# Курсовая работа

тема

**«Формирование команды профессионалов»**

**оглавление**

|  |  |
| --- | --- |
|  | стр. |
| ***Введение*** | *3* |
| 1. Организация труда коллектива | *5* |
| 2. Социально-психологические аспекты менеджмента | *8* |
| 3. Организация обучения и переобучения кадров | *12* |
| 4. Связь изменений в системе управления «человеческими ресурсами» с изменениями внешней и внутренней среды компании | *19* |
| 5. Особенности формирования кадров в РФ в условиях перехода к рынку | *24* |
| ***Заключение*** | *28* |
| Задание №2 (задачи) | *30* |
| Тесты и задания | *40* |
| *Список использованной литературы* | *52* |

Введение

Очень многое, если не все, зависит от качества управления фирмой. Современный менеджмент, в своем основном значении, выступает не столько в качестве науки и практики управления, организации управления компании, процесса принятия решений и их реализации, сколько искусством управления людьми. Каж­дый человек индивидуален. К каждому нужен особый, свой соб­ственный подход, если менеджер хочет, чтобы данный работник раскрыл весь свой потенциал. Не будучи знатоком человеческой натуры, менеджер не сможет рассчитывать на успех. Практика убеждает, что результаты работы подчиненных во многом пред­определяются характером отношений с руководителем. Конечно, менеджер – лицо, наделенное большими полномочиями. Он ре­шает что делать, как и кому и несет за это ответственность. Но вместе со своим статусом и положением в коллективе он должен приобрести авторитет, стать подлинным лидером. Для этого важ­но найти правильный стиль общения и руководства, под кото­рым понимается привычная манера поведения менеджера в отношениях с подчиненными для оказания на них энергичного воздействия, побуждения их к активной деятельности. Каждый менеджер должен быть глубоко индивидуальной личностью и вы­работать свой собственный стиль руководства. В условиях рынка авторитарный стиль исчерпывает свои возможности. Демокра­тизм в управлении существенно повышает заинтересованность коллектива в конечном результате работы, мобилизует энергию людей, создает благоприятную психологическую атмосферу. Ког­да во главе коллектива стоит умный, тактичный человек, умею­щий тонко разбираться в людях, доверять им, ценить их деловые качества и человеческие достоинства, то успех фирме обеспечен.

Современный менеджмент создает предпосылки для решения всех важнейших проблем. Среди его возможностей, улучшение профессиональной подготовки сотрудников, налаживание взаи­модействия между подразделениями фирмы, усиление роли кол­лективов всех звеньев компании в решении каждодневных задач, расширение стратегических компонентов в работе менеджеров фирмы. Главным в менеджменте становится побуждение работ­ников к развитию их способностей для более интенсивного и про­дуктивного труда. Менеджер не должен приказывать своим под­чиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помо­гать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Последнее в настоящее время приобретает особую значимость. В условиях компании важным участком деятельности менедже­ра, определяющим возможности достижения стратегического ус­пеха, является создание и функционирование эластичных, само­настраивающихся структур, которые обычно именуются коман­дой. Речь идет не просто о группе профессионалов. Команда – это тщательно сформированный, хорошо управляемый, самоор­ганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое. Строго говоря, весь коллектив должен быть коман­дой, самостоятельно решающей текущие проблемы. В этом слу­чае менеджер имеет больше времени для решения стратегиче­ских задач.

1. **ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА КОЛЛЕКТИВА**

Дадим определения некоторым основным понятиям организации труда.

*Характер труда –* выражает социально-экономическую его сущность и включает тип общественной организации труда (способ соединения рабочей силы со средствами производства на базе какой-либо формы собственности, формы разделения труда, включения отдельных видов труда в совокупный об­щественный труд) и отношение к труду, проявляющееся через соотношение основных функций (функции труда – средство к жизни, средство самовыраже­ния и развития личности, критерий положения человека в обществе). Характер труда выражает его общественную форму, обусловленную типом господствую­щих производственных отношений. Главное – в чьих интересах используются средства производства.

*Содержание труда –* состав, характер и объем выполняемых работником трудовых функций.

*Условия труда –* степень опасности или безопасности предмета и средств труда, их влияние на здоровье, настроение и работоспособность человека.

*Организация производства* – форма, порядок соединения труда с веще­ственными элементами производства в целях обеспечения выпуска высокока­чественной продукции, достижения высокой производительности обществен­ного труда, на основе лучшего использования производственных фондов' и трудовых ресурсов. (СЭС).

*Научная организация труда (НОТ) –* организация труда, основывающа­яся на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в трудовую деятельность, позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда, обеспечивающая наиболее эффективное использова­ние материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производи­тельности, способствующее сохранению здоровья человека, постепенному пре­вращению труда в жизненную необходимость.

НОТ призвана решать три основные взаимосвязанные группы задач: экономи­ческие – для обеспечения наиболее рационального использования трудовых и материальных ресурсов, и, тем самым, ускорения темпов роста производи­тельности труда, и повышения эффективности производства; психофизиологи­ческие – для обеспечения наиболее благоприятных условий в процессе труда с целью сохранения здоровья и устойчивой работоспособности человека как глав­ной производительной силы общества, обеспечения содержательности и при­влекательности труда, повышения его культуры и эстетики; социальные – для воспитания позитивного отношения к труду, создания условий для всесторонне­го развития личности работников, превращения труда в первую жизненную не­обходимость.

*Разделение труда, дифференциация –* это *специализация* трудовой дея­тельности, приводящая к выделению и сосуществованию различных ее видов. *Общественное разделение труда –* это дифференциация в обществе как це­лом различных социальных функций, выполняемых определенными группами людей, и выделение в связи с этим различных сфер (промышленность, сельское хозяйство, наука, искусство, армия и т. д.), которые, в свою очередь, делятся на более мелкие отрасли. *Техническое разделение труда –* расчленение труда на ряд частичных функций, операций в пределах предприятия, организации. Об­щественное и техническое разделение труда находит выражение в его *профес­сиональном разделении. Специализацию производства* в пределах страны и между странами называют территориальным и международным разделением труда. Тип разделения труда определяется господствующими производственны-

ми отношениями. Первоначальное разделение труда (половое и возрастное) но­сит естественный характер. В дальнейшем разделение труда в совокупности с действием других условий (рост имущественного неравенства и др.) приводит к возникновению классов, противоречиям между городом и деревней, между ум­ственным и физическим трудом... (СЭС).

*Производственный процесс* связан с превращением исходных материалов в готовую продукцию. Обычно различают *основные* производственные процес­сы, назначением которых является выпуск продукции для рынка, и *вспомога­тельные* (ремонтные, транспортные и т. п.), обеспечивающие нормальное фун­кционирование предприятия. Каждый производственный процесс можно рассматривать с двух сторон: как совокупность изменений, которые претерпе­вают предметы труда *(технологический процесс),* и как совокупность дей­ствий работников, направленных на целесообразное изменение предметов тру­да *(трудовой процесс).*

*Технологические процессы классифицируют* по следующим основным признакам: источнику энергии (пассивные и активные), степени непрерывнос­ти (непрерывные и дискретные) и способу воздействия на предмет труда ( меха­нические – ручные или машинные, аппаратурные).

*Трудовые процессы классифицируются* по признакам: характеру предме­та и продукта труда (вещественно-энергетические, характерные для рабочих, и информационные, характерные для служащих), по функциям (для рабочих – основные и вспомогательные, для служащих –-функции руководителей, спе­циалистов и технических исполнителей), по степени участия человека в воз­действии на предмет труда (ручные, машинно-ручные, машинные, автоматизи­рованные), по тяжести труда.

При организации и планировании производства, нормировании и оплате тру­да, учете затрат производственный процесс делится на операции.

*Операция –* часть производственного процесса, выполняемая над опреде­ленным предметом труда одним рабочим или звеном (бригадой) на одном рабо­чем месте.

*Рабочее место –* зона трудовой деятельности одного рабочего или звена (бригады), часть производственного пространства, сфера приложения труда одного работника, звена.

*Нормирование труда –* вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а так­же необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования. Выделяют **нормы времени, вы­работки, обслуживания, численности, управляемости, нормы затрат рабочего времени, рабочей силы, материальных ресурсов, энергии** и т. д. Основные **методы нормирования труда** – аналитические, связанные с разделением трудового процесса на элементы, исследованием этих элементов и получением технически и научно обоснованных норм, и суммарные, исполь­зующие опыт или статистику и позволяющие получить опытно-статистические нормы. Подробнее о нормировании труда можно прочесть в специальных ра­ботах и методических рекомендациях.

*Методы исследования трудовых процессов и рабочего времени:*

• хронометраж – применяется для анализа приемов труда и определения длительности повторяющихся элементов операции; различают непрерыв­ный, выборочный и цикловой виды хронометража;

• фотография рабочего времени (ФРВ) – используется для установления структуры затрат рабочего времени (затраты времени на все виды работ и перерывов, которые наблюдались в течение определенного отрезка вре­мени); ФРВ по видам наблюдаемых объектов делятся на индивидуальные ФРВ, групповые (в частности, при бригадной форме организации труда), самофотографии, ФРВ оборудования, производственного процесса; ме­тоды ФРВ – непосредственные замеры времени, метод моментных на­блюдений;

• фотохронометраж – применяется для одновременного установления структуры затрат рабочего времени и длительности отдельных операций.

О методах исследования трудовых элементов говорится еще в главе 5.

Технические средства исследования трудовых процессов и рабочего време­ни – секундомер, хроноскоп, кино-, телекамеры.

*Рабочие места классифицируются* по профессиям, числу исполнителей, виду производства, типу производства, степени специализации, уровню меха­низации, количеству оборудования. Организация рабочих мест включает сис­тему мероприятий по оснащению средствами производства, предметами труда и их размещение в определенном порядке (оснащение, планировка, порядок обслуживания РМ).

*Организация обслуживания рабочих мест классифицируется* по функциям (производственно-подготовительное, инструментальное, наладочное, контроль­ное, транспортно-складское, энергетическое, ремонтно-строительное, хозяйствен­но-бытовое, профилактическое), по степени централизации (централизованное, децентрализованное, смешанное), по форме (стандартное, планово-предупреди­тельное, дежурное). Вид обслуживания зависит от типа производства, характера специализации, номенклатуры производимой продукции и других факторов. Прин­ципы, закладываемые в основу выбора формы обслуживания рабочих мест: функ­циональность, плановость, комплексность, предупредительность, оперативность, высокое качество и надежность, экономичность.

*Разделение и кооперация труда.* Общественный труд предполагает общее, частное и единичное разделение труда. На предприятиях имеет место техноло­гическое, функциональное и профессионально-квалификационное разделение труда. Совместный труд требует кооперации: межцеховой, внутрицеховой, внутриучастковой, внутрибригадной.

Наиболее полное проявление кооперация труда находит в **бригадной фор­ме организации труда.** Бригада – это первичное звено в системе управле­ния и в то же время – первичная ячейка трудового коллектива. Этими особен­ностями, социально-производственной сущностью бригады определяется специфика организации труда в бригаде. Производственная бригада самостоя­тельно осуществляет производственный процесс и управление им в своей рабо­чей зоне, несет коллективную ответственность за результаты своей работы и осуществление возложенных на нее задач. *Комплексная бригада* организуется из рабочих различных профессий для выполнения комплекса технологиче­ски разнородных, но взаимосвязанных работ, охватывающих полный цикл про­изводства продукции или ее законченную часть. *Специализированная брига­да* объединяет, как правило, рабочих одной профессии, занятых на однородных технологических операциях. Комплексные и специализированные бригады мо­гут быть *сменными,* если все входящие в их состав рабочие работают в одну смену, или *сквозными,* если в них включены рабочие всех смен. В бригаде обычно присутствует и должен решаться весь комплекс проблем, связанных с групповыми процессами, в том числе проблемы формального руководства и ли­дерства, совместимости, сотрудничества, выявления, использования и разви­тия индивидуального и группового потенциала и т. п.

1. **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Поскольку управление осуществляется через взаимодействие людей, руководителю в своей де­ятельности необходимо учитывать законы, опре­деляющие процессы, межличностные взаимоотно­шения, групповое поведение.

**1. *Закон неопределенности отклика****, или, по-другому, закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий их психологи­ческих структур.*

Разные люди и даже один человек в разное время могут реагировать качественно по-разному на одинаковые воздействия.

Руководитель, отдавая распоряжение работнику, надеется, что оно будет выполнено к определен­ному сроку и с определенным результатом. Иног­да эти надежды оправдываются. Но довольно час­то его не удовлетворяет деятельность подчиненного по какому-либо из контролируемых параметров. При этом и у подчиненного, и у руководителя имеются свои, часто диаметрально противополож­ные объяснения неисполнитсльности. Руководи­тель может посчитать подчиненного бездельни­ком или неспособным работником. Подчиненный, в свою очередь, может предъявить десятки объективных обстоятельств в оправдание своей недис­циплинированности. Мнение руководителя при этом может оказаться ошибочным. Оправдания подчиненного – просто наивными. Ибо первый избрал способ воздействия на работника, не соот­ветствующий его ожиданиям и способностям, вто­рой использовал в качестве средств защиты все способы, только бы не затронули его как лич­ность, не оскорбили бы чувство его собственного достоинства и самоуважения.

**2**. ***Закон неадекватности отображения человека человеком****.*

*Его смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого челове­ка с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека.*

В самом деле, человек – сверхсложная система. Он включен в систему общественных отношений и потому является их выражением и отображени­ем. Человек меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности (в любой момент вре­мени взрослый человек определенного календар­ного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоциональ­ного, мотивационного, социального и сексуально­го развития).

Кроме того, человек осознанно и неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенно­сти и возможности. Психологически раскрытая личность может стать игрушкой в руках челове­ка, склонного к манипулированию людьми.

К этому следует добавить, что нередко человек не может дать о себе информацию просто потому, что не знает себя.

С одной стороны, каким бы ни был человек, он обязательно что-либо скрывает о себе, что-нибудь ослабляет, что-либо усиливает, какие-либо сведе­ния о себе отрицает, что-то подменяет, что-то иногда приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акценты. Пользуясь подобными защит­ными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, ка­ким бы он хотел, чтобы его видели другие.

С другой стороны, человек – частный случай среди объектов окружающей нас действительно­сти и как таковой может быть познан. Все дело в том, чтобы средства его познания соответствовали степени сложности такого объекта.

В настоящее время уже разработаны научные принципы подхода к человеку как к объекту по­знания. Важнейшие среди них:

* принцип универ­сальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);
* принцип развития (способности развиваются в результате изменений условий жизни личности и интеллек­туально-психологических тренировок);
* принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

**3. *Закон неадекватности самооценки.***

Этот за­кон можно рассматривать как частный случай предыдущего закона. Когда человек пытается оценить сам себя, ему мешают те же ограни­чения, что и в случае анализа других людей. Кроме того, ситуация осложняется еще и дру­гим обстоятельством. Психику можно предста­вить в виде осознаваемого (логико-мыслительно­го) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) компонентов. Соотношение меж­ду ними выглядит как между надводной и под­водной частями айсберга. Именно по этому принципиальному соображению логический, рас­судочный самоанализ является изучением, по су­ти дела, видимой верхушки айсберга.

**4. *Закон расщепления смысла управленческой информации.***

В общем виде этот закон состо­ит в том, что управленческая информация (ди­рективы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную (от нас в принципе не зависящую) тенденцию к из­менению смысла в процессе движения по ступе­ням иерархической лестницы управления. При­чем изменение этой информации прямо зависит от числа людей, через которых она проходит: чем большее число работников знакомится с этой информацией и передает ее другим людям, тем выше величина отклонения ее смысла от первоначального.

Глубинную основу расщепления смысла инфор­мации можно понять, приняв во внимание следу­ющие два обстоятельства.

*Во-первых,* язык, на котором передастся управ­ленческая информация, является естественным языком, понятийный состав которого характери­зуется огромными иносказательными возможно­стями и, следовательно, возможностями разного толкования одного и того же сообщения.

*Во-вторых,* люди, воспринимающие и переда­ющие управленческую информацию, различаются по образованию, интеллектуальному развитию, потребностям, физическому или психическому со­стоянию, что, естественно, может наложить отпе­чаток на понимание и передачу этой информа­ции.

**5. *Закон самосохранения.***

Ведущим мотивом соци­ального поведения является сохранение лич­ного статуса, личностной состоятельности, соб­ственного достоинства человека.

**6. *Закон компенсации.***

Его суть в том, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успеш­ного осуществления именно данной деятель­ности возмещается другими способностями или навыками и умением работать.

Например, слабое развитие профессиональной памяти может быть компенсирова­но умело поставленной системой внешней па­мяти: записные книжки, еженедельные календа­ри, диктофоны, организация работы секретарей и помощников, рациональное размещение де­ловой документации.

Недостаток развития, на­пример способности генерировать идеи, может быть компенсирован организацией совещаний в режиме разделенного времени. Наука управления не исчерпывается описанны­ми выше психологическими законами.

Неко­торые руководители учитывают действия законов управления и согласовывают свою деятельность с их требованиями лишь на интуитивном уровне. Но главное состоит в том, что производство как основа жизни и развития общества способно пре­одолевать не только свои инерционные силы, но и тормозящие действия управляющих систем, ко­торые не соответствуют требованиям законов уп­равления. Но какой ценой? Ценой замедления прогресса, большого материального ущерба, утра­ты нравственных ценностей.

Более всего способствует со­зданию команды постепенная и в разумных пределах передача ответственности вниз. Предоставление права подчиненным са­мостоятельно принимать решения, заниматься самыми актуаль­ными и интересными проблемами, предлагать новшества, значи­тельно облегчает задачу менеджера, а сотрудникам дает чувство сопричастности к управлению фирмой. Текущие вопросы долж­ны решать сами сотрудники после того, как менеджер показал, как это делается. Наделяя работников ответственностью, нельзя не предоставить им соответствующие права. Характерной для мно­гих российских компаний является ограниченность. А порой и отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремится проявлять инициа­тиву и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Они не представляют себе необходимость и значение совпадения личных и организационных интересов. Отсюда – объективная необходимость разработки и внедрения современ­ной системы стимулирования деятельности сотрудников. Прак­тика в этой области далека от современных требований. Многие российские фирмы, особенно мелкие и средние, испытывают сегодня немалые затруднения экономического характера, огра­ничены в ресурсах, и проблема их выживаемости во многом дол­жна решаться за счет резервов, использование которых не требу­ет больших затрат. Одним из подобных резервов является внед­рение системы современной мотивации труда.

Оттолкнемся от теоретических подходов. Как известно, за труд полагается вознаграждение, в качестве которого выступает все, что человек считает ценным для себя. Такого рода поощрения подразделяются на внутренние и внешние. К первым относятся самоуважение, удовлетворение от достижения результатов, ощу­щение содержательности и значимости своего труда, человече­ское общение в процессе труда и другие. Для обеспечения такого рода вознаграждений от менеджера требуется точная постановка задач и создание необходимых условий высокопроизводительно­го труда.

Внешним вознаграждением является то, что предоставляется компанией взамен выполненной работы: заработная плата, пре­мии, служебный рост, символы статуса и престижа, похвалы и признания, разные льготы и поощрения.

Заметим при этом, что стандартные подходы к мотивации, ор­ганизации стимулирования нередко оказываются неэффективны­ми: стимулы изменяются в зависимости от контингента работни­ков, стоящих перед коллективом задач, его особенностей и др. Главная привлекательность труда – его творческий характер. По­этому менеджер призван следить, чтобы содержание труда каж­дого подчиненного постоянно обновлялось. Участие персонала в планировании при прямой зависимости заработка от финансо­вых результатов деятельности компании также является важным элементом мотивации.

Каждый работник компании – личность. Человек живет, ра­ботая и в процессе труда он реализует себя как личность. Для менеджера важно не столько его стимулировать, сколько пра­вильно оценить значение его труда. Учет заслуг, благодарность за выполненную работу усиливают стимулы к труду. Мотиваторами служат не только различные премии, памятные подарки и др. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и ка­чества, а также от удовлетворения пожеланий и надежд самого сотрудника. Один из наиболее действенных мотивов творческого труда – продвижение по службе. Большое значение имеет и воз­можность приобрести акции предприятия, что создает для со­трудника впечатление совладельца.

Характер и размер вознаграждения выступает его ценой и од­новременно ценой заслуги. Современный менеджер постоянно отмечает ценность работника для коллектива. При этом подчер­кивается не столько наличие у него большого потенциала, сколь­ко достигнутые результаты. Поскольку всеобщая тяга к справед­ливости характерна для нашего времени, в оценках труда каждо­го работника, его вклада в общий успех менеджер должен быть максимально объективен, опираться не на общие впечатления, а на конкретные точные показатели и данные, воспитывая в своих работниках чувство сопричастности к делам коллектива. Разра­ботка системы стимулирования в России с учетом специфики тру­довых отношений и менталитета работников – один из наиболее важных резервов эффективности управления компанией. Поэто­му материальные факторы далеко не всегда выходят на передний план и не могут служить единственной формой вознаграждения за труд.

Хорошо подобранный трудовой коллектив компании должен представлять команду единомышленников и партнеров, способ­ных осознавать и реализовывать замыслы руководства. Иннова­ционный характер деятельности современной компании, приори­тетность вопросов качества и услуг изменяют требования к ра­ботнику, повышают значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это уже привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

1. **ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ И ПЕРЕОБУЧЕНИЯ КАДРОВ**

Важность *непрерывного образования* подтверждают следую­щие основные факторы:

• внедрение новой техники, технологии, производство со­временных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

• мир превращается в рынок без границ с высоким уров­нем конкуренции между странами. Страны, имеющие совре­менную систему инженерного труда и программы непрерыв­ного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой "вызов" повышением производительности инженерного труда;

• изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в техно­логии и информатике требуют непрерывного обучения персо­нала;

• для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непре­рывного обучения, чем привлечение новых работников.

**Цели и направления обучения**

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специа­листа существенно отличаются.

*Точка зрения работодателя.* Немецкие специалисты В. Бартц и X. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерыв­ного обучения являются:

• организация и формирование персонала управления;

• овладение умением определять, понимать и решать про­блемы;

• воспроизводство персонала;

• интеграция персонала;

• гибкое формирование персонала;

• адаптация;

• внедрение нововведений.

*Точка зрения наемного работника.* Бартц и Шайбл определя­ют следующие цели непрерывного образования:

• поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

• приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

• приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

• развитие способностей в области планирования и орга­низации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских ком­паниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему воз­можности для обучения: ценность сотрудника фирмы опреде­ляет количество средств, выделяемых для повышения его ква­лификации.

Обучение уже сложившегося профессионала, работающего в организации, важно в первую очередь для самой организации. Для успешного функционирования необходимо, чтобы руково­дство осуществляло деятельность в двух основных направлени­ях – внешняя адаптация и внутренняя интеграция:

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Ситуация*** | ***Конкретизация потребности в обучении*** | ***Метод обучения*** |
| 1. | Специализированные про­граммы обучения (тренинга продаж, переговоров, креа­тивности) | Методы поведенческого тренинга |
| 2. | Программы командообразования | Активная групповая и межгрупповая деятель­ность с последующей реф­лексией группового про­цесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем ор­ганизации |
| 3. | Развитие межличностной и внутрифирменной комму­никации, формирование навыков преодоления кон­фликтов | Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитаци­онные деловые игры, ста­жировки, проектирование корпоративной культуры |
| 4. | Управленческая подготовка | Лекции, семинары, прак­тические занятия, учебные деловые игры |
| 5. | Подготовка к организаци­онным инновациям | Организационно-мыслительные игры, раз­работка проектов, анализ ситуаций организации |

***Оценка потребности в обучении.*** Планирование программ подготовки – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составле­нием планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планирова­нии образования целесообразно:

• использовать результаты оценки труда и персонала, вы­являющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;

• анализировать план технического обновления;

• оценивать специфику общих программ подготовки, кото­рую проходят студенты колледжей и университетов, приходя­щих на работу в организацию;

• диагностировать средний уровень подготовленности но­вых сотрудников.

**Обучение персонала управления**

Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, про­ходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Она включает следующие стадии:

• набор работников – выпускник нанимается в компанию;

• обучение перед началом работы – выпускник обеспечи­вается соответствующей информацией перед прибытием к мес­ту работы;

• ориентацию – нанятый на работу представляется кол­лективу;

• обучающую подготовку – в ее процессе выпускник изу­чает особенности работы в компании;

• адаптацию – выпускник адаптируется к условиям труда;

• назначение – принятый на работу получает свою первую постоянную должность;

• оценку – оценивается весь процесс вхождения в долж­ность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой состав­ляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться макси­мального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наибольшее внимание уделяется *обучающей подготов­ке,* в ходе которой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного про­цесса на предприятиях фирмы.

*Тренинг профессиональных навыков* используется для:

• пополнения недостающих знаний;

• исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;

• доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;

• закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Исследователи выделяют две основные современные *модели подготовки рабочих кадров.*

*1.* Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.

2. Обучение с отрывом от работы в специализиро­ванных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

# Затраты на обучение и определение эффективности обучения

В 80-х гг. расходы на внутрифирменную подготовку кадров со­ставили:

"IBM" – 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда), "Дженерал электрик" – 260 млн. долл. (2%), "Ксерокс" – 257 млн. долл. (4%), "Текас инструменте" – 45 млн. долл. (3,5%), "Моторолла" – 42 млн. долл. (2,6%). Суммы даны без учета зар­платы работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся.

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифир­менное обучение вполне сопоставимы с затратами на государствен­ные и частные школы (среднее и высшее образование) – примерно 350 млрд. долл.

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение как при­быльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры – как подразделения, уча­ствующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть ос­нован на теории человеческого капитала, в соответствии с ко­торой знания и квалификация наемных работников рассматри­ваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и на­выков – инвестиции в него.

Можно выделить следующие характеристики основного ка­питала:

• цена приобретения;

• восстановительная стоимость;

• балансовая стоимость.

*Цена приобретения –* это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обу­чение.

*Восстановительная стоимость* устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

*Балансовая стоимость BV* рассчитывается по формуле:

где *r –* предполагаемый срок занятости;

 *р –* число отработанных лет;

 С – восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обу­чение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследст­вие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выво­дится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий эко­номический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства производства. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е гг. XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников соста­вит 2,1%, за счет роста населения – 0,4%, за счет увеличения капитала – 0,5%.

**Этапы организации обучения**

Система подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положе­ние, оценена перспектива и сформирован образ желаемого бу­дущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

*Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения* дает следующая таблица:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Параметры*** | ***Традиционное обучение внутри предприятия*** | ***Обучение, совмещенное с организационным развитием*** |
| *Объект* | Отдельный руководи­тель | Группы, межгрупповые свя­зи, руководитель и группа |
| *Содержание* | Основы управленче­ских знаний и навы­ков | Коммуникативные навы­ки, умения разрешать проблемы |
| *Обучающиеся* | Руководители млад­шего и среднего звена | Все руководители вплоть до высшего звена |
| *Учебный процесс* | Основан на инфор­мации и рационали­зации | Основан на информации, рационализации, комму­никации и эмоциях |
| *Стиль обучения* | Исходит из предметов и особенностей пре­подавателей | Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов |
| *Цели обучения**Форма проведе­ния* | Рациональность и эффективностьМестные семинары, курсы | Приспособление, измене­ние, информированиеСвободный выбор форм в зависимости от необходи­мости и ситуации |
| *Ответственность за проведение* | Преподаватели, орга­низаторы | Участники |
| *Стабильность программы* | Стабильная | Гибкая программа, адап­тированная к ситуации |
| *Концепция обуче­ния* | Адаптация руководи­телей к нуждам пред­приятия | Одновременно изменить руководителей и органи­зацию |
| *Участие в подго­товке учебных в других программ* | Участники не включены в составление учебных программ | Руководители принимают участие в составлении про­грамм изменения предпри­ятия |
| *Направленность* | Ориентация на зна­ния, которые могут пригодиться в будущем | Ориентация на конкретное изменение |
| *Активность участников* | Как правило, мало активны | Как правило, очень ак­тивны |

1. Для поддержания работоспособности персонала мененджер должен проводить регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.

2. Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал – что создает совершенно особое, патриотическое отно­шение к организации.

3. Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помо­гают и организации, и персоналу спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста.

4. Для удержания благоприятной рабочей ситуации в организации важно правильно работать с конфликтной ситуацией.

1. **Связь изменений в системе управления «человеческими ресурсами» с изменениями внешней и внутренней среды компании**

Говоря о создании профессиональной команды работников, следует обратить особое внимание также на последовательное внедрение нововведений в организационные структуры компаний, что существенно меняет ориентиры и акценты в управлении ею. Еще недавно управление в компаниях строилось по принципу верти­кали, что способствовало оптимальному использованию труда узкоспециальных работников, когда у каждого их них были стро­го регламентированные обязанности. Менеджеры, принимающие кардинальные решения, размещались на самом верху пирамиды иерархии. Обеспечивая четкость и стабильность управления, подобное построение затрудняло осознание служащими основ­ных целей компании, не удавалось достаточно точно определить размер личного трудового вклада каждого из них. Успех дела пол­ностью зависел от степени взаимодействия отдельных подразде­лений.

Ужесточение конкуренции на мировых ранках и ускорение НТП изменили ситуацию. Специалисты по стратегии развития компа­ний занялись поиском новых путей. Нужно было изменить пси­хологический настрой большинства работников, стремившихся прежде всего сделать личную карьеру. В новой обстановке стало необязательным концентрировать внимание каждого сотрудника на своих обязанностях, но акцент был перенесен на бизнес ком­пании как единой системы, не имеющей строгого разграничения обязанностей между службами. Появилась потребность в специа­листах по слому бюрократических структур, способных бросить вызов старому и по-иному взглянуть на существующий порядок.

Уже в настоящее время многие компании перешли к организа­ции новых структур. В них упразднен ряд уровней управления, а оставшиеся сотрудники наделены большей ответственностью. Тем не менее главный недостаток – вертикальная иерархическая струк­тура, при которой сотрудники боятся руководителя, стараясь в первую очередь угодить ему, а потом уже – потребителю, в боль­шинстве фирм сохраняется.

Сокращения штата фирмы оказалось недостаточно для карди­нальной перестройки ее деятельности. Поэтому передовые компа­нии отказываются от прежней организационной модели, переходя на горизонтальную. Главная ее черта – более плоское горизон­тальное построение, которое намного эффективнее чем верти­кальное. Новая концепция предполагает полный отказ от иерархии и обособления функциональных и штабных звеньев. Горизонталь­ная компания является системой, в которой несколько менедже­ров высшего уровня распоряжаются финансами и трудовыми ресурсами всей компании. Ее служащие работают совместно в специально созданных временных группах по решению карди­нальных вопросов. Такая организационная структура имеет всего три или четыре промежуточных уровня управления, осуществ­ляющих руководство конкретными процессами. При этом вся деятельность компании подвергается глубоким изменениям. Структура ее формируется в целях ускоренного развития базовых процессов. Автономные рабочие группы становятся основными звеньями организации. Наиболее существенной задачей каждого из них выступает обеспечение полного удовлетворения потреб­ностей потребителей. Сотрудники таких групп вознаграждаются не только в соответствии с личным вкладом в общее дело, но и за свой профессиональный рост, а также по результатам работы груп­пы в целом.

Для большинства компаний переход на новую организацион­ную структуру ведет к трансформации и всей корпоративной куль­туры, что отвечает требованиям времени. Столь радикальные пе­ремены способствуют росту производительности труда.

В отличие от вертикальной, горизонтальный структура помо­гает не только избежать нерациональных затрат, но и содейству­ет мобилизации всех ресурсов компании, позволяет быстрее при­способиться к постоянно изменяющимся требованиям рынка.

Некоторые фирмы, едва появившись на свет, сразу стремятся сформировать горизонтальную структуру. В их числе и Astra/Merck Group – компания, поставляющая на американский рынок противоязвенные препараты и средства для снижения кровяного дав­ления по лицензии шведской фирмы Astra. В этой компании ор­ганизованы группы, регулирующие все основные процессы – от разработки медикаментов до их сбыта. Традиционная структура, базирующаяся на принципах функционального деления вряд ли смогла бы обеспечить достижение поставленной цели – стать гиб­кой быстрореагирующей и ориентированной на запросы потре­бителя компанией.

В России тоже постепенно отходят от традиционных методов организационных построений. Так, одна из торговых фирм про­вела перестройку организации труда и иерархической структуры. Система управления, состоявшая ранее из нескольких уровней, стала более плоской. Теперь в ней работает группа людей, кото­рые осуществляют весь комплекс работ по обслуживанию кли­ентов и другие операции. Сотрудники уже оценили реальные достижения работы по-новому и материально заинтересованы в оптимальных результатах труда. В их руках находится решение некоторых вопросов по распределению доли прибыли. Люди заин­тересованы в максимальном удовлетворении пожеланий клиентов, так как это прямо отражается на получаемой фирмой прибыли. Кроме того, работники теперь работают в «одной упряжке», когда оценивается работа всего коллектива, и в то же время, учитыва­ется вклад каждого в конечный результат. Во главе стоит главный менеджер, который организует и контролирует работу фирмы, а также занимается перспективным планированием деятельности, одновременно с работой в других подразделениях компании. Это позволяет ему координировать всю деятельность данной фирмы в рамках ее стратегических целей.

Процесс перестройки иерархической структуры был здесь до­статочно болезненным и сложным. Приходилось менять психо­логию сотрудников, привыкших работать в строго фиксирован­ных рамках и стремящихся получать твердую зарплата, независи­мо от результатов деятельность фирмы. Из-за отсутствия опыта приходилось разрабатывать и вводить новую структуру, по ходу работы изменяя обязанности сотрудников и связи между ними, включая новые идеи и проверяя их на практике. В первое время на менеджеров, проводивших перестройку, легла колоссальная нагрузка, поскольку приходилось не только думать, как и что изменять, но и обеспечивать всю текущую работу компании в условиях разрушения старой организационной структуры и созда­ния новой. Работа велась индивидуально с каждым сотрудником. Но по мере налаживания всего механизма эта нагрузка сократи­лась до нормальной.

В результате новых организационных преобразований резко вырос оборот фирмы при неизменной пока ценовой политике и соответственно увеличилась прибыль. Сотрудники привыкают работать совместно, осознают выгоды новой оплаты труда, уси­ливается заинтересованность каждого в своих и общих результа­тах труда. Улучшилась работа внутри фирмы, большее внимание уделяется качеству обслуживания клиентов. Следовательно, и в наших условиях реально успешно применять зарубежный опыт по трансформации иерархической структуры компании, позво­ляющий повысить эффективность работы и улучшающий пози­ции в конкурентной борьбе, которая становится в России все сильнее.

Осуществление инновационных подходов в формировании ор­ганизационных структур фирмы должны получить в бизнес-плане должное отражение. Это же в полной мере относится к внедре­нию корпоративной культуры.

Становится все более очевидным возрождение в современных условиях роли **корпоративной культуры в бизнесе.** Это – ключевая переменная системы инновационного управления трудом, объе­диняющая усилия персонала в достижении корпоративных це­лей. Корпоративная культура – это совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками фирмы, которые предоп­ределяют нормы их поведения и характер жизнедеятельности ор­ганизации.

Известные успехи зарубежных компаний в решении задач по­вышения производительности и качества труда, развитии пере­довой технологии и освоении новых видов продукции в значи­тельной мере обеспечиваются действенным механизмом управ­ления человеческими ресурсами. Современные формы и методы управления персоналом, особенно в крупных фирмах наукоем­ких производств – существенный фактор дальнейшего развития НТП.

Эффективность внутрифирменных механизмов управления не­посредственно обусловлена тем, что менеджмент активно при­спосабливается к изменениям в технике, технологии, рабочей силе, учитывает тенденцию повышения роли личностного фактора в управлении производством. Конкретные формы и методы управ­ления направлены на усиление эффективности использования на­емного труда – рабочих, служащих, ученых, ИТР, специалистов, самих управляющих. Сейчас индивидуальный работник исполь­зуется в наиболее полной степени с точки зрения его творческого потенциала. Рельефно проявляется стремление комплексной экс­плуатации физических, организаторских, эмоциональных способ­ностей, организаторских и исполнительских качеств современ­ных работников.

Ускорение технической модернизации и ориентации на тру­досберегающие технологии, а также интеллектуализация произ­водства потребовали новых форм организации труда. Обостри­лись противоречия между разными группами персонала (по воз­расту, образованию, месту в компании). Сложнее стал механизм мотивации В результате повысилась ценность принимаемых по кадровым вопросам решений. Все это неизбежно ведет к измене­нию традиционных средств воздействия на личностный фактор. Становятся все более значительными усилия по сглаживанию и преодолению негативных процессов в сфере управления трудом. Конкретные поиски менеджмента сосредоточились на дальней­шей дифференциации различных видов труда, групп работников и, соответственно, расширения круга инструментов организации и стимулирования с одной стороны, и на попытках реализации комплексного подхода к человеческому потенциалу в кадровой работе, а также внедрения форм перспективного развития персо­нала в соответствии с философией компании. Из всех многочис­ленных приемов управления персоналом особенно ярко выделя­ются области активности менеджмента на уровне трудового про­цесса. Это обеспечение твердой технологической и производст­венной дисциплины, стимулирование не только исполнительской, но творческой и организаторской деятельности персонала, ин­теграция усилий работников и совершенствование формы коопе­рации их труда.

Высокий уровень трудовой и производственной дисциплины – необходимое условие для внедрения прогрессивных организа­ционно-технологических систем.

Главная цель корпоративной культуры ~ это обеспечение при­быльности предприятий за счет совершенствование управления персоналом в целях налаживания лояльного отношения сотруд­ников к руководству и принимаемым ими решениям, что приво­дит к максимизации эффективности производственного менедж­мента и деятельности предприятия в целом.

В рамках корпоративной культуры для многих компаний ха­рактерно:

• выдвижение культуры как системы общих ценностей пер­сонала в центр управленческого воздействия. Поиск «мягких» составляющих развития организации (нормативных принципов поведения, гибких установок, синтетических ценностей) свиде­тельствует о том, что при возросшем динамизме и неопределен­ности внешних условий традиционные «жесткие» инструменты (оргструктуры, планы, бюджеты) уже не обеспечивает для повы­шения эффективности бизнеса;

• обособленные проблемы организационной культуры предпри­ятий свидетельствует о вызревании связанных с ней противоре­чий. Сегодня широко признаются сложность и дифференцированность организационных субкультур, в том числе в различных отделениях и филиалах, в разных странах.

Корпоративная культура, контролируемая руководством, лучше всего подходит для отражения в сознании работников процессов делегирования собственности и необходимости совместных уси­лий. В создании корпоративной культуры менеджеры видят се­годня этический ресурс дальнейшего развития, объединения но­ваторского потенциала широких групп трудящихся. Убеждение персонала в том, что предприятие соединяет работу с его жиз­ненными ценностями, выполняет важную функцию менеджмен­та – не только отражать реальные процессы жизнедеятельности работников, но и одновременно навязать им свое видение трудо­вых отношений в фирме.

Культура фирмы призвана ориентировать коллектив на долго­временные цели. Инструменты для этого – продвижение кадров внутри компании, делегирование полномочий и ответственно­сти, поощрение «чемпионов идей» и другие. В отличие от разроз­ненного характера культурных ориентиров прежней практики новизна современных подходов – в попытках комплексного ис­пользования арсенала идеологического воздействия на персонал.

Обращает на себя внимание активное привнесение во внутри­фирменную практику пропагандистских инструментов и механиз­мов поддержания идейно-политических установок, морально-эти­ческих ценностей и жизненных ориентиров работников. Пропа­ганда, как известно, наиболее эффективна при продолжительном воздействии и в тех условиях, когда создана благоприятная обста­новка для ее восприятия. Эту функцию и выполняет корпоратив­ная культура, формируемая высшим руководством компании или под его непосредственным контролем. Менеджмент акцентирует внимание на чувстве общности, причастности к современному совместному делу, последовательно создает образ компании, не­редко более «реальный», чем сама действительность. Управление этим процессом опирается на: четко сформулированные цели ком­пании, ее фундаментальные принципы, стратегические програм­мы развития.

Поддержка предпринимательства, свобода на рабочем месте для осуществления новаторских идей означают, что внутрифир­менная политика, практическая деятельность и организационная культура должны обеспечить взаимное доверие и сотрудничест­во в фирме. Пропагандируется приверженность к бескомпромис­сной честности, прямоте, высоким этическим стандартам в орга­низации. Это обеспечивает дух солидарности и чувство причаст­ности работников к корпоративной семье.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала работников, формирования предприни­мательской этики, поддержанию высокой ответственности за ка­чество продукции, работ и услуг и судьбу компании в целом. Служ­бы управления человеческим потенциалом руководствуются здесь следующими принципами:

• подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каж­дого человека путем поощрения высокой производительности тру­да в доброжелательной и стимулирующей деловую активность манере;

• формировать и сохранять доверительные отношения и ува­жение работников друг к другу;

• нести ответственность за обучение и повышение профессио­нализма персонала;

• поощрять каждого, одновременно поддерживая свободную творческую деятельность;

• стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;

• предоставлять каждому работнику возможности для реализа­ции его индивидуальных способностей;

• лучше расставлять кадры;

• повышать ответственность за развитие трудового потенциа­ла персонала;

• обеспечивать справедливую оплату труда;

• оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

1. **Особенности формирования кадров в РФ в условиях перехода к рынку**

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а так же планирование. В настоящее время руководители российских предприятий вынуждены принимать хозяйственные решения в условиях неопределенности последствий таких решений, к тому же при недостатке экономических, коммерческих знаний и практического опыта работы в новых условиях.

Многие хозяйственные зоны, в которых работают предприятия, характеризуются повышенным риском, т.к. нет достаточного знания о поведении потребителей, позиции конкурентов, о правильном выборе партнеров, нет надежных источников получения коммерческой и иной информации. Кроме того у российских менеджеров нет опыта в управлении фирмами в рыночных условиях. В сбытовой деятельности предприятий России существует множество проблем. Руководители предприятий, производящих конечную или промежуточную продукцию, чувствуют ограничения со стороны платежеспособного спроса населения и предприятий-потребителей. Вопрос сбыта вошел в сферу непосредственного контроля руководства предприятий. Как правило, госпредприятия не имели и не имеют квалифицированных работников службы сбыта. Сейчас почти все предприятий осознали важность сбытовой программы. Большинству из них приходится решать тактические вопросы, т.к. многие уже столкнулись с проблемой затоваривания складов своей продукцией и резкого падения спроса на нее. Осталась неясна стратегия сбыта продукции на рынке. Пытаясь менять ассортимент, многие предприятия, производившие продукты производственного назначения, начинают переходить на потребительские товары. Если же выпускается продукция производственного назначения, то в некоторых случаях предприятия развивают и подразделения, потребляющие эту продукцию. Перестраивая ассортимент, предприятия стали заранее прогнозировать сбыт и находить потребителей своей продукции.

Руководители при выборе потребителей учитывают: непосредственный контакт, связь с конечным потребителем, платежеспособность заказчика. Весьма актуальным для предприятия стал поиск новых потребителей, освоение новых рынков (часть руководителей ищет новых потребителей самостоятельно).

Также замечено новое явление – взаимоотношения предприятий с новыми коммерческими структурами, которые часто занимаются реализацией части продукции предприятия, а остальная часть сбывается по старым каналам. К тому же предприятие может обратиться к фирме по всем сложным вопросам обеспечения производства. Одной из тактик обеспечения сбыта продукции в современной российской действительности, в условиях, когда внутренний платежеспособный спрос на продукцию ограничен, стал выход на международный рынок. Однако это возможно только для предприятий с высоким уровнем технологии производства, обеспечивающим конкурентоспособность их товаров.

Таким образом, менеджмент и стратегическое управление деятельности предприятия необходимы в любой сфере хозяйственной деятельности. Вместе с тем, здесь еще имеется множество проблем и существенных недостатков, требующих скорейшего разрешения, что, в свою очередь, позволит российской экономике достичь стабилизации и поступательного развития.

Трансформация управления персоналом направлена, в первую очередь, на реализацию политики мотивации, которая нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это побуждает работников к развитию своих способностей, интенсивному, продуктивному и творческо­му труду. Должны быть найдены и внедрены мощные стимулы, побуждающие сотрудников искать новое, экспериментировать, стремиться к самостоятельному творчеству. Подобные стимулы важны во всех сферах жизни коллектива: материальной, мораль­но-психологической, организационной. Сотрудник, стремящий­ся найти и предложить нечто полезное для фирмы или отдела, обязательно должен поощряться материально, продвижением по службе, возможностью повышения квалификации и др. Тогда в сознании и образе действий коллектива экспериментатор будет восприниматься положительно, вызывать уважение и стремле­ние подражать.

Как показывает практика российских фирм, многое в матери­альном стимулировании можно изменить в лучшую сторону. Обычно материальные стимулы имеют стабильную часть и пере­менную. В последнюю входят премии за высокие результаты рабо­ты подразделения, за работу конкретного сотрудника, надбавки за профессиональный рост, знание и применение в работе ино­странных языков, способность использовать возможности ком­пьютера, поощрение за осуществление инициативных проектов, надбавки за разработку и внедрение новых направлений деятель­ности, за совместительство и др.

Эффективным показало себя на практике внедрение индиви­дуально начисляемой и гибко изменяемой в установленных фирмой пределах заработной платы в зависимости от реально достигнутых результатов. Некоторые компании готовы к исполь­зованию в своей практике участия работников в распределении полученной прибыли с учетом вклада каждого. Размеры матери­ального вознаграждения не должны быть для коллектива тайной, чтобы все сотрудники могли убедиться, что эффективный труд, инициатива, стремление работника принести пользу всемерно по­ощряется руководством.

Лучше всего стимулирует сотрудников к эффективной трудо­вой деятельности справедливая оценка руководством качества их работы. Но если это сделано с большим запозданием, если труд всех оплачивается одинаково, не учитываются индивидуальные достижения сотрудников, то успеха ждать бесполезно, равно как и от одновременного повышения зарплаты всем и в равной мере. Каждому предприятию в соответствии с его особенностями, воз­можностями и традициями необходимы разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы стимулов, в полной ме­ре обеспечивающей интересы сотрудников, и фирмы в целом. При этом дело не только и не столько в материальном поощре­нии, в его объеме. Еще более значимым и эффективным может оказаться нематериальное стимулирование.

Арсенал мер нематериального стимулирования достаточно об­ширен. Многие работники воспринимают в качестве стимулов похвалы в их адрес со стороны руководства на собрании коллек­тива, благодарности с занесением в трудовую книжку и другие аналогичные меры. Для многих знакомы меры негативного сти­мулирования как материальные, так и нематериальные (выгово­ры, переводы, лишения премий и др.). Эти меры во многом уста­рели. Гораздо более эффективно, например, развитие и качест­венное совершенствование процесса привлечения сотрудников к управлению предприятием. С сотрудников советуются, его при­влекают к процессам анализа, планирования, прогнозирования, разработки стратегии и тактики, организации и контроля работы компании. Осознав и прочувствовав свою причастность к работе фирмы и свою значимость, сотрудник способен совершенно иначе организовать свой труд, увеличив его отдачу.

Перестройка мотивации коллектива позволит форсировать про­цесс инноваций, поможет улучшить положение фирмы на рын­ке, более эффективно задействовать возможности сотрудников, выступающих в качестве сплоченной команды единомышленни­ков. В этом случае способность фирмы устоять перед неблагоп­риятным воздействием изменений внешней среды многократно возрастает. Естественно, что все охарактеризованные выше фак­торы получают в бизнес-плане свое рельефное отражение.

## **заключение**

Во многих российских фирмах наблюдаются в последнее вре­мя положительные тенденции в менеджменте – деятельность их трансформируется применительно к изменениям внешней сре­ды. Все более характерной становится адекватная реакция на из­менения конъюнктуры рынка, осваиваются новые направления и инструменты бизнеса. В большинстве предприятий неуклонно улучшаются стиль и приемы управления, внедряются более со­вершенные методы работы с персоналом, повышается уровень кадровой политики. Вместе с тем, практика выдвигает ряд серьез­ных проблем в данной области. В большинстве наших компаний у работников отсутствует фундаментальная мотивация для эф­фективной деятельности, они не принимают на себя всю полноту ответственности за принятие и реализацию управленческих решений, не отождествляют себя с компанией, не понимают объек­тивную необходимость достижения единства личных интересов и интересов фирмы. Многим сотрудникам не хватает профессио­нальных знаний и нет желания их получить. Они не способны оценивать последствия принимаемых решений, не в состоянии адекватно реагировать на меняющиеся обстоятельства.

Немало специалистов ориентируются больше на практику дру­гих фирм, нежели на собственный анализ ситуации на рынке. Это может нанести огромный ущерб фирме из-за характерных для России быстрых изменений макроэкономической среды. В организации работы компаний также имеется много пробелов, например, нет налаженного взаимодействия между подразделе­ниями. Связи между отделами осуществляются, как правило, через руководство фирмы. Работники, не имеющие постоянной интел­лектуальной и информационной помощи коллег из других под­разделений, сознают себя только представителями коллектива отдельного звена, а не частью компании в целом. Из-за этого в их работе отражаются узкие интересы коллектива подразделения, а не стратегические интересы компании. При таком положении руководителю приходится всю основную работу, особенно в стра­тегическом плане, брать на себя, сосредотачиваться на организа­ции, координации о контроле, планировании, стимулировании труда.

Создание команды – дело сложное и кропотливое. При ее формировании в полной мере должны быть учтены следующие требования:

• каждый участник команды обязан во всей полноте осознать цель, поставленную перед коллективом; оптимально. Когда в фор­мировании цели участвует вся команда;

• команда функционирует как единый организм, причем от­ветственность за результаты также носит коллективный, а не ин­дивидуальный характер;

• любой участник команды должен постоянно совершенство­вать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффектив­но и творчески работать в пределах закрепленного за ним участка работы и на месте любого другого члена команды. Он должен быть способен в любое время «подставить плечо» нуждающемуся в нем члену коллектива, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю – каждый сохраняет соб­ственную самостоятельность;

• все члены команды имеют равные права в ее работе, плани­руют свою личную трудовую деятельность и деятельность всего коллектива, участвуют в формировании плана работы каждого члена команды;

• как в любом коллективе обязанности каждого участника ко­манды уточняются, но достаточно гибко. В процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, посто­янно меняется;

• подбор участников командного коллектива осуществляется, в первую очередь, по психологической совместимости;

• управление командой осуществляется коллективно. За руко­водителем закрепляется функция координации и представления ее интересов во внешней сфере.

Практика показывает, что оптимально, когда действует целый ряд таких команд. Именно в подобном качестве призваны функ­ционировать фирма в целом, ее правление, коллектив каждого подразделения. Создание эффективно действующей команды обычно начинается с образования временных групп работников для выполнения конкретных заданий, имеющих поисковый ха­рактер, формирования новых служб. Такой коллектив включает в себя специалистов из разных подразделений. Участие в этом коллективе расценивается как основная нагрузка на каждого спе­циалиста. При этом важнейшие функции по месту главной его дея­тельности с работника снимаются. Вместе с тем он не теряет связь со своим подразделением. Все члены рабочей группы при­нимают самой живое участие в создании новой службы, помогают подбирать работников, консультируют, разрабатывают концеп­цию деятельности, то есть действуют как отдельное подраз­деление. На этой основе формируется ядро команды, выявляется ее лидер, вырабатывается стратегия деятельности.

Очень существенно, что вновь созданный коллектив с самого начала располагает немалым опытом, его участники хорошо пред­ставляют специфику, конкретные условия работы. Любая инно­вация является задачей комплексной. Ее удается решить быстрее и качественнее за счет взаимодействия коллектива нового обра­зования с остальными управлениями и отделами. Созданная команда способна оперативно и эффективно реагировать на лю­бые изменения и проблемы. Менеджер, сформировавший такую команду, может быть уверенным в будущем компании.

Задание №2 (задачи)

***Задача № 1.***

 Определить средневзвешенные затраты на капитал фирмы, включающие внутреннюю стоимость капитала и стоимость капитала, приобретенного на открытом рынке.

Стоимость внутреннего капитала (Св) составляет 21 %. Удельный вес внутреннего капитала в структуре капитала фирмы (Ув) - 42%.

Стоимость долга фирмы (Сд) - 8% годовых, стоимость собственного капитала (Сс) - 16%, при этом соотношение собственных и заемных средств определено поровну.

**Указания к решению задачи**

Средневзвешенные затраты на капитал предприятия (Со) составляют:

Со = Сд • Уд + Св • Ув + Сс • Ус

## **Решение**

1) Сд = 8% = 0,08;

 Св = 21% = 0,21;

 Сс = 16% = 0,16;

 Ув = 0,42;

 Уд = Ус = = = 0, 29.

2) *Со* = Сд • Уд + Св • Ув + Сс • Ус = 0,08 • 0,29 + 0,21 • 0,42 + 0,16 • 0,29 = = 0, 0232 + 0,1218 + 0,0464 = 0, 1914 = *19,14 %*

***Задача № 2.***

Руководство 000 принимает решение об инвестировании при следующих исходных данных: 1 год - 131 тыс. долл.; 2 год - 141 тыс. долл.; 3 год - 151 тыс. долл.; 4 год - 171 тыс. долл. Рассчитать чистую приведенную стоимость данного проекта (NPV) при ставке дисконтирования 12% годовых.

###### Указания к решению задачи

Коэффициент дисконтирования равен:

,

где t - период приведения денежного потока;

 r - ставка дисконтирования.

NPV - чистый дисконтированный доход определяется по формуле:

NPV = ,

где (CF)t - финансовый итог в году t;

t - год;

r - ставка дисконтирования.

## **Решение**

NPV = = + + + =

= 117,0 + 112,4 + 107,5 + 108,7 = 445,6 тыс. руб.

***Задача № 3.***

У 000 временно свободные средства составляют 501 тыс. руб. Определить доходность бессрочной привилегированной акции с неизменным дивидендом с целью принятия решения о ее покупке.

Текущая рыночная цена акции - 451 тыс. руб. Ожидаемый дивиденд - 45%.

Инвестор (000) намерен продать акцию через 0,5 года.

Ожидаемая цена акции на момент предполагаемой ее продажи - 501 тыс. руб.

**Указания к решению задачи**

Доходность бессрочной привилегированной акции находят по формуле:

Kt = ,

где D - ожидаемый дивиденд;

 Pm - текущая рыночная цена акции.

Если инвестор намерен продать ее через 0,5 года, тогда он может получить некоторые оценки ожидаемых значений общей (Kt), дивидендной (Кd) и капитализированной (Кс) доходности:

Kt = Kd + Kc = + ,

где Po - рыночная цена акции на момент принятия решения о покупке;

 Р1 - ожидаемая цена акции на момент предполагаемой ее продажи;

 n - ожидаемое число лет владения акцией.

### **Решение**

Kt = Kd + Kc = + = + = 0,22

***Задача № 4.***

Выполнить прогнозирование денежного потока фирмы при следующих исходных данных:

1. В среднем 80% продукции фирма реализует в кредит, а 20% - за наличный расчет. Как правило, фирма предоставляет своим контрагентам 30-дневный кредит на льготных условиях (для простоты вычислений размером льготы в данной задаче пренебрегаем). Согласно статистическим данным 70% платежей оплачиваются контрагентами вовремя, т.е. в течение предоставленного для оплаты месяца, остальные 30% оплачиваются в течение следующего месяца.

2. Затраты на сырье и материалы должны составлять около 65%, а прочие расходы - около 15% в отпускной цене продукции, т.е. суммарная доля расходов не должны превышать 80% отпускной цены.

3. Сырье и материалы закупаются в размере потребности следующего месяца; сырье оплачивается с лагом в 30 дней.

4. Компания намерена наращивать объемы производства с темпом прироста 1,5% в месяц. Прогнозируемое изменение цен на сырье и материалы составит в планируемом полугодии 7,5% в месяц. Прогнозируемый уровень инфляции - 3,5% в месяц.

5. Остаток средств на счете на 1 января составляет 10 млн. руб. Поскольку этой суммы недостаточно для ритмичной работы, решено ее увеличить и иметь целевой остаток денежных средств на расчетном счете в январе планируемого года в размере 18 млн. руб.; его величина в последующие месяцы изменяется пропорционально темпу инфляции.

6. Доля налогов и прочих отчислений в бюджет составляет приблизительно 35% валовой прибыли компании.

7. В марте планируемого года компания намерена приобрести новое оборудование на сумму 25 млн. руб.

 8. Необходимые для расчета фактические данные за ноябрь и декабрь предыдущего года приведены в таблице.

Составить помесячный график движения денежных средств на первое полугодие планируемого года.

#### Указания к решению задачи

1. Затраты на сырье и материалы (Зсм) рассчитываются по фактической их величине в декабре (Цд), а также с кумулятивными темпами расширения производства и изменения цен на сырье:

Зсм = Цд • 1,015 • 1,015 • 1,075 • 1,075

2. Величину прочих расходов (Зпр) рассчитывают по фактическим данным декабря (Зпр д), а также в соответствии с кумулятивными темпами расширения производства и инфляции:

Зпр = Зпр д • 1,015 • 1,015 • 1,05 • 1,05

3. Выручка от реализации (ВР) планируется исходя из общей суммы затрат и условия (2), в соответствии с которым их доля должна составить 80%:

ВР = (Зсм + Зпр): 0,8

4. Величина налогов и прочих отчислений от прибыли (НП) составляет 35% планируемой валовой прибыли:

НП = (ВР – Зсм – Зпр) • 0,35

5. Раздел 2 таблицы заполняется согласно условию (3). В феврале закуплено сырье в размере мартовской потребности, в то же время произойдет оплата сырья, закупленного в январе, но потребленного и оплаченного в феврале.

6. Поступление денежных средств рассчитывается исходя из условия (1). Таким образом, для февраля соответствующие составляющие дохода исчисляются следующим образом:

20% реализации текущего месяца за наличные = ВР • 0,2

70% реализации в кредит прошлого месяца = ВР пм • 0,8 • 0,7

39% реализации в кредит позапрошлого месяца = ВР ппм • 0,8 • 0,3

7. Отток денежных средств рассчитывается в соответствии с указаниями (3) и (7).

8. Сальдо денежного потока (Сдп) рассчитывается как разность между поступлением (П) и оттоком (О) денежных средств:

Сдп = П – О

9. Остаток денежных средств на конец месяца (Одк) рассчитывается суммированием остатка денежных средств на начало месяца (Одн) и сальдо денежного потока за истекший месяц (Сди):

Одк = Одн + Сди

1. Целевое сальдо денежных средств (ЦС) рассчитывается согласно условию (5):

ЦС = 18 • 1,05

11. Излишек (недостаток) денежных средств (ИН) рассчитывается вычитанием величины целевого сальдо из остатка денежных средств на конец месяца:

ИН = Одк – ЦС

##### **Решение**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Фактические данные | Прогноз |
| ноябрь | декабрь | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
| **1.Прогнозирование объема реализации** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выручка от реализации | 111,0 | 121,0 | 125,1 | 136,1 | 148,1 | 161,2 | 175,4 | 190,9 |
| Затраты на сырье и материалы |  | 81,0 | 88,4 | 96,4 | 105,2 | 114,8 | 125,2 | 136,6 |
| Прочие расходы |  | 11,0 | 11,7 | 12,5 | 13,3 | 14,2 | 15,1 | 16,1 |
| Валовая прибыль |  | 21,0 | 25,0 | 27,2 | 29,6 | 32,3 | 35,1 | 38,3 |
| Налоги и прочие отчисления от прибыли (35%) |  | 8,1 | 8,7 | 9,5 | 10,3 | 11,3 | 12,3 | 13,4 |
| Чистая прибыль |  | 12,9 | 16,3 | 17,7 | 19,3 | 21,0 | 22,8 | 24,9 |
| **2. Приобретение и оплата сырья и материалов** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Приобретение сырья (в размере потребности следующего месяца) |  | 88,4 | 96,4 | 105,2 | 114,8 | 125,2 | 136,6 |  |
| Оплата сырья (временной лаг – 30 дней) |  |  | 88,4 | 96,4 | 105,2 | 114,8 | 125,2 | 136,6 |
| **3. Расчет сальдо денежного потока** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *3.1. Поступление денежных средств* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20% реализации текущего месяца за наличные |  |  | 25, 0 | 27,2 | 29,6 | 32,2 | 35, 0 | 38,2  |
| 70% реализации в кредит прошлого месяца |  |  | 67, 8 | 70,0 | 76,2 | 82,9 | 90,2 | 98,2 |
| 30% реализации в кредит позапрошлого месяца |  |  | 26, 6 | 29,0 | 30,0 | 32,7 | 35,5 | 38,7 |
| И т о г о |  |  | 119,4 | 126,2 | 135,8 | 147,8 | 160,7 | 175,1  |
| *3.2.Отток денежных средств:* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Оплата сырья и материалов |  |  | 88,4 | 96,4 | 105,2 | 114,8 | 125,2 | 136,6 |
| Прочие расходы |  |  | 11,7 | 12,5 | 13,3 | 14,2 | 15,1 | 16,1 |
| Налоги и прочие платежи в бюджет |  |  | 8,7 | 9,5 | 10,3 | 11,3 | 12,3 | 13,4 |
| Приобретение оборудования |  |  |  |  | 25,0 |  |  |  |
| И т о г о |  |  | 108,8 | 118,4 | 153,8 | 140,3 | 152,6 | 166,1 |
| **Сальдо денежного потока** |  |  | 10,6 | 7,8 | -18,0 | 7,5 | 8,1 | 9,0 |
| **4. Расчет излишка (недостатка) денежных средств на счете** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Остаток денежных средств на начало месяца |  |  | 10, 0 | 20,6 | 28,4 | 10,4 | 17,9 | 26,0 |
| Остаток денежных средств на конец месяца |  |  | 20,6 | 28,4 | 10,4 | 17,9 | 26,0 | 35,0 |
| Целевое сальдо денежных средств |  |  | 18, 0 | 18,9 | 19,8 | 20,8 | 21,9 | 23,0 |
| **Излишек (недостаток) денежных средств** |  |  | 2,6 | 9,5 | - 9,4 | 2,6 | - 2,9 | 12,0 |

1. **Рассчитаем затраты на сырье и материалы (Зсм):**

Зсм янв = Зсм дек • 1,015 • 1, 075 = 81,0 • 1,015 • 1, 075 = 88, 4 млн. руб.

Зсм фев = Зсм янв • 1,015 • 1, 075 = 88, 4 • 1,015 • 1, 075 = 96,4 млн. руб.

Зсм мар = Зсм фев • 1,015 • 1, 075 = 96,4 • 1,015 • 1, 075 = 105,2 млн. руб.

Зсм апр = Зсм мар • 1,015 • 1, 075 = 105,2 • 1,015 • 1, 075 = 114,8 млн. руб.

Зсм май = Зсм апр • 1,015 • 1, 075 = 114,8 • 1,015 • 1, 075 = 125,2 млн. руб.

Зсм июн = Зсм май • 1,015 • 1, 075 = 125,2 • 1,015 • 1, 075 = 136,6 млн. руб.

1. **Рассчитаем величину прочих расходов (Зпр):**

##### Зпр янв = Зпр дек • 1,015 • 1,05 = 11 • 1,015 • 1,05 = 11,7 млн. руб.

Зпр фев = Зпр янв • 1,015 • 1,05 = 11,7 • 1,015 • 1,05 = 12,5 млн. руб.

Зпр мар = Зпр фев • 1,015 • 1,05 = 12,5 • 1,015 • 1,05 = 13,3 млн. руб.

Зпр апр = Зпр мар • 1,015 • 1,05 = 13,3 • 1,015 • 1,05 = 14,2 млн. руб.

Зпр май = Зпр апр • 1,015 • 1,05 = 14,2 • 1,015 • 1,05 = 15,1 млн. руб.

Зпр июн = Зпр май • 1,015 • 1,05 = 15,1 • 1,015 • 1,05 = 16,1 млн. руб.

1. **Рассчитаем выручку от реализации (ВР):**

ВР янв = (Зсм янв + Зпр янв) : 0,8 = (88,4 + 11,7) : 0,8 = 125,1 млн. руб.

ВР фев = (Зсм фев + Зпр фев) : 0,8 = (96,4 + 12,5) : 0,8 = 136,1 млн. руб.

ВР мар = (Зсм мар + Зпр мар) : 0,8 = (105,2 + 13,3) : 0,8 = 148,1 млн. руб.

ВР апр = (Зсм апр + Зпр апр) : 0,8 = (114,8 + 14,2) : 0,8 = 161,2 млн. руб.

ВР май = (Зсм май + Зпр май) : 0,8 = (125,2 + 15,1) : 0,8 = 175,4 млн. руб.

ВР июн = (Зсм июн + Зпр июн) : 0,8 = (136,6 + 16,1) : 0,8 = 190,9 млн. руб.

1. **Рассчитаем величину налогов и прочих отчислени от прибыли (НП):**

НП янв = (ВР янв – Зсм янв – Зпр янв) • 0,35 = (125,1 – 88,4 – 11,7) • 0, 35 = =8,7 млн. руб.

НП фев = (ВР фев – Зсм фев – Зпр фев) • 0,35 = (136,1 – 96,4 – 12,5) • 0, 35 = =9,5 млн. руб.

НП мар = (ВР мар – Зсм мар – Зпр мар) • 0,35 = (148,1 – 105,2 – 13,3) • 0, 35 = =10,3 млн. руб.

НП апр = (ВР апр – Зсм апр – Зпр апр) • 0,35 = (161,2 – 114,8 – 14,2) • 0, 35 = 11,3 млн. руб.

НП май = (ВР май – Зсм май – Зпр май) • 0,35 = (175,4 – 125,2 – 15,1) • 0, 35 = 12,3 млн. руб.

НП июн = (ВР июн – Зсм июн – Зпр июн) • 0,35 = (190,9 – 136,6 – 16,1) • 0, 35 = 13,4 млн. руб.

1. **Рассчитаем поступление денежных средств:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **20% реализации текущего месяца за наличные** | **70% реализации в кредит прошлого месяца** | **30% реализации в кредит позапрошлого месяца** |
| **январь** | ВР янв • 0,2 = 125,1 • 0,2 = 25, 0 млн. руб. | ВР дек • 0,8 • 0,7 = 121 • 0,8 • 0,7 = 67, 8 млн. руб. | ВР ноя • 0,8 • 0,3 = 111 • 0,8 • 0,3 = 26, 6 млн. руб. |
| **февраль** | ВР фев • 0,2 = 136,1 • 0,2 = 27,2 млн. руб. | ВР янв• 0,8 • 0,7 = 125,1 • 0,8 • 0,7 = 70,0 млн. руб. | ВР дек• 0,8 • 0,3 = 121 • 0,8 • 0,3 = 29,0 млн. руб. |
| **март** | ВР мар • 0,2 = 148,1 • 0,2 = 29,6 млн. руб. | ВР фев • 0,8 • 0,7 = 136,1 • 0,8 • 0,7 = 76,2 млн. руб. | ВР янв • 0,8 • 0,3 = 125,1 • 0,8 • 0,3 = 30,0 млн. руб. |
| **апрель** | ВР апр • 0,2 = 161,2 • 0,2 = 32,2 млн. руб. | ВР мар • 0,8 • 0,7 = 148,1 • 0,8 • 0,7 = 82,9 млн. руб. | ВР фев • 0,8 • 0,3 = 136,1 • 0,8 • 0,3 = 32,7 млн. руб. |
| **май** | ВР май • 0,2 = 175,4 • 0,2 = 35, 0 млн. руб. | ВР апр • 0,8 • 0,7 = 161,2 • 0,8 • 0,7 = 90,2 млн. руб. | ВР мар • 0,8 • 0,3 = 148,1 • 0,8 • 0,3 = 35,5 млн. руб. |
| **июнь** | ВР июн • 0,2 = 190,9 • 0,2 = 38,2 млн. руб. | ВР май • 0,8 • 0,7 = 175,4 • 0,8 • 0,7 = 98,2 млн. руб. | ВР апр • 0,8 • 0,3 = 161,2 • 0,8 • 0,3 = 38,7 млн. руб. |

1. **Рассчитаем сальдо денежного потока (Сдп):**

Сдп янв = П янв – О янв = 119,4 – 108,8 = 10,6 млн. руб.

Сдп фев = П фев – О фев = 126,2 – 118,4 = 7,8 млн. руб.

Сдп мар = П мар – О мар = 135,8 – 153,8 = -18,0 млн. руб.

Сдп апр = П апр – О апр = 147,8 – 140,3 = 7,5 млн. руб.

Сдп май = П май – О май = 160,7 – 152,6 = 8,1 млн. руб.

Сдп июн = П июн – О июн = 175,1 – 166,1 = 9,0 млн. руб.

1. **Рассчитаем остаток денежных средств на конец месяца (Одк):**

Одк янв = Одн + Сди = 10,0 + 10,6 = 20,6 млн. руб.

Одк фев = Одн + Сди = 20,6 + 7,8 = 28,4 млн. руб.

Одк мар = Одн + Сди = 28,4 + (-18,0) = 10,4 млн. руб.

Одк апр = Одн + Сди = 10,4 + 7,5 = 17,9 млн. руб.

Одк май = Одн + Сди = 17,9 + 8,1 = 26,0 млн. руб.

Одк июн= Одн + Сди = 26,0 + 9,0 = 35,0 млн. руб.

1. **Рассчитаем целевое сальдо денежных средств (ЦС):**

ЦС янв = 18,0 млн. руб.

ЦС фев = ЦС янв • 1,05 = 18, 0 • 1, 05 = 18,9 млн. руб.

ЦС мар = ЦС фев • 1,05 = 18, 9 • 1, 05 = 19,8 млн. руб.

ЦС апр = ЦС мар • 1,05 = 19,8 • 1, 05 = 20,8 млн. руб.

ЦС май = ЦС апр • 1,05 = 20,8 • 1, 05 = 21,9 млн. руб.

ЦС июн = ЦС май • 1,05 = 21,9 • 1, 05 = 23,0 млн. руб.

1. **Рассчитаем излишек (недостаток) денежных средств (ИН):**

ИН янв = Одк янв – ЦС янв = 20,6 – 18,0 = 2,6 млн. руб.

ИН фев = Одк фев – ЦС фев = 28,4 – 18,9 = 9,5 млн. руб.

ИН мар = Одк мар – ЦС мар = 10,4 – 19,8 = - 9,4 млн. руб.

ИН апр = Одк апр – ЦС апр = 17,9 – 20,8 = 2,6 млн. руб.

ИН май = Одк май – ЦС май = 26,0 – 21,9 = - 2,9 млн. руб.

ИН июн = Одк июн – ЦС июн = 35,0 – 23,0 = 12,0 млн. руб.

##### **Выводы:**

 Как видно из приведенного выше анализа, положение с денежным потоком в компании достаточно благо­получное, лишь в марте наблюдается превышение оттока денежных средств над их поступлением, причина этого кроется в расходах на при­обретение оборудования.

 Для того, чтобы поддерживать требуемый целевой остаток де­нежных средств, компания вынуждена будет прибегать либо к краткос­рочным кредитам, либо к конвертации ликвидных ценных бумаг; вели­чина требуемой краткосрочной ссуды составляет: в марте – 9,4 млн. руб. и в мае – 2,9 млн. руб.

тесты и задания

**Тема 1. Диагностика финансового состояния предприятия. Оценка внутренних и внешних факторов финансового благополучия фирмы**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 1 |
| 2) | 1 |
| 3) | 3 |
| 4) | 1 |
| 5) | 1 |
| 6) | 3 |
| 7) | 1 |
| 8) | 3 |
| 9) | 1 |

###### Тема 2. Формирование команды профессионалов

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 1 |
| 2) | 1 |

**Тема 3. Обеспечение устойчивой позиции фирмы на рынке**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 3 |
| 2) | 3 |
| 3) | 2 |
| 4) | 1 |
| 5) | 1 |
| 6) | 3 |
| 7) | 1 |
| 8) | 1 |
| 9) | 2 |

**Тема 4. Оптимизация налогообложения**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 1 |
| 2) | 1 |
| 3) | 1 |
| 4) | 1 |
| 5) | 3 |
| 6) | 1 |
| 7) | 1 |
| 8) | 1 |
| 9) | 3 |
| 10) | 1 |
| 11) | 2 |

**Тема 5. Финансовая деятельность компании**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 1 |
| 2) | 1 |
| 3) | 1 |
| 4) | 1 |
| 5) | 2 |
| 6) | 3 |

**Тема 6. Финансовый менеджмент**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 2 |
| 2) | 3 |

***Задача № 1.***

 Определить средневзвешенные затраты на капитал фирмы, включающие внутреннюю стоимость капитала и стоимость капитала, приобретенного на открытом рынке.

Стоимость внутреннего капитала (Св) составляет 21 %. Удельный вес внутреннего капитала в структуре капитала фирмы (Ув) - 42%.

Стоимость долга фирмы (Сд) - 8% годовых, стоимость собственного капитала (Сс) - 16%, при этом соотношение собственных и заемных средств определено поровну.

## **Решение**

1) Сд = 8% = 0,08;

 Св = 21% = 0,21;

 Сс = 16% = 0,16;

 Ув = 0,42;

 Уд = Ус = = = 0, 29.

2) *Со* = Сд • Уд + Св • Ув + Сс • Ус = 0,08 • 0,29 + 0,21 • 0,42 + 0,16 • 0,29 = = 0, 0232 + 0,1218 + 0,0464 = 0, 1914 = *19,14 %*

**Задача № 2.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Фактические данные | Прогноз |
| ноябрь | декабрь | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
| **1.Прогнозирование объема реализации** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выручка от реализации | 111,0 | 121,0 | 125,1 | 136,1 | 148,1 | 161,2 | 175,4 | 190,9 |
| Затраты на сырье и материалы |  | 81,0 | 88,4 | 96,4 | 105,2 | 114,8 | 125,2 | 136,6 |
| Прочие расходы |  | 11,0 | 11,7 | 12,5 | 13,3 | 14,2 | 15,1 | 16,1 |
| Валовая прибыль |  | 21,0 | 25,0 | 27,2 | 29,6 | 32,3 | 35,1 | 38,3 |
| Налоги и прочие отчисления от прибыли (35%) |  | 8,1 | 8,7 | 9,5 | 10,3 | 11,3 | 12,3 | 13,4 |
| Чистая прибыль |  | 12,9 | 16,3 | 17,7 | 19,3 | 21,0 | 22,8 | 24,9 |
| **2. Приобретение и оплата сырья и материалов** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Приобретение сырья (в размере потребности следующего месяца) |  | 88,4 | 96,4 | 105,2 | 114,8 | 125,2 | 136,6 |  |
| Оплата сырья (временной лаг – 30 дней) |  |  | 88,4 | 96,4 | 105,2 | 114,8 | 125,2 | 136,6 |
| **3. Расчет сальдо денежного потока** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *3.1. Поступление денежных средств* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 20% реализации текущего месяца за наличные |  |  | 25, 0 | 27,2 | 29,6 | 32,2 | 35, 0 | 38,2  |
| 70% реализации в кредит прошлого месяца |  |  | 67, 8 | 70,0 | 76,2 | 82,9 | 90,2 | 98,2 |
| 30% реализации в кредит позапрошлого месяца |  |  | 26, 6 | 29,0 | 30,0 | 32,7 | 35,5 | 38,7 |
| И т о г о |  |  | 119,4 | 126,2 | 135,8 | 147,8 | 160,7 | 175,1  |
| *3.2.Отток денежных средств:* |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Оплата сырья и материалов |  |  | 88,4 | 96,4 | 105,2 | 114,8 | 125,2 | 136,6 |
| Прочие расходы |  |  | 11,7 | 12,5 | 13,3 | 14,2 | 15,1 | 16,1 |
| Налоги и прочие платежи в бюджет |  |  | 8,7 | 9,5 | 10,3 | 11,3 | 12,3 | 13,4 |
| Приобретение оборудования |  |  |  |  | 25,0 |  |  |  |
| И т о г о |  |  | 108,8 | 118,4 | 153,8 | 140,3 | 152,6 | 166,1 |
| **Сальдо денежного потока** |  |  | 10,6 | 7,8 | -18,0 | 7,5 | 8,1 | 9,0 |
| **4. Расчет излишка (недостатка) денежных средств на счете** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Остаток денежных средств на начало месяца |  |  | 10, 0 | 20,6 | 28,4 | 10,4 | 17,9 | 26,0 |
| Остаток денежных средств на конец месяца |  |  | 20,6 | 28,4 | 10,4 | 17,9 | 26,0 | 35,0 |
| Целевое сальдо денежных средств |  |  | 18, 0 | 18,9 | 19,8 | 20,8 | 21,9 | 23,0 |
| **Излишек (недостаток) денежных средств** |  |  | 2,6 | 9,5 | - 9,4 | 2,6 | - 2,9 | 12,0 |

##### **Выводы:**

 Как видно из приведенного выше анализа, положение с денежным потоком в компании достаточно благо­получное, лишь в марте наблюдается превышение оттока денежных средств над их поступлением, причина этого кроется в расходах на при­обретение оборудования.

 Для того, чтобы поддерживать требуемый целевой остаток де­нежных средств, компания вынуждена будет прибегать либо к краткос­рочным кредитам, либо к конвертации ликвидных ценных бумаг; вели­чина требуемой краткосрочной ссуды составляет: в марте – 9,4 млн. руб. и в мае – 2,9 млн. руб.

**Тема 7. Виды планов, содержание и последовательность их разработки**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 1 |
| 2) | 1 |
| 3) | 1 |
| 4) | 3 |

**Тема 8. Анализ бухгалтерской отчетности, аудит фирмы**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Ед. изм.** | **Предыдущий год** | Анализируемый год | **Отклонение** |
|  |  |  | *План* | *Выполнение* | *Процент выполнения**(%)* | *От предыдущего года**(%)* | *От плана**(%)* |
| **Оплата жилья:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 628391 | 969091 | 958091 | 98,9 | +52,4 | -1,1 |
| На 1 кв. м жилой площади | *Руб./кв. м* | 165,8 | 198,1 | 195,9 | 98,9 | +18,2 | -1,1 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Арендная плата:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 2878281 | 4682481 | 4769781 | 101,9 | +65,7 | +1,9 |
| На 1 кв. м жилой площади | *Руб./кв. м* | 9891 | 16091 | 16391 | 101,9 | +65,7 | +1,9 |
| **Сборы с арендаторов на покрытие эксплуатационных расходов:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 2791 | 2991 | 2991 | 100 | +7,2 | 0 |
| На 1 кв. м нежилой площади | *Руб./кв. м* | 0,97 | 0,81 | 0,81 | 100 | -16,5 | 0 |
| **Прочие доходы:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 80191 | 80091 | 85091 | 106,2 | +6,1 | +6,2 |
| На 1 кв. м общей площади | *Руб./кв. м* | 12,0 | 9,3 | 9,9 | 106,2 | -17,5 | +6,2 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Доходы:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 3589654 | 5734654 | 5815954 | 101,4 | +62,0 | +1,4 |
| На 1 кв. м приведенной площади | *Руб./кв. м* | 514,8 | 646,3 | 655,5 | 101,4 | +27,3 | +1,4 |
| **Справочно:** |  |  |  |  |  |  |  |
| *Среднегодовая эксплуатируемая площадь:* |  |  |  |  |  |  |  |
| Жилая | *Кв. м* | 3791 | 4891 | 4891 | 100 | +29,0 | 0 |
| Нежилая | *Кв. м* | 2891 | 3691 | 3691 | 100 | +27,7 | 0 |
| Общая | *Кв. м* | 6682 | 8582 | 8582 | 100 | +28,4 | 0 |
| Площадь помещений, сдаваемых в аренду | *Кв. м* | 291 | 291 | 291 | 100 | 0 | 0 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Предыдущий год** | **Анализируемый год** |
|  | *Руб.* | *% к итогу* | *Руб.* | *% к итогу* |
| 1. Оплата жилья | 628391 | 17,5 | 958091 | 16,8 |
| 2. Арендная плата | 2878281 | 80,1 | 4769781 | 82,0 |
| 3. Сборы с арендаторов на покрытие | 2791 | 0,07 | 2991 | 0,05 |
| 4. Прочие доходы | 80191 | 2,2 | 85091 | 1,5 |
| **И т о г о доходов** | **3589654** |  | **5815954** |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | **Ед. изм.** | **Предыдущий год** | Анализируемый год | **Отклонение** |
|  |  |  | *План* | *Выполнение* | *Процент выполнения**(%)* | *От предыдущего года**(%)* | *От плана**(%)* |
| **Содержание аппарата управления ТСЖ** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 72691 | 75091 | 75091 | 100 | +3,3 | 0 |
| На 1 кв. м общей площади | *Руб./кв. м* | 10,9 | 8,7 | 8,7 | 100 | -20,2 | 0 |
| **Содержание обслуживающего персонала:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 249891 | 287491 | 225891 | 78,6 | -9,6 | -21,4 |
| На 1 кв. м общей площади | *Руб./кв. м* | 37,4 | 33,5 | 26,3 | 78,6 | -29,7 | -21,4 |
| **Содержание домохозяйства:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 458391 | 841191 | 866791 | 103,0 | +89,0 | +3,0 |
| На 1 кв. м общей площади | *Руб./кв. м* | 68,6 | 98,0 | 101,0 | 103,0 | +47,2 | +3,0 |
| **Текущий ремонт:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 28491 | 133991 | 132391 | 98,8 | +364,7 | -1,2 |
| На 1 кв. м общей площади | *Руб./кв. м* | 4,3 | 15,6 | 15,4 | 98,8 | +258,1 | -1,2 |
| **Амортизация:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 2291 | 9591 | 9591 | 100 | +318,638 | 0 |
| На 1 кв. м общей площади | *Руб./кв. м* | 0,3 | 1,1 | 1,1 | 100 | +266,667 | 0 |
| **Прочие расходы:** |  |  |  |  |  |  |  |
| Всего | *Руб.* | 6591 | 7691 | 8691 | 113,0 | +31,8616 | +11,3 |
| На 1 кв. м общей площади | *Руб./кв. м* | 1,0 | 0,9 | 1,0 | 111,1 | 0 | +11,3 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Предыдущий год** | **Анализируемый год** | **Анализируемый год по отношению к предыдущему****+ увеличен.****- уменьш.** | **Анализируемый год по отношению к плану****+ увеличен.****- уменьш.** |
| *план* | *факт* |
| Выручка (нетто) от реализации работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных платежей), тыс. руб. | 3158896,00 | 5046496,00 | 5118040,00 | + | + |
| Себестоимость реализации работ, услуг, тыс. руб. | 2943457,00 | 4890452,00 | 5003877,00 | + | + |
| Управленческие расходы, тыс. руб.  | 72691,00 | 75091,00 | 75091,00 | + | не изм. |
| Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб. | 142748,00 | 80953,00 | 39072,00 | - | - |
| Прочие операционные доходы (ассигнования из бюджета), тыс. руб. | 3691,95 | 2691,23 | 2791,26 | - | + |
| Прочие операционные расходы, тыс. руб. | 3544,22 | 2709,77 | 2885,43 | - | + |
| Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности, тыс. руб. | 135511,80 | 75552, 00 | 33395,31 | - | - |
| Прочие внереализационные доходы (пеня), тыс. руб.  | 1,00 | - | 1,38 | + |  |
| Прочие внереализационные расходы (штрафы), тыс. руб. | 1,46 | - | 1,88 | + |  |
| Прибыль (убыток) отчетного периода | 135509,30 | 75552, 00 | 33392,05 | - | - |
| Налог на прибыль | 17616,21 | 9821,76 | 4340,97 | - | - |
| Нераспределенная прибыль (убыток)(27%) | 28456,95 | 15865,92 | 7012,33 | - | - |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Статьи затрат** | **Предыдущий год** | **План анализируемого года** | **Факт анализируемого года** |
| Руб. | % | Руб. | % | Руб. | % |
| ***Всего:*** | ***691426*** | ***100*** | ***1295286*** | ***100*** | ***1360036*** | ***100*** |
| Заработная плата рабочих с начислениями (39,5%) | 206291 | 29,83 | 351091 | 27,10 | 291491 | 23,13 |
| Спецодежда рабочих | 2501 | 0,36 | 2601 | 0,21 | 2501 | 0,20 |
| Расходы на содержание домохозяйства(инвентарь, материалы для уборки и пр.) | 458391 | 66,30 | 841191 | 64,94 | 866791 | 68,80 |
| Материалы текущего ремонта | 20891 | 3,02 | 93791 | 7,24 | 92691 | 7,36 |
| Транспорт и пр. расходы на текущий ремонт | 761 | 0,12 | 4021 | 0,31 | 3971 | 0,31 |
| Обязательные платежи и отчисления | 2591 | 0,37 | 2591 | 0,20 | 2591 | 0,20 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Предыдущий год** | **План анализируемого года** | **Факт анализируемого года** |
| Себестоимость, тыс. руб. | 2943457 | 4890452 | 5003877 |
| Общая площадь помещений, кв.м | 6691 | 8491 | 8491 |
| Себестоимость эксплуатации, 1 кв.м. помещений, руб. | 440, 0 | 575,9 | 589,3 |

**Тема 9. Финансовые решения в отношении активов хозяйствующих субъектов**

***Задача*** *№* ***1.***

Руководство 000 принимает решение об инвестировании при следующих исходных данных: 1 год - 131 тыс. долл.; 2 год - 141 тыс. долл.; 3 год - 151 тыс. долл.; 4 год - 171 тыс. долл. Рассчитать чистую приведенную стоимость данного проекта (NPV) при ставке дисконтирования 12% годовых.

## **Решение**

NPV = = + + + =

= 117,0 + 112,4 + 107,5 + 108,7 = 445,6 тыс. руб.

***Задача № 2.***

У 000 временно свободные средства составляют 501 тыс. руб. Определить доходность бессрочной привилегированной акции с неизменным дивидендом с целью принятия решения о ее покупке.

Текущая рыночная цена акции - 451 тыс. руб. Ожидаемый дивиденд - 45%.

Инвестор (000) намерен продать акцию через 0,5 года.

Ожидаемая цена акции на момент предполагаемой ее продажи - 501 тыс. руб.

### **Решение**

Kt = Kd + Kc = + = + = 0,22

**Тема 10. Финансовые решения в отношении источников средств хо­зяйствующего субъекта**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 1 |
| 2) | 1 |
| 3) | 1 |
| 4) | 1 |
| 5) | 1 |
| 6) | 1 |
| 7) | 1 |
| 8) | 1 |

**Тема 11. Финансовое управление. Бюджетирование и планирование финансов фирмы**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 1 |
| 2) | 1 |
| 3) | 1 |
| 4) | 1 |
| 5) | 1 |
| 6) | 1 |
| 7) | 1 |
| 8) | 1 |
| 9) | 3 |
| 10) | 2 |
| 11) | 1 |
| 12) | 3 |
| 13) | 1 |
| 14) | 2 |
| 15) | 1 |
| 17) | 1 |
| 18) | 3 |
| 19) | 3 |
| 20) | 1 |
| 21) | 2 |

**Тема 12. Антикризисное финансовое управление при угрозе банкротства**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ теста** | **Вариант ответа** |
| 1) | 1 |
| 2) | 1 |
| 3) | 3 |
| 4) | 1 |
| 5) | 1 |
| 6) | 1 |
| 7) | 1 |
| 8) | 1 |
| 9) | 3 |
| 10) | 1 |
| 11) | 1 |
| 12) | 1 |
| 13) | 1 |
| 14) | 1 |
| 15) | 1 |
| 16) | 3 |
| 17) | 1 |
| 18) | 3 |
| 19) | 1 |
| 20) | 2 |
| 21) | 1 |
| 22) | 2 |
| 23) | 1 |
| 24) | 1 |

Список использованной литературы

1. Базарова Т. Ю., Еремина Б. Л. Управление персоналом. – М.: Баки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и ста­тистика, 1995.
3. Банковское дело / Под ред. В.И. Колесникова и Л.П. Кроливецкой.- М.:
4. Белолипецкий В. Г. Финансы фирмы. – М.: «Инфра-М», 1998.
5. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: Пер. С англ./ Научн. Ред. Перевода чл.-кор. РАН И.И. Елисеева. Гл. Ред. Серии проф. Я.В. Соко­лов. – М.: Финансы и статистика, 1996.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. – М.: «Ника-Центр-Эльга», 1999.
7. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: Пер. С англ./ Гл. Ред. Се­рии Я.В. Соколов. -М.: Финансы и статистика, 1996.
8. Гражданский кодекс РФ. Ч. 1.- М.: Юриздат, 1995.
9. Долгопятова Т., Евсеева И. Экономическое поведение промышленных предприятий в переходной экономике // Вопросы экономики, 1991.-№8.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – М.: «Инфра-М», 1999.
11. Ковалев В.В.. Управление финансами Учебное пособие/ Академия бух­галтера и менеджера. - М.; ФБК-ПРЕСС, Tads, 1998.
12. Коган A.M., Деньги цена и теория трудовой стоимости. – М.: Финансы и статистика, 1991.
13. Общая теория финансов: Учебник / Под ред. Л.А. Дробозиной.- М.:
14. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборо­том предприятия Учебник.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
15. Спивак В. А. Организационной поведение и управление персоналом. – СПб: «Питер», 2000.
16. Управление проектами: Учебник / Под ред. В.Д. Шапиро - Санкт-Петербург, 1996.
17. Уткин Э. А. Финансовое управление. – М.: «Тандем», 1997.
18. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело. – М.: «Тандем», 1999.
19. Финансы предприятия: Учебное пособие / Под ред. Е.И. Бородиной. – М.: Банки и биржи, 1995.
20. Финансы. Денежное обращение. Кредит.: Учебник / Под ред. Л.А. Дробозиной.- М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.
21. Эффективной управление фирмой: современная теория и практика /Бондарь Н. П. и др. – СПб: «Бизнесс-пресса», 1999.