**Содержание**

1. Функции менеджмента

2. Экономические методы менеджмента. Хозрасчет. Стимулирование

3. Экономические методы менеджмента. Ценообразование

4. Экономические методы менеджмента. Финансирование и кредитование

5. Административные, социально-психологические и воспитательные методы менеджмента

## Библиографический список

## 1. Функции менеджмента

В современном менеджменте выделяется пять основных функций (рис. 1):

– прогнозирование и планирование;

– организация;

– активизация и стимулирование;

– координация и регулирование;

– учет, анализ и контроль.

Рис. 1. Функции менеджмента

**Прогнозирование и планирование** – основа менеджмента и его первый этап. На этом этапе вырабатываются цели деятельности и определяются пути их достижения.

Прогнозирование предшествует планированию. Оно представляет собой исследование будущего организации, нацеленное на решение его стратегических, долговременных задач. По результатам прогноза расставляются вехи плана, определяются возможные ресурсы, оцениваются ожидаемые условия и среда деятельности, рыночная конъюнктура и т. п. Источниками прогноза могут выступать как собственные исследования персонала организации, так и разработки, выполненные специализированными учреждениями по заказу. (Содержание прогнозирования подробно рассматривается в главе 8).

План работы организации должен содержать ответы на следующие вопросы:

– что делать? (содержание мероприятия);

– когда делать? (дата, период);

– кто делает? (персонифицированный исполнитель);

– где делать? (место проведения).

Дополненный описанием «как делать?» и данными о ресурсном обеспечении план превращается в программу.

План должен предусматривать возможность контроля его результатов. Для этого итоги плана необходимо иметь в количественной форме, легко поддающейся проверке.

Современной формой плановой работы является так называемое программно-целевое планирование (или программно-целевой подход). В этом случае план выстраивается в форме иерархии целей: исходя из главной цели определяются последовательно цели более низкого уровня вплоть до целей, стоящих перед каждым низовым работником (упомянутое в главе 5 «дерево целей»). Для каждой цели определяются ресурсы, сроки достижения и ответственные исполнители.

В небольшой организации (численностью до 100 человек) целесообразно придерживаться следующей системы планов:

– перспективные планы на 2–3 года;

– целевые программы – по наиболее актуальным проблемам;

– годовые планы;

– месячные (календарные) планы;

– индивидуальные планы работников.

**Организация** как функция менеджмента – это работа руководителя по формированию и обеспечению деятельности структур предприятия в соответствии с ее целями и планами. Организация должна предусматривать:

– разработку обезличенной организационной схемы предприятия, обеспечивающей возможность решения его задач;

– установление организационных отношений между работниками исходя из анализа процессов разделения и кооперации труда;

– формирование системы управления;

– составление штатного расписания;

– определение функциональных обязанностей работников (разработку должностных инструкций);

– отработку организационной схемы в динамике.

**Активизация и стимулирование** предусматривают изучение мотивов для эффективного труда и направленное использование менеджером стимулов к труду каждого работника и коллектива в целом.

Мотивация связана с необходимостью удовлетворения человеческих потребностей, теория которых была создана А. Маслоу (см. главу 2). Потребности человека не равноценны, а имеют сложную неравнозначную структуру (рис. 2).

Рис. 2. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Все потребности делятся на две группы – базисные и производные. Базисные потребности носят постоянный характер и имеют свою иерархию; производные – изменяются и не имеют иерархии.

Базисные потребности имеют пять уровней (по восходящей):

I уровень – физиологические и сексуальные потребности (в воде, пище, продолжении рода);

II уровень – потребности существования (в безопасности, защищенности, уверенности в завтрашнем дне, стабильности);

III уровень – социальные потребности (в совместном труде, принадлежности к коллективу, внимании к себе, заботе об окружающих);

IV уровень – престижные потребности (в уважении, статусе, служебном росте);

V уровень – духовные потребности (в творчестве, самовыражении).

Первых два уровня базисных потребностей называются первичными и являются врожденными. Следующие три уровня называются вторичными и имеют приобретенный характер.

Ценность потребностей на каждом уровне различна. Потребности вышележащего уровня становятся насущно актуальными лишь после удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Производные потребности – это потребности в благополучии, справедливости, порядке, одинаковых законах и правилах морали для всех людей. Производные потребности имеют одинаковую ценность и именно поэтому в иерархии не нуждаются.

Изучение потребностей персонала дает в руки менеджера научный инструмент для понимания мотивации работников с целью их обоснованного стимулирования и активизации. Механизм активизации и стимулирования работников подробно изложен ниже, при рассмотрении экономических, социально-психологических и воспитательных методов менеджмента.

**Координация и регулирование** предполагают деятельность руководителя по поддержанию работы предприятия на запланированном уровне.

Координация – это согласование деятельности организации и ее подразделений с намеченным планом. В отличие от прямого, административного вмешательства в деятельность подчиненных координация предполагает косвенные, преимущественно экономические методы управления. При этом создаются условия, при которых управляемый объект сам, по собственной инициативе будет работать в определенном, оптимальном для организации, направлении.

Регулирование – это коррекция деятельности организации, изменение ее состояния путем принятия необходимых поправок к управляющим воздействиям руководителей всех уровней. Регулирование дополняет координацию и применяется тогда, когда одной координации оказывается недостаточно.

Для осуществления координации и регулирования менеджер должен располагать достоверной и своевременной информацией о требуемом и фактическом состоянии объекта управления, а также о причинах, вызывающих сбои в его работе. Такими причинами могут быть ошибки в прогнозах, необоснованно, непродуманно составленные планы, постоянный или временный дефицит информации, некачественные решения, плохая исполнительская дисциплина, плохой учет, анализ деятельности и контроль.

**Учет, анализ и контроль** – безусловно, важнейшие функции менеджмента. Однако не следует придавать им чрезвычайного, самодовлеющего значения (типа «социализм – это учет»). При всей их важности учет, анализ и контроль имеют смысл лишь тогда, когда способны реально поднять эффективность деятельности организации. Расходовать средства на совершенствование учета и его расширение имеет смысл, только если уверен, что от этого улучшатся конкретные результаты работы. Это относится и к контролю, и к анализу.

Функция контроля имеет для менеджера особое значение. В фундаментальном труде «Основы менеджмента» (авторы М.X. Мескон и др.) контроль определяется как «процесс обеспечения достижения организацией своих целей». Рассмотрим эту функцию несколько подробнее.

Контроль необходим менеджеру, во-первых, для снятия неопределенности информации о текущем состоянии дел в организации, во-вторых, для предупреждения возможности возникновения связанных с этой неопределенностью кризисных ситуаций и, в-третьих, для постоянного поддержания условий успешной деятельности предприятия.

Различают предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль имеет свою стратегию, правила и процедуры. Его объектами обычно являются всевозможные ресурсы (материальные, финансовые, трудовые и т. д.). Текущий контроль ведется, как правило, непосредственным начальником над своими подчиненными. Он проводится постоянно, не ожидая окончания работы и ее результатов. Заключительный, или конечный, контроль проводится по окончании работы над произведенной продукцией либо по истечении определенного заданного времени.

Процесс и связанная с ним процедура контроля складываются из трех взаимосвязанных этапов:

1) выработки критериев и стандартов;

2) сравнения с этими показателями полученных результатов;

3) выполнения требуемых регулирующих и корректирующих действий.

Хороший контроль должен обеспечивать следующие основные требования:

– своевременность;

– гибкость (способность отслеживать меняющиеся условия деятельности);

– нацеленность на конечный результат;

– высокий профессионализм;

– простота;

– экономичность.

## 2. Экономические методы менеджмента. Хозрасчет. Стимулирование

Если нужно повернуть автомобиль или пустить станок, требуемый результат получается достаточно просто: соответствующий силовой механизм, включенный рукой управляющего, заставляет машину выполнить приказ. Такой метод применим и при управлении людьми: нужно лишь отдать распоряжение и проверить, как оно выполняется. Многовековая история экономики показывает, однако, что при управлении человеком в процессе труда, в отличие от управления машиной, силовые методы не приводят к наилучшему конечному результату. Можно силой заставить работать и даже выполнить намеченный «урок» к сроку, но обязать работать по приказу эффективно, «на мировом уровне», невозможно, потому что это требует не только исполнительности, но и инициативы, постоянного совершенствования производства, а главное – внутренних побудительных мотивов. Именно этим объясняется то, что центральным вопросом экономической реформы в нашей стране явился переход от командно-нажимных к экономическим, рыночным методам управления.

Переход к экономическим методам не означает их абсолютизации: наряду с ними продолжают существовать в новом качестве и другие известные методы управления, в том числе и административные. Совокупность современных методов управления и является тем средством, рычагом, с помощью которого можно добиться, чтобы каждый работающий на предприятии делал то, что нужно для достижения общей цели труда.

Сегодня на первый план выходят экономические, социально-психологические и воспитательные методы менеджмента. Что касается методов административных, то они становятся вспомогательными, занимают подсобное место. Кратко остановимся на каждом из названных методов менеджмента (рис. 3).

Рис. 3.Методы менеджмента

Прежде всего, об **экономических методах.** К этой группе относят методы хозрасчета, стимулирования, ценообразования, финансирования, кредита. Не останавливаясь пока на содержании этих методов, отметим присущее всем им главное качество. Это методы, основанные на глубоком материальном и духовном интересе работающего к результатам своего труда. Создание такого интереса, однако, не может ограничиваться только наличием зарплаты, премии и т. п. Экономическое управление отличается тем, что работающий приобретает глубокий, кровный интерес к конечному результату своего труда. Вот этой силы интереса, его крепкой привязки к итогу работы старая система не знала. Как бы человек ни старался, максимум, что ему можно было заплатить, – скромную премию. Заработать существенно выше положенного было невозможно ни при каких трудовых усилиях. Отсюда уравниловка, выводиловка, всем знакомое отсутствие заинтересованности в хорошей напряженной работе.

Стимулирование труда не должно ограничиваться деньгами: лучшее жилье, лучшее рабочее место тоже должны быть заработаны лучшим трудом. Меняется и подход к оценке результатов работы. Теперь ценится не просто выполнение плана, спущенного сверху, а получение предприятием – всеми работающими полезного и нужного людям конкретного конечного результата – хороших продуктов, одежды, зданий, машин. Таким образом, стимулируется не сам факт труда, а его конечный результат. Переход к экономическим методам управления требует коренных преобразований в экономике предприятия, нового порядка финансирования, хозрасчета, стимулирования.

Существуют, однако, управленческие задачи, с которыми экономические методы справиться не могут. Такие, где нужно, как говорят, «власть употребить». Для решения этих задач и сегодня сохраняются организационно-распорядительные или, короче, **административные методы** управления. К административным методам можно отнести регламентирование, нормирование, инструктирование, распорядительные воздействия. Подробнее об этих методах мы еще поговорим.

Управление может дать необходимые результаты лишь в том случае, если опирается на знание мотивов и закономерностей поведения в процессе трудовой деятельности коллективов трудящихся и каждого работника в отдельности. Для того чтобы наиболее полно реализовать возможности людей в процессе общественного труда, учесть и использовать индивидуальные особенности психики работающих, применяются так называемые **социально-психологические методы** управления. К этой группе методов тесно примыкают **воспитательные методы** управления, направленные на формирование у работников и коллектива качеств, способствующих достижению целей управления. О социально-психологических и воспитательных методах речь пойдет дальше.

Важно отметить, что эффективное управление возможно лишь на основе сочетания, неразрывного единства всех четырех групп методов – экономических, административных, социально-психологических и воспитательных. Лишь их совместное взаимосвязанное применение способно сделать труд рациональным и привлекательным, а его результаты – эффективными, полезными обществу и каждому из нас. Но главные из этих методов, как уже отмечалось, – методы экономические.

Первый из экономических методов управления – **хозрасчет**. Что это такое?

В слове «хозрасчет» две составляющие: «хозяйственный» и «расчет». Главным здесь является первое слово, а «расчет» – второстепенным, хотя и важным. Представление, что стоит только правильно рассчитать и все пойдет как по маслу,– вредная иллюзия. Рассчитывали мы и раньше, до экономической реформы. Этим, как и сегодня, занималась целая армия квалифицированных людей. Думаю, и сейчас бухгалтер, экономист средней руки сумеет рассчитать все, что потребуется. А вот слово «хозяйственный» в наши дни приобрело совершенно новый смысл. Его связали с понятием «хозяин». Ибо полный хозрасчет – это прежде всего механизм относительной экономической и управленческой самостоятельности предприятия. Независимость, чувство полного хозяина – вот что рождает глубокую, кровную заинтересованность работника в конечном результате труда. И в этом главный смысл современного хозрасчета.

Полный хозрасчет в сочетании с самофинансированием обеспечивает хозяйственную самостоятельность предприятия. При этом производственная и социальная деятельность на предприятии, а также оплата труда осуществляются за счет заработанных средств. Материальные затраты на производство и социальную сферу возмещаются из выручки, полученной при реализации продукции, работ и услуг, производимых предприятием. В этих условиях главным обобщающим показателем успешности хозяйственной деятельности становится прибыль или доход. После того как часть прибыли или дохода будет выплачена по обязательствам предприятия, все, что останется, поступает в полное распоряжение собственника предприятия и расходуется на развитие производства, оплату труда и социальные нужды. Исходя из этой общей установки на каждом предприятии может вводиться одна из возможных форм или, как часто говорят, моделей хозрасчета.

Выбор модели хозрасчета предприятия, приспособление ее к конкретным условиям хозяйствования на данном заводе или фабрике – важнейшая задача менеджера и совета (правления) предприятия. Полезно для решения этой задачи привлекать независимых консультантов – управленцев, экономистов, правовиков.

Все, что выше говорилось о хозрасчете, в частности о его моделях, относится к предприятию в целом. Но хозрасчетные отношения должны формироваться и внутри предприятия, между его подразделениями, вплоть до рабочего места. В какой мере признаки полного хозрасчета предприятия в целом могут быть реализованы в его низовых звеньях – в подразделениях? Таких признаков, обязательных для полного хозрасчета предприятия, известно по крайней мере, пять:

– хозяйственная самостоятельность;

– самоокупаемость;

– материальная заинтересованность;

– материальная ответственность;

– контроль рублем.

Совершенно очевидно, что присутствие всех этих признаков характерно, как правило, лишь для предприятия в целом и обеспечивается наличием у него статуса юридического лица, обладанием обособленной частью общенародной собственности, самостоятельным балансом, текущим счетом в банке. Далеко не каждое, даже крупное, подразделение предприятия является в этом смысле полностью самостоятельным в хозяйственном отношении и самоокупаемым. Не все подразделения могут быть, например, заинтересованы в конечном результате труда, не все могут нести полную материальную ответственность за свою деятельность, не каждому из них доступен контроль рублем. Следовательно, о полном хозрасчете внутри предприятия следует говорить с большой осмотрительностью. В большинстве случаев речь может идти лишь о частичном хозрасчете, об элементах хозрасчета подразделений в рамках полного хозрасчета предприятия в целом.

В зависимости от степени развитости хозрасчетных отношений **внутренний хозрасчет,** таким образом, может быть разной полноты: от весьма слабого до полного. Кратко охарактеризуем наиболее типичные формы внутренних хозрасчетных отношений по степени нарастания их полноты.

**1. Административная форма.** Здесь внутренний хозрасчет близок к нулю. Полный хозрасчет организуется лишь на уровне предприятия в целом. Экономическая деятельность подразделений регламентируется и направляется административным путем – приказами, расписывающими хозрасчет сверху вниз, вплоть до рабочего места. Вся работа строго регламентируется заданиями, не оставляя места для инициативы и творчества. Задача работающих – точное выполнение приказа-задания. За это они отвечают в административном порядке. Оплата труда здесь чаще повременная, но может быть и сдельная, которая благодаря «выводиловке» мало чем отличается от повременной. Это привычная традиционная форма старого хозяйственного механизма. Хозяина нет – просто ведутся формальные арифметические расчеты. Заинтересованность в количестве и качестве труда весьма слабая – больше положенного не заработаешь. Наличие такой административной формы внутреннего хозрасчета, даже при условии полного хозрасчета и самофинансирования предприятия, в целом губит идею экономического управления «на корню».

**2.** **Целевая форма.** Здесь подлинного хозрасчета несколько больше. Предприятие, перешедшее на полный хозрасчет, расписывает свои конечные общие задачи по частным ожидаемым результатам и выдает их подразделениям в виде целей деятельности. Эти цели обеспечиваются по нормативам необходимыми ресурсами – трудовыми (заработной платой), материалами, сырьем, оборудованием, энергией. Пути достижения целей не регламентируются. Смысл внутреннего хозрасчета здесь в том, что сэкономленные ресурсы остаются в распоряжении трудового коллектива и ему частично выплачивается их стоимость (определенная доля от экономии).

**3.** **Подрядная форма.** В этом случае предприятие дает хозрасчетным подразделениям задания на работу (подряд) и выделяет необходимое для работы оборудование (основные фонды). Подразделение оплачивает своему предприятию выделенное оборудование и его амортизацию. При этом предприятие обеспечивает работу основных фондов энергией, техническим обслуживанием и ремонтом. Смысл внутреннего хозрасчета здесь в том, что подразделение получает в свое полное распоряжение разницу между плановой и фактической себестоимостью продукции – подрядный доход. Подрядная форма внутреннего хозрасчета обычно сочетается с бригадными формами организации труда (бригадный подряд). К сожалению, бригадный подряд в последние годы существенно растерял свой авторитет. Одна из главных причин – административное давление, которому бригада не в силах противостоять. Сплошь и рядом нарушаются три главные «артельные» заповеди бригадного подряда: стабильность нормативов, самостоятельное определение бригадой своего состава и порядка распределения заработка. Отход от этих «артельных» принципов делает бригадный подряд простой формальностью и не дает эффекта.

**4.** **Форма «долевого участия».** Подразделения работают на основе заданий своего хозрасчетного предприятия на выделенных им или закрепленных за ними основных фондах. Смысл внутреннего хозрасчета здесь в том, что оплата труда подразделениям производится на основе их долевого участия в хозрасчетном доходе предприятия, перешедшего на полный хозрасчет. Эта доля определяется заранее и носит стабильный характер. Она может корректироваться в меньшую сторону лишь на основе предъявленных подразделению обоснованных хозрасчетных претензий.

Опыт показал, что все описанные формы внутреннего хозрасчета оказались недостаточно сильными, для того чтобы вытянуть прочно засевший в болото предкризиса экономический воз. Поэтому следует обратить внимание на более сильные формы хозрасчетных отношений. Среди них такая прогрессивная форма хозрасчета предприятия и его подразделений, как аренда.

**5.** **Арендная форма.** Подразделения арендуют, т. е. берут во временное пользование за определенную плату у своего хозрасчетного предприятия, основные фонды (оборудование, транспорт, помещения и т. д.). На арендуемое имущество и производимую продукцию подразделение-арендатор приобретает определенные юридические права хозяина: может самостоятельно заключать договоры как с другими подразделениями предприятия, так и со сторонними организациями. Арендный договор заключается, как правило, на длительный срок. Доход подразделения за вычетом арендной платы, обычных выплат в бюджет и отрасли, а также материальных производственных затрат поступает в полное распоряжение арендатора. Никто до конца срока аренды не вправе пересматривать нормативы отчислений и осуществлять другое вмешательство в хозяйственную деятельность арендатора.

**6.** **Полный хозрасчет подразделения.** Он может иметь место лишь при наличии у хозрасчетного подразделения всех пяти вышеупомянутых признаков полного хозрасчета – хозяйственной самостоятельности, самоокупаемости, материальной заинтересованности, материальной ответственности, контроля рублем. Это высшая форма внутреннего хозрасчета. Средства труда могут арендоваться как у собственного хозрасчетного предприятия, так и у сторонних организаций. Оплата труда идет за счет валового дохода.

С полным хозрасчетом предприятия и формами внутреннего хозрасчета его подразделений неразрывно связан следующий экономический метод управления – **стимулирование.** Что здесь самое важное? Не вдаваясь в подробности, остановимся лишь на нескольких ключевых моментах. Прежде всего новым в стимулировании труда становится удовлетворение с его помощью самых важных – кровных интересов работающего и трудового коллектива. Не лишние «рубли» премии за ударный труд, а существенное улучшение жизни и труда хорошо работающего человека и коллектива – вот смысл нового стимулирования. И речь идет не только о денежном вознаграждении. Совершенствование производства, улучшение условий труда (фонд развития производства, науки и техники), получение хорошего жилья (фонд социального развития), обеспечение себе «выгодного» рабочего места – все это должно быть накрепко привязано к результатам труда.

Денежный заработок ставится в прямую зависимость от конечного результата работы, как от количественного, так и, особенно, качественного. Должен заработать простой, понятный и справедливый принцип: во сколько раз больше и лучше сделал, во столько раз больше и получил. Чем раньше и полнее удастся реализовать этот принцип, тем быстрее и лучше будет результат. Это означает, в частности, и снятие различных ограничений на оплату труда по совместительству, заместительству, сверхурочной работы. Новый подход к стимулированию означает также снятие ограничений в заработке, так называемого «потолка». Чем кроме как стремлением к уравниловке можно объяснить всевозможные запреты на высокие заработки по труду?

Экономические методы управления могут заработать в полную силу лишь тогда, когда эти искусственные, чисто административные барьеры будут сняты. И словам «заработная плата» (т. е. плата за работу) будет придано истинное значение.

Наконец, важнейшим новым моментом в стимулировании труда является возвращение составляющим заработка их первоначального и впоследствии утраченного смысла. Для того чтобы справедливо оценивать работу по количеству и качеству, необходимо иметь рычаги для поощрения таких важнейших факторов хорошего труда, как квалификация работающего, место и характер работы, вклад в общий конечный результат и т. д. Для этого издавна существовали составляющие зарплату различные виды выплат – оклад или тариф, надбавка, доплата, премия.

Сегодня возрождаются различные виды выплат. Вот их основной смысл.

Оклад или тарифная ставка (тариф) – размер оплаты труда работника в единицу времени (месяц, день, час), зависящий от занимаемой должности, квалификации и личных деловых качеств работающего. Он может зависеть также от стажа и особенностей отрасли: оклад или тариф – основная часть заработной платы, так сказать ее гарантированный минимум. Новым моментом в установлении оклада или тарифа является существенное расширение «вилки» – диапазона возможного заработка в пределах данной должности.

Надбавка – вид выплат, привязанный к конкретной выполняемой работе, к ее качеству. Могут быть, например, надбавки за особую важность работы (работа на экспорт, оборону, особо важный объект), за особую квалификацию (например, за знание иностранного языка, ученую степень и т. п.).

Доплата – вид выплат, связанный с местом работы. Могут быть доплаты за вредность работы на данном рабочем месте, за удаленность места работы (например, Крайний Север), за работу на высоте, под землей, водой и т. д.

Премия – особый вид выплат, зависящий от конечного результата труда, коллективами может быть получен за счет прибыли или дохода.

Как видим, каждый вид выплат имеет свою область стимулирования труда, свои возможности. Искусство управления заключается в том, чтобы сформировать заработную плату из всех видов выплат таким образом, чтобы конечная цель предприятия была достигнута при наибольшей заинтересованности в ней всех работающих.

Нельзя не добавить, что, пожалуй, самым существенным в сегодняшнем стимулировании является то, что формы, системы и размер оплаты труда работников предприятия, а также другие виды их доходов устанавливаются предприятием самостоятельно. При этом стимулирование, оплата труда должны проводиться открыто, демократично, в условиях полной гласности и, что весьма важно, быть хорошо обоснованными и понятными каждому работнику.

Хозрасчет и стимулирование требуют для их постоянного использования целого ряда условий, которые тесно связаны с товарно-денежными отношениями, ценообразованием, финансированием, кредитованием.

## 3. Экономические методы менеджмента. Ценообразование

**Ценообразование является** важнейшим рычагом экономического управления. Цена должна отражать общественно необходимые затраты на производство и реализацию продукции, соответствовать ее потребительским свойствам и качеству, учитывать спрос и предложение на товары и услуги.

В рыночной экономике различают следующие виды цен:

1. Производственная цепа – цена, по которой производитель поставляет товар крупными партиями оптовым торговцам. Эта цена равна сумме всех производственных и маркетинговых издержек плюс ожидаемая прибыль. В странах с развитой экономикой производственная цена составляет от 40 до 60 % розничной цены.

2. Оптовая цена – цена, по которой оптовые торговые фирмы продают товар крупными оптовыми партиями компаниям, занимающимся розничной торговлей. Эта цена равна производственной цене плюс все производственные и маркетинговые расходы оптовой торговой фирмы плюс ее прибыль. Оптовая цена обычно составляет 60–70 % от розничной цены.

3. Розничная цена – цена, по которой ведется продажа товара в магазинах в розницу и небольшими партиями. Эта цена складывается из оптовой цены плюс все производственные, управленческие и маркетинговые расходы розничной фирмы плюс ее прибыль. Обратите внимание на то, что размеры производственных и оптовых цен указываются в процентах к розничной цене: главным фактором формирования цены являются свободные рыночные соотношения спроса и предложения, которые реализуются в результате розничной продажи. Это коренным образом отличается от традиционного для нас затратного механизма ценообразования, для которого рыночная конъюнктура имела третьестепенное значение.

4. Рыночная цена – цена, но которой идет купля-продажа на данном рынке в данное время.

5. Базисная цена – согласуется путем переговоров между продавцом и покупателем крупных партий товара. С ее помощью учитывается качество или сорт поставляемого товара, а также конъюнктура рынка. На основе этой договоренности определяется цена фактически поставленного товара, когда его качество (сорт) отличается от оговоренных в контракте поставки. При этом оговариваются скидки и надбавки на цену товара.

6. Монопольная цена – это цена, устанавливаемая монополиями выше или ниже цены производства. Выше – для сбыта своих товаров и ниже – для товаров, приобретаемых у других фирм.

7. Номинальная цена – та, которая публикуется в прейскурантах, справочниках, биржевых котировках (сокращенно – номинал).

8. Скользящая цена – цена, устанавливаемая договором в зависимости от условий конъюнктуры на определенную дату.

9. Твердая цена – цена, фиксируемая в договоре купли-продажи, которая не может быть изменена.

10. Цена «падающий лидер» – цена, используемая торговцами для привлечения покупателей. Обычно снижается цена лишь на один какой-нибудь товар, но покупатель, привлеченный этим фактом в магазин, может купить и другие товары, цена на которые не снижалась.

11. Цена спроса – цена, складывающаяся на рынке в результате свободных рыночных соотношений конкуренции, спроса и предложения.

12. Цена купли-продажи (фактурная цена) – цена, определяемая условиями поставки, оговоренными в контракте. Эта цена в значительной степени определяется рыночной конъюнктурой. Кроме того, ее величина существенно зависит от условий поставки, для обозначения которых используются следующие условные обозначения:

– сиф (стоимость, страховка, фрахт): продавец обязан за свой счет зафрахтовать судно, оплатить стоимость перевозки груза (фрахт), оплатить таможенные расходы и страховку, а также взять на себя риск гибели или порчи товара до того момента, как груз пересечет линию борта судна при погрузке, а покупатель – риск гибели или порчи после пересечения грузом этой линии;

– фоб (свободен на борту): продавец оплачивает все транспортные, страховые и таможенные расходы до момента доставки товара на борт судна, а покупатель фрахтует судно, страхует груз и несет риск его гибели или повреждения (в США наряду с термином «фоб» используется в этом же смысле слово «франке»);

– фор (свободен на рельсах): продавец обязан за свой счет и на свой риск доставить товар на железнодорожную станцию и погрузить его в железнодорожный вагон; остальные расходы берет на себя покупатель (наряду с термином «фор» используется в этом же смысле выражение «франко-вагон»);

– франко: продавец обязан доставить товар в условленное место за свой счет и на свой риск, а транспортные, страховые и таможенные расходы включаются в цену товара.

В условиях рыночной экономики уровень цен, как уже упоминалось, в значительной мере определяется соотношением спроса на товар и его предложением. Это означает, что избыток товара приводит к уменьшению цены, а дефицит – к ее увеличению.

Увеличение предложения товаров связано с желанием производителя получить максимум прибыли: как только увеличивается спрос на какой-либо товар, предприниматель увеличивает его производство. Максимизация прибыли зависит и от цены товара, и от производственных издержек. Поэтому при увеличении предложения товаров обязательно учитывается и то, как это скажется на их цене и издержках производства: при увеличении производства товара то и другое, как правило, уменьшается. Цена товара, учитывающая совместное влияние на нее различных противоречивых факторов и обеспечивающая максимизацию прибыли, называется оптимальной ценой (об оптимизации мы еще поговорим).

Контролирование цены отдельным производителем товара достигается, однако, крайне редко. Рыночная цена формируется в результате совокупного влияния многих производителей товара, конкуренции между ними и состояния спроса.

Спрос на товар может быть «эластичным», если изменение его сразу же сказывается на изменении цены, «неэластичным», если спрос малочувствителен к изменению цены. «Неэластичный» спрос характерен прежде всего для недорогих товаров первой необходимости (например, соли, спичек и т. п.).

На спрос, как утверждают авторитеты рыночной экономики, влияют следующие факторы:

1) увеличение количества единиц товара: это так называемый «принцип уменьшающейся полезности»: чем больше товара мы имеем, тем меньшую ценность представляет каждая дополнительная его единица;

2) колебание доходов потребителей: увеличение доходов повышает спрос и, наоборот, уменьшение доходов понижает спрос;

3) различие в желаниях потребителей: один хочет (и может) купить дорогой товар, другой – дешевый; при этом спрос на невостребованный товар падает.

В целом снижение цен происходит из-за:

– нежелания покупателей брать данный товар;

– превышения предложения над спросом;

– срочной необходимости продажи товара;

– роста производительности труда по данному товару (при неизменных доходах покупателей);

– информации о возможном падении цен;

– государственных мер (например, увеличение банковских ставок: становится выгоднее держать деньги в банке, чем покупать товары).

Есть и целый ряд причин, вызывающих рост цен:

– рост заработной платы происходит быстрее, чем рост производительности труда по производству товаров и услуг;

– превышение спроса над предложением;

– низкая эффективность использования имеющихся фондов и ресурсов (сырья, производственных мощностей, земли, трудовых ресурсов);

– ажиотажный спрос, вызванный отсутствием достаточного резерва товаров и неуверенностью потребителя в завтрашнем дне;

– искусственно завышенные цены на рынке (из-за спекуляции, подавления конкуренции, монополизма).

**Формирование цены** товара или услуги начинается с учета трех главных составляющих – материала, работы и накладных расходов.

Стоимость материала – это цена того, что вошло в конечный продукт; неизбежные отходы материала при его изготовлении сюда не входят.

Стоимость работы – это то, что нужно заплатить за труд работавшим над изготовлением данного товара (оказания услуги); сюда входят также и социальные выплаты персоналу.

Накладные расходы включают любые затраты, которые не видны в готовом продукте. Это стоимость отходов материалов, расходы на хозяйственно-техническое обслуживание, снабжение, ремонт технических средств производства, отопление и освещение, амортизация средств производства и их страхование. Сюда же входят и так называемые косвенные затраты труда: работа управленческого персонала, уборщиц и т.д. Источником накладных расходов являются также реклама и перевозка товара.

Помимо затрат на создание товара важными факторами, влияющими на рыночную цену, становятся спрос и предложение, затраты на распространение товара и конкуренция. Рыночные розничные цены при этом либо предлагаются производителем товара, либо основываются на ценах конкурента. Возможны **варианты назначения цен (стратегии ценообразования).**

1. Устанавливаются цены более низкие, чем у конкурентов (стратегия «продай дешевле»). В этом случае можно противостоять крупным предприятиям, которые, выпуская большие партии товара, имеют затраты на единицу продукции меньшие, чем у малых предприятий. Чтобы в этих условиях не разориться, необходимо:

– ускорить сбыт продукции (оборачиваемость средств), что на малом предприятии легче сделать, чем на большом;

– выпускать такие товары, малые серии которых не требуют крупных затрат на подготовку производства;

– создавать малые предприятия в местах, недоступных для больших предприятий, используя при этом избыток рабочей силы, транспортные удобства и т. п.;

– рекламировать товар с упором на его доступную цену.

2. Устанавливаются цены более высокие, чем у конкурентов (стратегия «продай дороже»). Это применимо к товарам, цена которых – не главное для потенциального потребителя. В этом случае необходимо:

– делать упор на качественное обслуживание потребителя (быстрота доставки товара, обслуживания потребителя, реакции на его рекламации);

– выпускать остродефицитные товары;

– чутко реагировать на мельчайшие нюансы в потребностях покупателя;

– особо услужливо и доброжелательно обращаться с потребителем;

– искать удобное для потребителя расположение предприятия (например, близко к жилью, к месту работы);

– подбирать товары и услуги, по разным причинам недоступные для изготовления на больших предприятиях (например, такие, для которых исключается массовое изготовление).

3. Устанавливаются цены, удобные для потребителя (например, в круглых цифрах).

4. Устанавливаются цены на комплекты товаров, нужных потребителю в данном сочетании (например, детали для ремонта автомобилей, бытовой техники и т. п.).

Формирование цены услуги рассмотрим на примере продажи билетов в кинотеатр.

В табл. 1 приведены цены и количество продаваемых по этим ценам билетов в кинотеатр на один сеанс.

###### функция управление стратегия руководитель

###### Таблица 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цена билета, у. д. ед. | Кол-во продаваемых билетов (величина спроса) | Выручка от продажи билетов (доход), у. д. ед. |
| 7 | 300 | 2100 |
| 6 | 400 | 2400 |
| 5 | 500 | 2500 |
| 4 | 600 | 2400 |
| 3 | 700 | 2100 |

Примечание: у. д. ед. – условная денежная единица.

Величина предложения за билеты лимитируется лишь вместимостью зрительного зала, которая составляет 700 мест. Предполагается, что все места равноценны и все билеты на данный сеанс будут проданы по одной цене.

В табл. 1 приводится также величина выручки от продажи билетов по разным ценам. Очевидно, что наивыгоднейшей ценой билета будет та, при которой выручка максимальна. Она составляет 5 у. д. ед., а соответствующая ей выручка будет равна 2500 у. д. ед.

Затраты на проведение одного сеанса составляют:

плата за прокат фильма – 1800 у. д. ед.;

аренда кинозала и его уборка – 250 у. д. ед.;

оплата киномеханика – 50 у. д. ед.;

оплата билетных контролеров – 100 у. д. ед.

Всего - 2200 у. д. ед.

Прибыль составит 2500 - 2200 = 300 у. д. ед.

Казалось бы, мы нашли верное решение. Однако при таком «правильном» решении оказывается, что 200 мест (700-500) на сеансе остаются свободными, неиспользованными. И это явно невыгодно владельцу кинотеатра. Как же быть?

Прежде всего, попробуем связать расходы на показ фильма с количеством зрителей: договоримся, что прокат фильма на один сеанс будет стоить 800 у. д. ед. плюс еще 2 у. д. ед. с каждого проданного билета. При этом будем раздельно рассчитывать постоянные и переменные затраты. Постоянные затраты составляют 400 у. д. ед. (аренда, уборка, оплата киномеханика и билетных контролеров) плюс 800 у. д. ед. за прокат фильма. Переменные затраты будут зависеть от количества проданных билетов (произведение числа зрителей на 2 у. д. ед.). Данные расчета прибыли за один сеанс при переменных затратах на прокат фильма сведены в табл. 2.

###### Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цена билета, у. д. ед. | Кол-во проданныхБилетов (величина спроса) | Постоянныерасходы,у. д. ед. | Переменные расходы,у. д. ед. | Суммарные расходы.у. д. ед. | Прибыль (убыток) с продажи билетов. у. д. ед. |
| 7 | 300 | 1200 | 600 | 1800 | 300 |
|  |  | (800+400) |  |  |  |
| 6 | 400 | 1200 | 800 | 2000 | 400 |
| 5 | 500 | 1200 | 1000 | 2200 | 300 |
| 4 | 600 | 1200 | 1200 | 2400 | 0 |
| 3 | 700 | 1200 | 1400 | 2600 | -500 |

Как видно из таблицы, наивыгоднейшей ценой билета здесь будет 6 у. д. ед., что обеспечивает прибыль 400 у. д. ед. (6 х 400 - 2000), т. е. на 100 у. д. ед. больше, чем в предыдущем расчете. Однако и в этом случае мы не решаем проблему свободных мест: их теперь стало даже больше – 300. Где же выход?

Решение проблемы «свободных мест» заключается в том, что части зрителей (назовем их условно «неимущими»), которой не по карману рассчитанный нами наивыгоднейший план, следует продавать билеты по более низким ценам. Но как это сделать? Ведь лишь стоит нам снизить цену, как дешевые билеты станут покупать не только «неимущие» зрители (на которых мы рассчитывали), но и те, которые были готовы заплатить наивыгоднейшую цену. И мы окажемся в большом проигрыше. Не остается ничего иного, кроме как выделить, как бы «отмаркировать» зрителей по какому-либо признаку, чтобы только им продавать дешевые билеты. Например, по возрасту (дети), здоровью (инвалиды) источнику существования (пенсионеры), заслугам (участники войны) и т. п. Важно лишь, что бы этот признак обеспечивался льготами и его можно было легко установить при входе зрителя в кинозал.

Из табл. 2 видно, что при цене билета в 3 у. д. ед. желающих попасть на сеанс будет 700 человек. Надо подобрать такие условия, чтобы 200 из них оказались льготниками. Эти-то 200 человек и заполнят свободные места, что даст владельцу кинотеатра дополнительно 200 х 3 = 600 у. д. ед. И его общая прибыль составит 300 + 600 = 900 у. д. ед.

Данным примером «маркировки» потребителей при продаже услуг широко пользуются на практике. Снижение цен (в том числе сезонное) на билеты для проезда на транспорте (самолетах, поездах) для инвалидов, пенсионеров, студентов; на билеты в музеи для пенсионеров и солдат. Это не только гуманные акции, но и мера для увеличения дохода путем заполнения свободных мест.

По этой же причине может оказаться выгодным снижение оплаты обучения, стоимости лечения, пребывания детей в яслях и детских садах и т. д.

Оригинальным приемом «маркировки» потребителей является предложение им делать вырезки из газет, собирать вкладыши и упаковки товаров и т. п. Те потребители, которые проявят себя подобным образом, получат скидку, заполняя «свободные места» на рынке данной услуги или товара.

Задачи, сходные с рассмотренной проблемой «свободных мест», приходится решать и при невостребовании части товара при его продаже.

Приведем следующий **пример**

Продавец торгует яблоками на рынке, пытаясь продать их по наивыгоднейшей для себя цене, т. е. по такой, которая обеспечит ему максимальную выручку. Но если ему это и удастся, может оказаться, что часть товара останется непроданной из-за отсутствия достаточного числа «денежных» покупателей, способных платить требуемую цену. Что обычно делает в таком случае продавец? Он «маркирует» товар, раскладывая его по сортам. Тогда число покупателей существенно расширяется: на каждый сорт яблок находится желающий, весь товар оказывается распределенным. И выручка, естественно, вырастает.

С этой же целью продают товары по сниженным ценам в специализированных магазинах, устраивают распродажи, снижают цены на путевки в санатории зимой и цены в ресторанах днем. Всюду, где это возможно, товары и услуги дифференцируют по качеству: вспомним сорта товаров, категории, классы и разряды услуг. Все это служит получению дополнительной прибыли.

## 4. Экономические методы менеджмента. Финансирование и кредитование

**Финансирование**

Финансы нужны предприятию для его производственного и социального развития. Деньги дают предприятию возможность заработать еще большие деньги, т. е. получить прибыль (доход). Именно получение прибыли позволяет судить о том, нужную ли для общества работу делает данный завод или фабрика, эффективно и экономно ли производство. Если продукция, выпускаемая предприятием, нужна – будет прибыль, не нужна – прибыли не будет. Чтобы обеспечить себе прибыль, предприятие, не ожидая указания сверху, само станет повышать качество продукции и услуг, снижать их себестоимость, наращивать производительность труда, совершенствовать оборудование и приемы работы.

Финансовая самостоятельность предприятия, то что мы сегодня называем самофинансированием, предусматривает не только новые права руководителя, но и высокую финансовую ответственность его перед собственником и трудовым коллективом. Необходимо обеспечить также своевременные денежные выплаты поставщикам, подрядчикам, другим партнерам. Что касается денежных расчетов с государством, то они включают выплаты в бюджет, вышестоящим органам и банкам. Эти деньги идут на проведение крупных государственных экономических и социальных мероприятий, укрепление обороноспособности страны, решение экологических проблем и другие острейшие потребности страны.

Вместе с тем финансовая самостоятельность означает и то, что возмещение убытков, причиненных предприятием государству и другим организациям, придется теперь делать исключительно за собственный счет.

Для того чтобы строить финансовые, денежные отношения, предприятию нужно прежде всего эти деньги иметь. Источником денежных средств является доход предприятия от реализации товаров и услуг. Однако этого дохода, особенно на первых порах, в начале деятельности, может оказаться недостаточно, для того чтобы развивать производство, ускорять научно-технический прогресс, строить жилье для работающих. В этом случае приходится брать деньги взаймы – получать кредит.

Под управлением финансами предприятия понимается действие менеджера по манипулированию денежными средствами, целью которого является получение в конечном итоге максимально высокой прибыли.

Управление финансами предполагает:

– организацию и координацию финансовой деятельности;

– выбор и использование источников финансирования;

– определение ожидаемой прибыли на капиталовложения и регулирование на этой основе хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;

– оценку финансового риска, связанного с получением прибыли;

– прогнозирование и планирование хозяйственно-финансовой деятельности;

– анализ результатов хозяйственно-финансовой деятельности.

Многие вопросы финансирования выходят за рамки настоящей книги. Здесь мы остановимся лишь на некоторых необходимых менеджеру вопросах управления финансами.

Сложность финансирования зависит главным образом от риска, который принимает на себя кредитор, а также от срока долгового обязательства. В зависимости от наступления срока долгового обязательства, взятого предприятием при получении финансов, различаются три вида источников финансирования:

краткосрочное – на период до одного года;

среднесрочное – на период от одного года до десяти лет;

долгосрочное– на период свыше десяти лет.

Рассмотрим коротко каждую группу источников финансирования.

**1. Краткосрочное финансирование.** Этот вид финансирования обычно используется для торговых закупок быстрореализуемых товаров (например, сезонных) и в случаях, когда кредит может быть возвращен в срок до одного года.

Источниками этого вида финансирования служат:

– торговый кредит;

– государственные и коммерческие банки;

– трастовые компании;

– фактор-компании.

Торговый кредит предоставляется фирмой-продавцом фирме-покупателю в тех случаях, когда она не расплачивается за товар наличными деньгами. Это отражается в балансовом отчете в статье «Векселя к оплате». Срок по данному виду кредита составляет обычно 30 или 60 дней. Как правило, предусматривается скидка за кредит, если деньги возвращаются в течение 10 дней. Если покупатель не возвращает кредит в срок, с него взимается штраф, предусмотренный договором о кредите.

Государственные и коммерческие банки обычно осуществляют кредит в том случае, когда предприятие-покупатель испытывает временные трудности с наличными деньгами и не может получить кредит у продавца. Наиболее удобной формой такого кредита является открытие банком для предприятия так называемой кредитной линии. Кредитная линия – это договоренность между банком и предприятием о предоставлении займа на оговоренную сумму на определенный срок с поступлением денег в течение оговоренного в договоре периода. Банк, как правило, оставляет за собой право получения долга и до окончания функционирования кредитной линии.

Трастовые компании – это фирмы, управляющие финансами предприятий. Здесь обычно ставки кредита выше, чем в коммерческих банках, так как трастовые компании несут обязательства перед хозяевами денег – предприятиями.

Фактор-компании – это фирмы, взимающие долги с дебиторов по поручению кредитора за определенное вознаграждение. К этому виду финансирования предприятие прибегает тогда, когда уплата по счетам задерживается или ставится под угрозу неплатежа.

**2.** **Среднесрочное финансирование.** Это вид кредита используется для развития предприятия (строительство и ремонт помещений, покупка нового оборудования), а также для увеличения оборотного капитала при проведении крупных хозяйственно-финансовых операций.

Источниками этого вида финансирования являются:

– государственный и коммерческие банки;

– компании по операциям с недвижимостью;

– частные источники.

Процентные ставки по кредитам здесь выше чем при краткосрочном финансировании. От компании, получившей кредит, требуется имущественный залог. Выплата процентов проводится по данному виду кредита, как правило многоразового, в установленном договором порядке. При закупках оборудования часть его стоимости может быть дана в кредит поставщиком на определенных условиях.

**3.** **Долгосрочное финансирование.** Этот тип кредита используется для наращивания активов предприятия – основных фондов и собственного капитала. Этот вид финансирования осуществляется путем:

– предоставления капитала;

– предоставления долгосрочных кредитов;

– аренды основных фондов.

Предоставление капитала осуществляете через продажу предприятием выпущенных или обыкновенных и привилегированных акций первого и последующего выпусков, а также за счет нераспределенной прибыли предприятия. Наличные вложения в активы предприятия, как правило, не возвращаются. Основными покупателями акций выступают различные юридические и физические лица.

Предоставление долгосрочных кредитов осуществляется через продажу предприятием выпускаемых им облигаций.

Аренда основных фондов представляет собой получение предприятием необходимых ему основных фондов и других активов на определенный срок. За это предприятие (арендатор) выплачивает арендодателю плату, обусловленную арендным договором. Долгосрочные процентные ставки обычно выше краткосрочных и среднесрочных, так как в них входят и курсовые разницы в цене акции.

Из всего сказанного о финансировании очевидно, что оно тесно связано с еще одним важным механизмом бизнеса – кредитом.

##### Кредитование

Слово «кредит» происходит от известного нам латинского credo, что значит «верю». Кредит (ссуда) – это предоставление денег на условиях возврата с уплатой процентов в обусловленный срок. Кроме того, кредит может предоставляться и в форме рассрочки платежа, а также покупки долговых обязательств заемщика (дебитора).

Кредитные отношения предполагают удовлетворение двух сторон: одна – дебитор– получает необходимые для бизнеса средства, другая – кредитор – берет за предоставление этих средств определенное вознаграждение (ссудный процент).

По своей сути ссудный процент представляет собой плату за отказ от использования денег сегодня во имя использования их завтра в большем количестве. Ссудный процент (или норма процента) рассчитывается как отношение дохода от ссудного капитала к величине этого капитала. Размер ссудного процента зависит (как и всякая цена), прежде всего, от состояния спроса и предложения на кредиты. На него влияет также политика Центрального банка России, курсы валют, инфляция, деловая активность и т. д.

Главными качествами кредита являются обеспеченность, целевой характер, срочность, возвратность и платность. Обеспеченность означает наличие залога – имущества, под которое выдается кредит. Целевой характер – цель, для которой выдается кредит, имеет весьма важное значение для кредитора. Срочность означает наличие срока займа. Возвратность говорит о том, что заем предполагает его возвращение. Наконец, платность определяет плату за получение кредита.

Источниками денег, даваемых в кредит предпринимателям, являются:

– аккумулируемые банками сбережения населения;

– капиталы Центрального и коммерческих банков;

– свободные капиталы предприятий;

– амортизационные фонды предприятий;

– товарный кредит от предприятия к предприятию;

– капиталы рантье (лиц, живущих на проценты от капитала);

– отчисления государственных и местных бюджетов.

Потребителями кредитных средств выступают:

– предприниматели;

– государство и местные органы власти;

– покупатели.

Различают следующие **формы кредита**:

– государственный;

– ипотечный;

– коммерческий;

– банковский;

– потребительский.

Государственный кредит – такой, в котором кредитором является государство. Он осуществляется, как правило, государственными банками.

Ипотечный кредит представляет собой долговременные ссуды под залог недвижимости (производственные или жилые здания, сооружения, земля).

Коммерческий кредит представляет собой заем одного бизнесмена другому в виде отсрочки платежа за поставленные товары (так называемый торговый кредит), работы или услуги. За предоставление коммерческого кредита кредитору выдается вексель, цена которого складывается из цены товара (работы, услуги) и ссудного процента.

Банковский кредит - это кредит банков и других финансово-кредитных учреждений, выдаваемый в виде денежных ссуд.

Потребительский кредит – частный случай коммерческого или банковского кредитов. Данный кредит выдается потребителю в виде займов для покупки товаров длительного пользования (автомобилей, мебели, сложной бытовой техники) либо в виде банковской ссуды на строительство и приобретение жилья, дач, гаражей и т. д.

Обеспеченность кредита требует соблюдения определенных юридических норм. Главными при этом являются: 1) проверка платежеспособности заемщика, 2) четкая формулировка условий кредита. Проверка платежеспособности заемщика предполагает изучение клиента, его статуса и характера деятельности. По требованию кредитора заемщик должен представить необходимые хозяйственно-финансовые документы и показатели, необходимые для кредитно-финансового анализа. О кредитно-финансовом анализе будет рассказано ниже.

С точки зрения обеспеченности различают следующие **виды кредита:**

– кредит, обеспеченный залогом;

– кредит, обеспеченный поручительством;

– кредит, обеспеченный письменным обязательством;

– кредит, основанный на личном доверии.

При **кредите, обеспеченном залогом,** дебитор (заемщик) предоставляет кредитору (заимодавцу) на время кредита какую-либо собственность с условием, что в случае невозвращения кредита к сроку эта собственность реализуется кредитором. При этом обычно подразумевается, что в случае банкротства заемщика и продажи его имущества для удовлетворения других кредиторов залог в это имущество не включается. Из суммы, полученной в результате реализации залога, кредитор берет причитающуюся ему часть (включая проценты по кредиту), а остальное идет на удовлетворение других кредиторов.

Залог в зависимости от характера закладываемой собственности может быть следующих видов:

– залог имущества или вещи;

– залог недвижимости;

– залог товаров;

– залог ценных бумаг.

Кредит под залог недвижимости (прежде всего земли) называется ипотечным, все остальные виды залога называются ломбардными. Ипотечный залог отличается от ломбардных тем, что при нем заложенная собственность (земля, здания) на время кредита остается в распоряжении заемщика.

Документы, свидетельствующие о кредите, которые заемщик дает кредитору при ипотечном кредите, называются закладными. Различают частные закладные и закладные листы.

Частная закладная – долговое обязательство, выданное заемщиком (например, ипотечным банком) кредитору и заверенное нотариально. В частной закладной должен быть указан срок погашения кредита, величина процента и наименование имущества, являющегося залогом.

Выдавая кредиты под залог имущества, ипотечные банки сами получают кредиты у других банков, которые предоставляют так называемые закладные листы-- долгосрочные обязательства возврата кредита под залог того имущества, которое ипотечный банк получает в залог. Закладной лист– одна из форм ценных бумаг, обеспеченных недвижимостью и имеющих хождение на рынке.

**Кредит, обеспеченный поручительством,** предполагает заключение договора, в котором поручитель берет на себя обязательство перед кредитором погасить при необходимости долг заемщика. В качестве этого вида кредита могут служить поручительства оптового торговца за розничного, производителя товара за торговца, предпринимателей друг за друга и т. п. Особой формой поручительства служит круговая порука – взаимное ручательство друг за друга группы физических или юридических лиц.

**Кредит, обеспеченный письменным обязательством,** – важнейший вид кредита. Наиболее распространенной формой письменного обязательства является вексель. Вексель – это письменное долговое обязательство установленной формы. Владелец векселя (векселедержатель) получает бесспорное право требовать по истечении срока, указанного в векселе, уплаты указанной там же денежной суммы с лица, выдавшего вексель (векселедателя). Векселедержатель имеет право, не дожидаясь срока погашения, пустить вексель в продажу (в оборот). В этом случае обычно на векселе ставится помимо подписи векселедателя еще одна или несколько подписей лиц, гарантирующих по ним выплату.

**Кредит, основанный на личном доверии,** базируется на словесном обещании заемщика погасить кредит к определенному сроку. Этот вид кредита применим лишь тогда, когда кредитор испытывает к заемщику особое доверие или имеет на него мощные рычаги влияния.

Целью управления кредитом со стороны кредитора является получение прибыли. Предоставление кредита – рискованная операция: всегда существует опасность не получить сполна долг и проценты по нему. Поэтому особенно важным при управлении кредитом служит выявление степени надежности заемщиков. Это достигается путем кредитно-финансового анализа деятельности заемщиков по их кредитоспособности.

**Кредитно-финансовый анализ** предполагает четыре основные характеристики платежеспособности фирмы, берущей в долг: характер заемщика, его платежеспособность, дополнительное обеспечение, деловую конъюнктуру.

Характер заемщика определяется прежде всего путем тщательного анализа информации о том, как он расплачивался за предыдущие кредиты. Анализируется также производственная и маркетинговая деятельность заемщика, состояние его финансов, хозяйственно-финансовые показатели работы предприятия.

Платежеспособность заемщика оценивается на основе анализа хозяйственно-финансовых показателей как за прошедшие годы, так и планируемых, по правилам, изложенным в главе 6. Особое значение здесь имеет динамика капиталовложений в прошлом и в перспективе.

Дополнительное обеспечение кредита с помощью всех видов залога, как это описано в данной главе.

Деловая конъюнктура (внешние условия) займа определяется действующим либо перспективным законодательством, экономической обстановкой, технологическими изменениями, социальными тенденциями в обществе. Так, законодательство может существенно повлиять на деятельность фирмы заемщика и отразиться на его способности вернуть кредит в срок. Изменения экономических условий (прежде всего экономической конъюнктуры) проявляются в сезонных или периодических распродажах, изменении возможностей получения прибыли и ее величины, тенденциях роста производства и торговли. Технологические изменения проявляются во введении всевозможных новшеств, повышающих производительность труда на предприятии, увеличивающих предложение товаров и т. д. Социальные тенденции проявляются в изменении доходов потребителей и связанной с ним платежеспособности и цены товаров, услуг и работ.

В заключение отметим, что все экономические методы – хозрасчет и стимулирование, финансирование, кредитование, ценообразование – действуют без административного принуждения, как бы автоматически. Это порой производит впечатление мягкости, необязательности экономических методов, трудности их правовой регламентации. Однако это – заблуждение, вызванное отсутствием достаточного опыта. Несмотря на то что при экономическом управлении над нерадивым работником не висит дамоклов меч административного воздействия, экономические стимулы куда более жесткие: тут выговором или штрафом не отделаешься, под угрозу ставятся благополучие, кровные, жизненно важные интересы человека и коллектива. Тем более что экономические методы управления вовсе не отменяют административных.

##

## 5. Административные, социально-психологические и воспитательные методы менеджмента

Прежде всего надо уяснить, что **административные методы** сегодня утратили роль главного рычага управления производством и заняли подчиненное, обеспечивающее положение по отношению к вышедшим на передний план методам экономическим. И дело тут не в количественном перераспределении, а в коренном изменении глубоких основ управления: теперь управление должно базироваться не на силовом давлении, а на естественном и поэтому добровольном стремлении работающих наиболее полно удовлетворить свои жизненные потребности и интересы.

Что же, однако, заставляет сохранять административные методы в новых условиях? Дело в том, что целый ряд управленческих задач при переходе к экономическим методам требует **организационно-распорядительных действий** менеджера-руководителя, т. е. может быть решен лишь административным путем. Вот краткий перечень этих действий и их примерное содержание:

1. Регламентирование деятельности предприятия. Это наиболее жесткая форма административного воздействия в разработке и реализации таких организационных документов, которые определяют порядок управления предприятием, а именно: а) положений общеорганизационного порядка, например положения о данном предприятии; б) структуры (организации) управления предприятием; в) штатного расписания и должностных инструкций (функциональных обязанностей) по управлению предприятием; г) положений, определяющих внутренний порядок работы, а также статус, задачи и полномочия различных звеньев управления, например положения об органах линейного, функционального и целевого управления.

2. Нормирование деятельности предприятия. Оно заключается в разработке и реализации норм, т. е. правил, и нормативов (количественного выражения этих норм), устанавливающих границы деятельности предприятия. Этот рычаг административного управления более гибок, чем регламентирование. Он неразрывно связан с экономическим управлением, обеспечивает его ориентирами для движения в нужном направлении. Сегодня широко используются нормы выработки, времени, численности, нормативы, устанавливающие соотношения между различными технико-экономическими показателями и т. д.

3. Инструктирование. Оно сводится к ознакомлению персонала с правилами работы, порядком ее выполнения, ожидаемыми трудностями, рекомендациями по их преодолению. Это в основном методическая разработка информационного характера – наиболее мягкая форма административного воздействия.

4. Распорядительное воздействие. Это форма повседневной организации административной работы. Она включает подготовку, издание и реализацию всевозможных постановлений, директив, приказов, указаний, резолюций, распоряжений. Распорядительное воздействие может носить как письменный, так и устный характер. Каждый руководитель (линейный, функциональный) применительно к занимаемой должности имеет свой «набор» таких воздействий и свою процедуру их реализации.

Переход к экономическим методам управления, контрактная система найма породили целый ряд неверных толкований по поводу роли и места директора на современном предприятии. Главное из них – мысль об умалении прав руководителя в новых условиях, о лишении его полноты власти и т. п. Приведенный только что перечень административных возможностей директора опровергает такое представление. И в новых обстоятельствах директор продолжает оставаться единоначальником. Более того, если раньше он мог опираться в получении своих полномочий лишь на решение вышестоящего руководства, то теперь он облечен ими и по воле собственника имущества предприятия. В руках директора остается такой важный рычаг, как подбор, расстановка и аттестование кадров, бригад. Он осуществляет и одну из ключевых функций управления – контроль за ходом и результатами деятельности всего персонала предприятия.

Вместе с тем не следует закрывать глаза на то, что переход к экономическому управлению вызвал к жизни ряд новых проблем в работе руководителя. Одна из важнейших – проблема соотношения, пересечения методов экономических и административных. Как должен поступать директор, если полученное им административное распоряжение входит в противоречие с потребностями экономики предприятия? В данном случае имеются в виду не распоряжения прямого начальника – их, конечно, нужно беспрекословно выполнять, – а распоряжения тех многочисленных органов управления (их много десятков), которые традиционно позволяют себе командовать, – пожарной охраны, котлонадзора, санэпидстанции, милиции, банка и т. д.

Нормальное функционирование экономического управления настоятельно требует, чтобы все виды административного воздействия были строго регламентированы и введены в правовые рамки. Руководитель и весь персонал предприятия должны заранее точно знать, кто, по какому поводу и в каких пределах может отдать административное распоряжение. Что может последовать в случае невыполнения или плохого выполнения такого распоряжения. Какие взыскания, за что и кем могут быть наложены на различных должностных лиц предприятия.

Экономическое управление требует ясности и полноты информации не только в чисто экономической, но и во всех других областях деятельности предприятия. Экономические и административные методы управления по сути неразрывны, образуют единую систему рычагов, направляющих предприятие к конечной его цели, позволяющих прийти к ней кратчайшим и наиболее экономным путем. К сожалению, этих двух методов оказывается недостаточно. На пути их реализации появляется весьма серьезное препятствие.

Вот созданы экономические стимулы, введен хозрасчет, проведены соответствующие административные мероприятия. Означает ли это, что предприятие станет успешно решать свои задачи? Нет, не означает. Стимулы могут не сработать, хозрасчет оказаться формальным, никому не нужным, административные распоряжения повиснут в воздухе. Все это произойдет, если не удастся реализовать возможности главного элемента производства – трудящихся. Тут нужны методы особого рода. Для того чтобы заработали экономические методы, нужно, во-первых, знать, при каких условиях человек станет работать хорошо, и, во-вторых, создать эти условия. Изучением закономерностей, мотивов поведения, деятельности людей, в том числе в процессе труда, занимается социальная психология. Реализация же этих закономерностей, привитие необходимых для хорошего труда навыков, поощрение трудовой активности достигается путем воспитания. Поэтому и методы управления, нацеленные на формирование нового типа работника, инициативного члена трудового коллектива, заинтересованного в конечном результате труда, активного и целеустремленного, называют социально-психологическими и воспитательными.

**Социально-психологическим и воспитательным методам** управления во многом обязана своими успехами в 70–80-х годах нашего века японская промышленность; они составляют, по сути, основу так называемого «японского опыта». Исходным моментом системы управления на современных японских предприятиях является тщательное изучение мотивов трудовой деятельности всех работающих, создание таких условий, при которых каждый из них на всем протяжении этой деятельности был бы кровно заинтересован в конечном результате работы предприятия, т. е. в первую очередь – в качестве продукции. Отсюда и практика «пожизненного найма» рабочих на ряде заводов, и участие персонала в прибылях предприятия, и личная ответственность за качество продукции, и продуманная система материального и морального стимулирования, включающая не только зарплату, но и получение жилья, пенсий и т. д.

Среди социально-психологических и воспитательных методов управления исходными являются выявление и учет психологических особенностей каждого члена трудового коллектива, а также поведения всего коллектива в целом. Эта работа должна систематически производиться каждым руководителем как самостоятельно, так и с привлечением специалистов – социологов и психологов – на основе таких способов анализа, как анкетирование, тестирование, хронометрия, наблюдение, опросы, интервью.

Важнейшими социально-психологическими методами управления являются изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении.

Целый ряд социально-психологических методов прямо или косвенно направлен на повышение творческой активности и инициативы всех работающих на предприятии. Это развертывание и всемерное поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данного предприятия. Как уже сказано, интересные примеры широкого и результативного использования таких методов дает японская промышленность. Иностранные наблюдатели отмечают, что для любого работника там характерны чрезвычайная привязанность к своему предприятию, заинтересованность в его делах, гордость за получаемые конечные результаты деятельности. Японский рабочий или инженер, представляясь (даже в неслужебной обстановке), прежде чем назвать свое имя и фамилию, называет предприятие, на котором работает. Тут есть над чем подумать и нам.

К этой же группе социально-психологических и воспитательных методов относится установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы и рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования. Здесь тоже не следует пренебрегать интересным зарубежным опытом. Например, одна крупная американская фирма, производящая компьютеры, в своем главном здании на огромном стенде поместила... весь многотысячный персонал предприятия. Смысл этой своеобразной «Доски почета» ясен – сам факт работы на этом передовом предприятии почетен.

В последние годы в нашей стране все большее значение приобретает такая интересная и весьма результативная форма социально-психологического управления, как планирование социального развития трудового коллектива. Возникнув вначале на отдельных предприятиях, социальное планирование ведется сегодня уже в региональном и республиканском масштабах, является важнейшей, определяющей составной частью всех наших планов. К сожалению, увлекшись масштабами, мы отошли от главного объекта социального планирования – отдельного человека. Очень приятно, конечно, узнать о планах ввода миллионов квадратных метров жилья в стране. Но для каждого из нас, согласитесь, значительно важнее не эти миллионы, а те немногие метры, которые мы мечтаем получить. Поэтому жизнь требует «опустить» социальное планирование до уровня каждого отдельного человека, связав его с трудовым вкладом работающего. Целью такого планирования должно стать предоставление работнику четкой перспективной программы его личного материального и культурного развития, улучшения условий жизни. В идеале трудящийся, конечно при условии хорошей работы, должен знать, когда он приобретет жилье, какое и где, повысит свою квалификацию, будет переведен на высшую, лучше оплачиваемую должность, получит путевку в туристическую поездку или в санаторий, сможет купить автомобиль и т. д. Социальное планирование помимо большей определенности должно быть демократичным, открытым, гласным.

Переход к экономическому управлению, выдвижение на первый план методов, учитывающих глубокие внутренние интересы работающего, приоритет материального стимулирования не означают отказа от воспитательных методов Среди них сегодня следует обратить внимание на широкое вовлечение трудящихся в управление, для которого появились невиданные ране возможности. С этим неразрывно связана работа по развитию у всего персонала предприятия демократических навыков управления, гласности, культуры ведения конструктивных дискуссии, смелости критики, терпимости к инакомыслию, поощрению плюрализма мнений.

В связи с развитием товарно-денежных рыночных отношений на производстве появляются новые возможности по направленному формированию у трудящегося бережного отношения к различного рода ресурсам, ответственности за результаты производственной деятельности, добросовестного отношения к труду, искреннего интереса к его конечным результатам.

**Библиографический список**

1. Введение в теорию выработки решений (в соавт.). - М: В-дат, 2007.- 39 с.

2. Основы математического программирования. – М.: ВОК, 2008.-89 с.

3. Выработка решений в системе управления предприятием. - М.: ЛИМТУ, 2009. - 86 с.

4. Основы предпринимательства. – М.: Вита-пресс, 2009.-238 с.