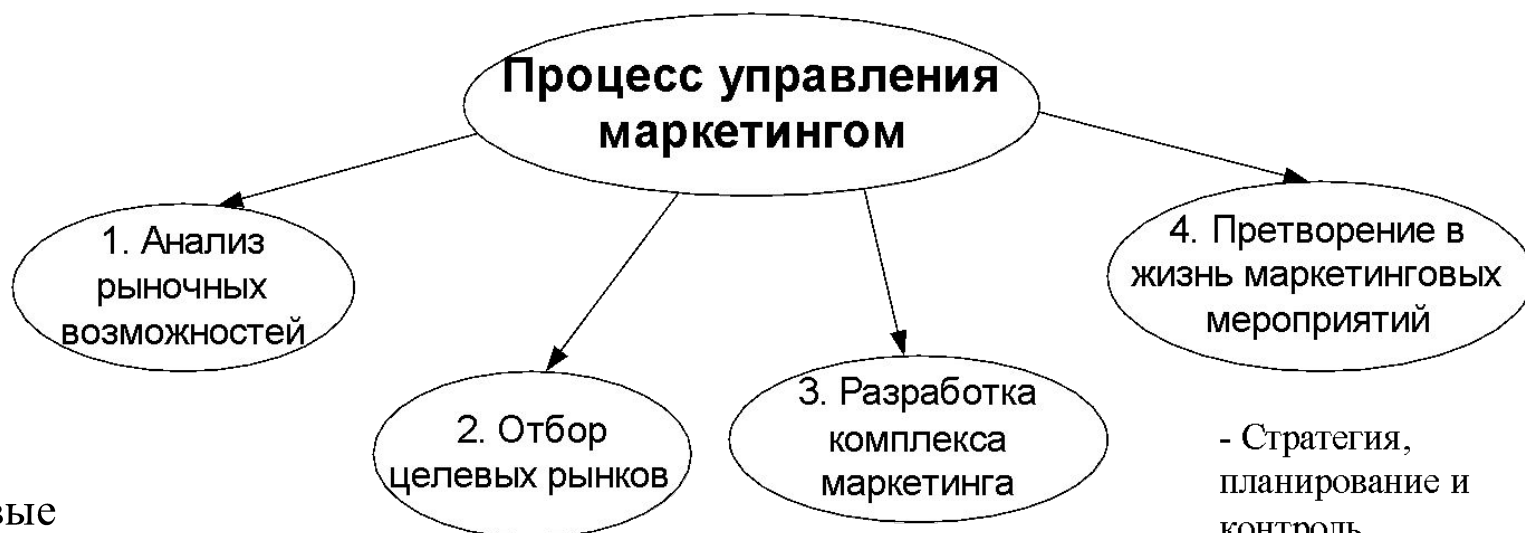


- 
- **Оплата труда руководителей, специалистов и служащих** (ст. 81 КЗоТ РФ)
  - Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, на основе должностных окладов.
  - Должностные оклады устанавливаются администрацией предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника.
  - Предприятия могут устанавливать для руководителей и служащих иной вид оплаты труда (в процентах от выручки, в долях от прибыли и др.).
  - **Минимальный размер оплаты труда** (ст.78 КЗоТ РФ)  
Месячная оплата труда работника, отработавшего полностью определенную на этот период норму рабочего времени и выполнившего свои трудовые обязанности (нормы труда), не может быть ниже установленного минимального размера оплаты труда.
  - В минимальный размер оплаты труда не включаются доплаты и надбавки, а также премии и другие поощрительные выплаты.

# 8. МАРКЕТИНГ

- **Маркетинг- вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.**
- **Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более продуктивными, чем у конкурентов, способами.**

# ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ



- Маркетинговые исследования и информация.

- Маркетинговая среда.

- Рынки потребителей.

- Измерение спроса.
- Сегментирование рынка и позиционирование товара на рынке.

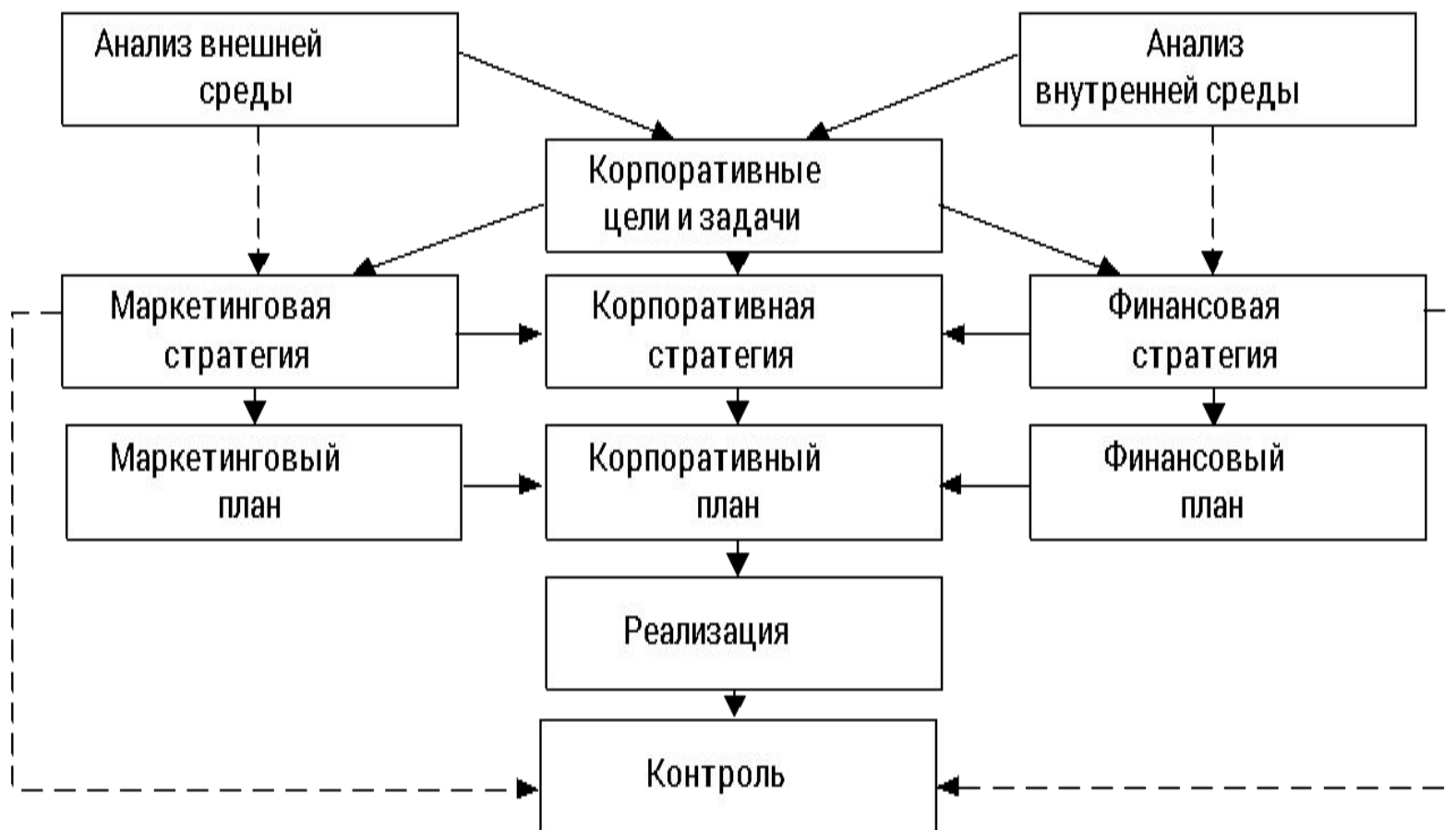
- Разработка товара.
- Ценообразование.
- Методы товародвижения.
- Продвижение товара.

- Стратегия, планирование и контроль маркетинговых мероприятий.

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СТРАТЕГИЮ МАРКЕТИНГА ФИРМЫ



# СХЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ФИРМЫ





# СХЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Маркетинговые исследования – процесс, состоящий из пяти этапов:

*Выявление проблем и формулирование целей исследования*



*Отбор источников информации*

*Первичные данные-* информация, собранная впервые для конкретной цели

*Вторичные данные-* информация, которая собрана ранее для других целей



*Сбор информации*



*Анализ собранной информации*



*Представление полученных результатов*

# МОДЕЛЬ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

<b>Побудительные факторы маркетинга</b>	<b>Прочие раздражители</b>
<b>Товар. Цена Методы распространения Стимулирование сбыта</b>	<b>Экономические Научно-технические Политические Культурные</b>



<b>"Черный ящик" сознания покупателя</b>	
<b>Характеристики покупателя</b>	<b>Процесс принятия решения покупателем</b>



<b>Ответные реакции покупателя</b>
<b>Выбор товара Выбор марки Выбор времени Выбор объема покупки</b>