

**Федеральное агентство связи**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего профессионального образования**

**ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИКИ**

**ЭЛЕКТРОННАЯ  
БИБЛИОТЕЧНАЯ СИСТЕМА**

**Самара**

**Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Поволжский государственный университет  
телекоммуникаций и информатики»**

Кафедра экономики и организации производства

**Практический менеджмент**

Полулях Татьяна Валерьевна

Самара

2011

## Содержание

1.Сущность и аспекты менеджмента	3
2.Понятие и значение маржинального анализа	6
3.Определение безубыточного объема продаж и зоны безопасности предприятия	11
4.Платежная матрица	18
5.Выбор поставщика при планировании закупок	24
6.Анализ и контроль товарных запасов	30
7.Основные показатели эффективности реализации инвестиционного проекта	37
8.Бизнес- план	45
9.Тестовая оценка компетенции менеджера	47

## 1. Сущность и аспекты менеджмента

В последние годы менеджмент организации претерпевает в России значительные изменения, превращаясь в реальный фактор развития бизнеса в различных областях экономики. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный практический менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации.

Понятие «менеджмент» довольно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став, по сути, аналогией понятия «управление». Оно широко используется применительно к разнообразным социально-экономическим процессам, осуществляемым в организациях, действующих в рыночных условиях. Наряду с принципами, процессами и методами общего менеджмента, характерными для любой организации в целом, используются отдельные разновидности менеджмента, характеризующиеся применением специфических форм управления различными функциональными сферами предприятия или видами хозяйственной деятельности, получившие название «функциональный менеджмент». Так, управление процессами производства продукции составляет содержание производственного менеджмента, управление финансовыми процессами — финансового, управление инвестициями — инвестиционного, управление кадрами — персонального менеджмента и т. д.

Понятие «менеджмент» можно рассматривать, по крайней мере, в трех аспектах — как науку и искусство управления организациями, как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в организациях и как аппарат управления организациями.

Менеджмент как наука и искусство управления базируется на теоретических положениях общей науки управления. Лексическое значение и употребление понятий «менеджмент» и «управление» в отечественной практике близки по смыслу, но не однозначны. Понятие «управление» используется в расширительной трактовке и распространяется на все виды систем (технические, биологические, социально-экономические и проч.) и все их иерархические уровни (макро, микро). Современное понятие «менеджмент» часто связывается с концепциями функционирования организаций в рыночных условиях и распространяется лишь на социально-экономические системы, т.е. организации, обязательным элементом которых является человек и его целенаправленная деятельность.

Менеджмент как вид практической деятельности и процесс принятия управленческих решений представляет собой совокупность процедур, составляющих общую технологическую схему управления организациями. Эта совокупность состоит из отдельных направлений управленческой деятельности, часто называемых функциями менеджмента, каждое из которых распадается на отдельные этапы, выполняемые в определенной последовательности. Состав функций и задач управления может быть регламентирован в зависимости от

уровня организационной системы и условий ее функционирования. Выполнение каждой из задач управления или осуществление отдельной функции менеджмента неизменно связано с принятием определенных управленческих решений. Этот наиболее ответственный и часто повторяющийся элемент менеджмента составляет основное содержание деятельности менеджера в организации. Менеджмент предусматривает установление определенных требований к уровню обоснованности управленческих решений, методам и процедурам их подготовки, принятия и реализации.

Как вид практической деятельности менеджмент предполагает распределение задач и закрепление процедур за конкретными их исполнителями — руководителями разного уровня.

Менеджмент как аппарат управления организациями предполагает структурное оформление определенной сферы практической деятельности. Любая целенаправленная деятельность возникает и осуществляется определенными сообществами людей, сознательно координирующими свою деятельность для достижения определенных целей. Такое сообщество индивидуумов в менеджменте принято называть организацией. Понятие менеджмента как аппарата управления применительно к организациям имеет институциональное значение и включает:

-систему управления, обладающую иерархической структурой и состоящую из специализированных органов управления;

-институт менеджеров — руководителей различных уровней, являющихся субъектами управления, наделенных определенными полномочиями в принятии и реализации управленческих решений и обладающих определенной ответственностью за результаты функционирования организации.

Каждый из рассмотренных аспектов имеет свою область применения, создавая целостную систему менеджмента организации выбранной стратегии развития, и обеспечивается системами оперативного менеджмента на предприятии.

## **2. Понятие и значение маржинального анализа**

Большую роль в обосновании управленческих решений в бизнесе играет маржинальный анализ, методика которого базируется на изучении соотношения между тремя группами важнейших экономических показателей: «издержки - объем производства продукции - прибыль» и прогнозирования величины каждого из этих показателей при заданном значении других. Данный метод управленческих расчетов называют еще анализом безубыточности или содействия доходу. Предложен данный метод в 1930 году американским инженером Уолтером Раутенштрахом под названием графика критического объема производства.

В основу этой методики положено деление производственных и сбытовых затрат в зависимости от изменения объема деятельности предприятия на переменные и постоянные и использование категории маржинального дохода.

Маржинальный доход предприятия - это выручка минус переменные издержки. Маржинальный доход на единицу продукции представляет собой разность между ценой этой единицы и переменными затратами на нее.

Маржинальный анализ (анализ безубыточности) широко применяется в странах с развитыми рыночными отношениями. Он позволяет:

- более точно исчислять влияние факторов на изменение суммы прибыли и на этой основе более эффективно управлять процессом формирования и прогнозирования ее величины;

- определить критический уровень объема продаж (порога рентабельности), постоянных затрат, цены при заданной величине соответствующих факторов;

- установить зону безопасности (зону безубыточности) предприятия;

- исчислить необходимый объем продаж для получения заданной величины прибыли;

- обосновать наиболее оптимальный вариант управленческих решений, касающихся изменения производственной мощности, ассортимента продукции, ценовой политики, вариантов оборудования, технологии производства, приобретения комплектующих деталей и другие с целью минимизации затрат и увеличения прибыли.

Проведение расчетов, основанных на соотношении «затраты – объем - прибыль», требует соблюдения ряда условий:

- необходимость деления издержек на две части- переменные и постоянные;

- переменные издержки изменяются пропорционально объему производства продукции;

- постоянные издержки не изменяются в пределах значимого объема производства продукции, то есть в диапазоне деловой активности предприятия, который установлен исходя из производственной мощности предприятия и спроса на продукцию.

Рассмотрим методику маржинального анализа прибыли, широко используемую в западных странах. В отличие от традиционной методики анализа прибыли она позволяет полнее изучить взаимосвязи между показателями и точнее измерить влияние факторов. Покажем это с помощью сравнительно анализа.

При упрощенной методике факторного анализа прибыли, обычно используют следующую модель:

$$П = VPП(Ц - С) \quad (1)$$

П – прибыль

VPП – объем реализуемой продукции

Ц – цена

С – себестоимость

При этом исходят из предложения, что все приведенные факторы изменяются сами по себе, независимо друг от друга. Данная модель не учитывает взаимосвязь объема производства продукции и ее себестоимости. Обычно при увеличении объема производства себестоимость единицы

продукции снижается, так как возрастает только сумма переменных расходов, а сумма постоянных затрат остается без изменения. И, наоборот, при спаде производства себестоимость изделий возрастает из-за того, что больше постоянных расходов приходится на единицу продукции.

Для обеспечения системного подхода при изучении факторов изменения прибыли и прогнозирования ее величины используют следующую модель:

$$П = VPП(Ц - b) - A \quad (2)$$

где  $b$ - переменные затраты на единицу продукции,

$A$ - постоянные затраты на весь объем продаж данного вида продукции.

Эта формула применяется для анализа прибыли от реализации отдельных видов продукции. Она позволяет определить изменение суммы прибыли за счет количества реализованной продукции, цены, уровня удельных переменных и суммы постоянных затрат. Исходные данные для анализа приведены в таблице 1.

Таблица 1

Наименование показателя	План	Факт
Объем реализации продукции, шт.	5700	4850
Цена изделия продукции, тыс. руб.	5	5,2
Себестоимость изделия, тыс. руб.	4	4,5
В том числе переменные затраты, тыс. руб.	2,8	3,1
Сумма постоянных расходов, тыс. руб.	6840	6790
Прибыль, тыс. руб.	5700	3395

$$П_{пл} = VPП_{пл} * (Ц_{пл} - b_{пл}) - A_{пл} = 5700 * (5 - 2,8) - 6840 = 5700 \text{ тыс.руб.};$$

$$П_{усл1} = VPП_{ф} * (Ц_{пл} - b_{пл}) - A_{пл} = 4850 * (5 - 2,8) - 6840 = 3830 \text{ тыс.руб.};$$

$$П_{усл2} = VPП_{ф} * (Ц_{ф} - b_{пл}) - A_{пл} = 4850 * (5,2 - 2,8) - 6840 = 4800 \text{ тыс.руб.};$$

$$П_{усл3} = VPП_{ф} * (Ц_{ф} - b_{ф}) - A_{пл} = 4850 * (5,2 - 3,1) - 6840 = 3345 \text{ тыс.руб.};$$

$$П_{ф} = VPП_{ф} * (Ц_{ф} - b_{ф}) - A_{ф} = 4850 * (5,2 - 3,1) - 6790 = 3395 \text{ тыс.руб.};$$

$\Delta П_{общ}$  – общее изменение прибыли составляет

$$\Delta П_{общ} = 3395 - 5700 = -2305 \text{ тыс.руб.};$$

В том числе за счет изменения:

$\Delta П_{врп}$  – изменение прибыли за счет изменения количества реализованной продукции

$$\Delta П_{врп} = П_{усл1} - П_{пл} = 3830 - 5700 = -1870 \text{ тыс.руб.};$$

$\Delta П_{ц}$  – изменение прибыли за счет изменения цены реализации

$$\Delta П_{ц} = П_{усл2} - П_{усл1} = 4800 - 3830 = +970 \text{ тыс.руб.};$$

$\Delta П_{b}$  – изменение прибыли за счет изменения удельных переменных затрат

$$\Delta П_{b} = П_{усл3} - П_{усл2} = 3345 - 4800 = -1455 \text{ тыс.руб.};$$

$\Delta\Pi_A$  – изменение прибыли за счет изменения суммы постоянных затрат

$$\Delta\Pi_A = \Pi\phi - \Pi\text{усл}3 = 3395 - 3345 = +50 \text{ тыс. руб.}$$

Рассмотренная методика позволяет более правильно исчислить влияние факторов на изменение суммы прибыли, так как она учитывает взаимосвязь объема производства (продаж), себестоимость и прибыль.

### Практическое задание №1

Таблица 2

Наименование показателя	1		2		3	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Объем реализации продукции, шт.	5600	5500	5400	5300	5100	5050
Цена изделия продукции, тыс. руб.	4,7	4,5	4,3	4,1	3,9	3,7
Себестоимость изделия, тыс. руб.	4,2	4,0	3,8	3,6	3,4	3,2
В том числе переменные затраты, тыс. руб.	3	2,8	2,6	2,4	2,2	2
Сумма постоянных расходов, тыс. руб.	6740	6600	6460	6320	6180	6040
Прибыль, тыс. руб.	2780	2750	2720	2690	2550	2525

### 3. Определение безубыточного объема продаж и зоны безопасности предприятия

Безубыточность- такое состояние, когда бизнес не приносит ни прибыли, ни убытков. Это выручка, которая необходима для того, чтобы предприятие начало получать прибыль. Ее можно выразить и в количестве единиц продукции, которую необходимо продать, чтобы покрыть затраты, после чего каждая дополнительная единица проданной продукции будет приносить прибыль предприятию.

Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж продукции - *это зона безопасности (зона прибыли)*, и чем больше она, тем прочнее финансовое состояние предприятия.



Безубыточный объем продаж, и зона безопасности предприятия являются основополагающими показателями при разработке бизнес-планов, обосновании управленческих решений, оценки деятельности предприятия определять и анализировать которые должен уметь каждый бухгалтер, экономист, менеджер.

Для определения их уровня можно использовать аналитический и графический способы.

Таблица 3

Наименование показателя	Значение
Производственная мощность предприятия, шт.	1000
Цена изделия (р), тыс. руб.	20
Выручка (В), тыс. руб.	20000
Постоянные затраты (А), тыс. руб.	4000
Переменные расходы на единицу продукции (b), тыс. руб.	12
Переменные расходы на весь выпуск продукции (Зпер), тыс. руб.	12000
Прибыль от реализации продукции (П), тыс. руб.	4000
Маржинальный доход (МД=В-Зпер), тыс. руб.	8000
Доля маржинального дохода в выручке (Дмд)	0,4
Ставка маржинального дохода (Смд), тыс. руб.	8

Для определения безубыточного объема продаж зоны безопасности предприятия построим график (рис.1). По горизонтали показывается объем реализации продукции в процентах от производственной мощности предприятия, или в натуральных единицах (если выпускается один вид продукции), или денежной оценке (если график строится для нескольких видов продукции), по вертикали – себестоимость проданной продукции и прибыль, которые вместе составляют выручку от реализации.

По графику можно установить, при каком объеме реализации продукции предприятие получит прибыль, а при каком ее не будет. Можно определить также точку, в которой затраты будут равны выручке от реализации продукции. Она получила название точки безубыточного объема реализации продукции, или порога рентабельности, или точки окупаемости затрат, ниже которой производство будет убыточно.

В нашем примере критическая точка расположена на уровне 50% возможного объема реализации продукции. Если пакеты заказов на изделия предприятия больше 50% от его производственной мощности, то будет

прибыль. При пакете заказов 75% от возможного объема производства прибыль составит половину максимальной суммы, то есть 2 миллиона рублей. Если же пакет заказов будет менее 50 % от фактической производственной мощности, то предприятие будет убыточно и обанкротится.

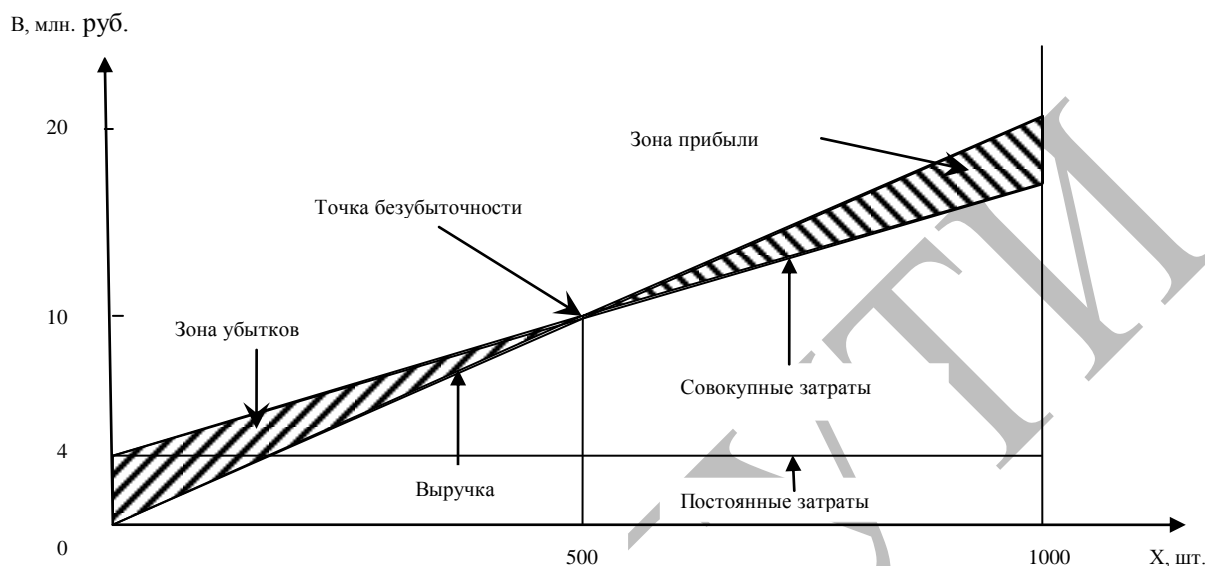


Рис 1. Зависимость между прибылью, реализацией продукции и ее себестоимостью

*Зона безопасности* - это разность между фактическим и безубыточным объемом продаж. Если предприятие полностью использует свою производственную мощность, выпустит и реализует 1000 изделий, то зона безопасности (запас финансовой прочности) составит 50%, при реализации 700 изделий - 20% и т.д. Зона безопасности показывает, насколько процентов фактический объем продаж выше критического, при котором рентабельность равна нулю.

Полученную зависимость можно представить по-другому (рис. 2). При объеме реализации, равном нулю, предприятие получает убыток в размере суммы постоянных расходов (в нашем примере 4 миллиона рублей). При объеме 1000 изделий прибыль составит 4 миллиона рублей. Соединив эти точки между собой, получим на линии X точку критического объема продаж. В данном случае точку окупаемости (порог рентабельности) будет на отметке 500 единиц или 10 миллионов рублей. Получим тот же результат, только более простым способом.

Кроме графического метода, можно использовать и аналитический.

*Аналитический способ расчета безубыточного объема продаж и зоны безопасности предприятия* более удобен по сравнению с графическим, так как не нужно чертить каждый раз график, что довольно трудоемко. Можно вывести ряд формул и с их помощью рассчитать данный показатель.

Для определения безубыточного объема продаж в стоимостном выражении необходимо сумму постоянных затрат разделить на долю маржинального дохода в выручке:

$$T = \frac{A}{Дмд} = \frac{4}{0,4} = 10 \text{ млн руб.} \quad (3)$$

T – объем продаж

A – постоянные затраты

Дмд – доля маржинального дохода в выручке

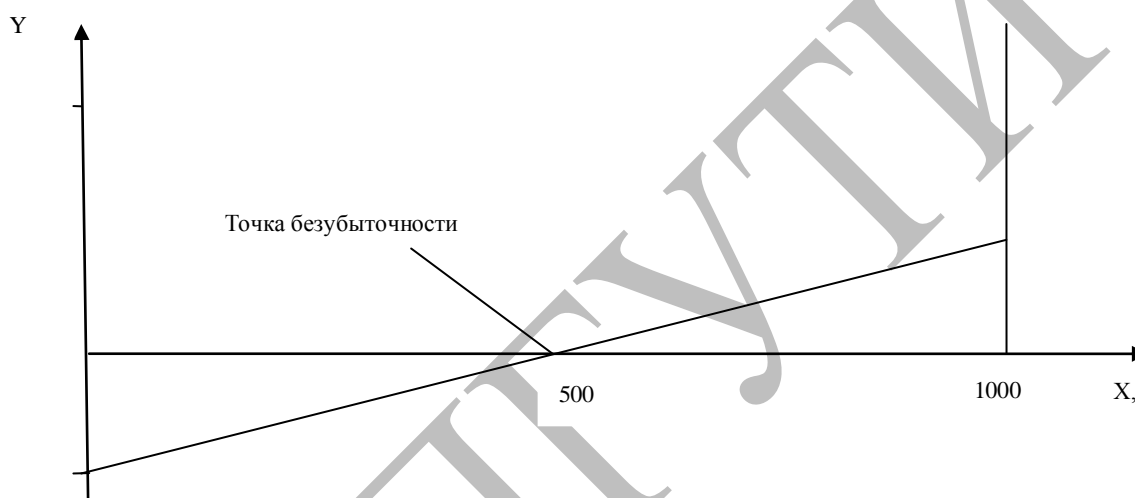


Рис 2. Определение точки безубыточности

Для одного вида продукции безубыточным объемом продаж можно определить в натуральном выражении:

$$T = \frac{A}{Смд} = \frac{A}{p - b} = \frac{4000}{20 - 12} = 500 \text{ шт.} \quad (4)$$

Смд – ставка маржинального дохода

p – цена изделия

b – переменные расходы на единицу продукции

Для расчета точки критического объема реализации в процентах к максимальному объему, который принимается за 100%, может быть использована формула:

$$T = \frac{A}{МД} * 100 = \frac{4000}{8000} * 100 = 50\% \quad (5)$$

МД – маржинальный доход

## Практическое задание №2

Таблица 4

Наименование показателя	Варианты				
	1	2	3	4	5
Производственная мощность предприятия, шт.	2000	4000	2000	3000	2000
Цена изделия (р), тыс. руб.	30	40	50	25	30
Выручка (В), тыс. руб.	60000	160000	100000	75000	60000
Постоянные затраты (А), тыс. руб.	4000	5000	6000	7000	20000
Переменные расходы на единицу продукции (b), тыс. руб.	15	20	15	12	20
Переменные расходы на весь выпуск продукции (Зпер), тыс. руб.	30000	80000	30000	36000	40000
Прибыль от реализации продукции (П), тыс. руб.	26000	75000	64000	32000	0
Маржинальный доход (МД=В-Зпер), тыс. руб.	30000	80000	70000	39000	20000
Доля маржинального дохода в выручке (Дмд)	0,5	0,5	0,7	0,5	0,3
Ставка маржинального дохода (Смд), тыс. руб.	15	20	35	13	10

### 4. Платежная матрица

Суть каждого принимаемого руководством решения – выбор наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным установленным заранее критериям. Платежная матрица – это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. По словам Н. Пола Лумбы: «Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), получим платежную матрицу». Слова «в сочетании с конкретными обстоятельствами» очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего, будет надежным. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически свершаются. Если такое событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизбежно будет иным.

В целом платежная матрица полезна, когда:

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.
2. То, что может случиться, с полной определенностью неизвестно.
3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель должен располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Руководитель редко имеет полную определенность. Но также редко он действует в условиях полной неопределенности. Почти во всех случаях принятие решений руководителю приходится оценивать вероятность или возможность события. Вероятность можно определить объективно, как поступает игрок в рулетку, ставя на нечетные номера. Выбор ее значения может опираться на прошлые тенденции или субъективную оценку руководителя, который исходит из собственного опыта действий в подобных ситуациях. Если вероятность не была принята в расчет, решение всегда будет соскальзывать в направлении наиболее оптимистических последствий. Например, если исходить из того, что инвесторы на удачной кинокартине могут иметь 500% на инвестированный капитал, а при вложении в торговую сеть – в самом благоприятном варианте всего 20%, то решение всегда должно быть в пользу кинопроизводства. Однако если взять в расчет, что вероятность большого успеха кинофильма весьма невысока, капиталовложения в магазины становятся более привлекательными, поскольку вероятность получения указанных 20% очень значительна.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения – центральной концепции платежной матрицы. Ожидаемое значение альтернативы или варианта стратегии – это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности. К примеру, если считать, что

вложение средств (как стратегия действий) в киоск для торговли мороженым с вероятностью 0,5 обеспечит годовую прибыль 5000 долл., с вероятностью 0,2 – 10000 долл. и с вероятностью 0,3 – 3000 долл., то ожидаемое значение составит:

$$5000(0,5) + 10000(0,2) + 3000(0,3) = 5400 \text{ долл.}$$

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы, расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может установить, какой выбор наиболее привлекателен при заданных критериях.

Рассмотрим пример принятия рационального решения, решив несложную задачу на платежную матрицу.

Задача 1. Брокер на бирже намеревается купить акции корпораций А, В или С. Предварительно был проведен анализ, и выяснилось, что процент по акциям будет зависеть от следующих факторов:

- 1) объем сделок на рынке уменьшится;
- 2) объем сделок на рынке увеличится;
- 3) объем сделок на рынке останется неизменным.

При этом доходность акций будет исходить из следующей таблицы:

Вариант 1. Допустим, что известны вероятности состояния объема сделок на рынке:

Таблица 5

Решение	Типы внешней среды		
	$N_1$	$N_2$	$N_3$
$X_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$
$X_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$
$X_3$	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$
$P$	$P_1$	$P_2$	$P_3$

$X_i$  – варианты решения, один из которых необходимо принять;  $N_j$  – состояние внешней среды. Внешняя среда обязательно примет какое-то из этих состояний;  $P$  – вероятность того, что она примет данное состояние;  $a_{ij}$  – результат, который получится в результате принятия решения  $X_i$  при состоянии внешней среды  $N_j$ . Условие задачи приведено в таблице 6.

Таблица 6

Решение брокера	Объем сделок на рынке		
	уменьшится	увеличится	останется неизменным
покупка А	6	18	1
покупка В	7	3	13
покупка С	14	6	4
$P$	0,4	0,5	0,1

Оптимальное решение:

$$X = \max S ( a_{ij} * p_j ) \quad (6)$$

$$X_1 = 6 * 0.4 + 18 * 0.5 + 1 * 0.1 = 11.5$$

$$X_2 = 7 * 0.4 + 3 * 0.5 + 13 * 0.1 = 5.6$$

$$X_3 = 14 * 0.4 + 6 * 0.5 + 4 * 0.1 = 9$$

Брокеру лучше купить акции компании А, так как при этом ожидается максимальный доход.

Вариант 2. Допустим, что вероятности неизвестны. По этому критерию допускается, что вероятности равны.

Таблица 7

Решение брокера	Объем сделок на рынке		
	уменьшится	увеличится	останется неизменным
покупка А	6	18	1
покупка В	7	3	13
покупка С	14	6	4
P	1/3	1/3	1/3

Оптимальное решение:

$$X_1 = 6 * 1/3 + 18 * 1/3 + 1 * 1/3 = 8.3$$

$$X_2 = 7 * 1/3 + 3 * 1/3 + 13 * 1/3 = 7.7$$

$$X_3 = 14 * 1/3 + 6 * 1/3 + 4 * 1/3 = 8$$

Брокеру целесообразнее купить акции А.

Вариант 3. Критерий оптимизма (ориентация на удачу).

Оптимальное решение:  $X = \max (\max a_{ij})$  (7)

Максимальный доход при выборе решений  $X_1 = 18$ ;  $X_2 = 13$ ;  $X_3 = 14$ .

Оптимальное решение:  $X_1$ .

Вариант 4. Критерий пессимизма (ориентация на неудачу).

Оптимальное решение:  $X = \max (\min a_{ij})$  (8)

Минимальный доход при выборе решений  $X_1 = 1$ ;  $X_2 = 3$ ;  $X_3 = 4$ .

Оптимальное решение:  $X_3$ .

### Практическое задание №3

Предприятие вводит в действие новую производственную линию и намеревается получить дополнительный доход от продажи одного из 3-х видов новых товаров. Однако от аналитического отдела поступила информация, что спрос на новую продукцию будет зависеть от спроса на другие товары, которые имеют некоторую незначительную связь с товарами производителя. Эту зависимость аналитический отдел представил таблицей:

Товар	Спрос на другие товары		
	увеличится	не изменится	уменьшится
А	6	11	16
Б	20	5	21
В	15	25	6

Вам необходимо принять решение, какой из 3-х товаров производить. Решите задачу:

- 1) если вероятность того, что спрос увеличится – 0,5, уменьшится – 0,3; не изменится – 0,2;
- 2) если вероятности для всех событий одинаковы;
- 3) используя критерий оптимизма и критерий пессимизма.

### 5. Выбор поставщика при планировании закупок

Поставка, закупка, комплектация — важные сферы деятельности любой фирмы. Что поставляется и что необходимо для нормального функционирования фирмы? От чего зависят объем и структура поставок? Как выбрать наилучшего поставщика? На эти и другие вопросы необходимо найти ответы в процессе изучения возможностей поставщиков. Как именно покупатели принимают решения о закупках? В данном случае покупатель преодолевает большое число этапов:

- осознание проблемы;
- обобщенное описание нужды;
- оценка характеристик товара;
- поиски поставщиков;
- запрашивание предложений;
- выбор поставщика;
- разработка процедуры выдачи заказа;
- оценка работы поставщика.

По каким показателям целесообразно оценивать деятельность поставщиков? В решении этого вопроса нет единого подхода. Однако есть обобщенный вариант показателей, которые определяют предпочтительность поставщиков: репутация и имидж; надежность; качество продукции, соответствие его прогрессивным стандартам; возможный объем поставки; соблюдение сроков, графиков поставки; уровень цены на продукцию или услуги; условия поставки и формы расчетов; взаимоотношение с заказчиками; дополнительные услуги. Выбор поставщиков - задача сложная и ответственная, поскольку от них во многом зависит ритмичность производства, а, в конечном счете, - рентабельность и репутация фирмы перед клиентами, потребителями ее продукции. Проблема выбора является наиболее острой для новых фирм или фирм, меняющих номенклатуру продукции, сферу деятельности либо стратегию. Действующие фирмы, имеющие хозяйственные



связи, испытывают иные трудности. Если такие фирмы успешно сотрудничают с поставщиком, то целесообразно сохранить эти связи, подкорректировав их в соответствии с новыми требованиями. Опыт показывает, что менять поставщика - процедура болезненная с непредсказуемыми последствиями. Если все же связи нарушаются или поставщик оказывается несостоятельным, то следует обратиться к выбору нового поставщика. Однако этот шаг должен быть тщательно взвешенным.

Рассмотрим пример выбора поставщика и условий поставки. Менеджер по снабжению имеет предложение от трех поставщиков о поставке комплектующих деталей в таблице 9. Качество комплектующих одинаково. Все поставщики предоставляют различные скидки. Оплата наличными требует взятия кредита. Процентная ставка за кредит - 9%. Определим самое выгодное по цене предложение.

При сравнении предложений недостаточно сравнивать только закупочные цены. В первом и во втором предложениях срок оплаты поставки 14 дней, но во втором предложении для предоплаты необходимо брать кредит в размере закупочной цены на эти 14 дней и платить проценты, то есть цена предложения будет равна сумме закупочной цены и величине процента на нее. Величина процента рассчитывается по формуле:

$$\alpha = K * \frac{D}{360} * \frac{C}{100} \quad (9),$$

где К-величина кредита, тыс. руб.;

Д-число дней в году, на которое берется кредит;

С- процентная ставка за кредит.

Таблица 9

Условия поставок	Цена, тыс. руб.
1-е предложение	
Форма оплаты – безналичный расчет. Срок оплаты 14 дней. Транспортные расходы включены. Прейскурантная цена: -минус 5% скидки за объем поставки; -минус 2%скидки за комплектность поставки. Закупочная цена	340 340 – 17 = 323 323 - 6,46 = 316,54 316,54
2-е предложение	
Форма оплаты – предоплата за наличный расчет. Срок оплаты 14 дней. Транспортные расходы включены. Закупочная цена	316,25
3-е предложение	

Форма оплаты – безналичный расчет. Срок оплаты 30 дней. При оплате в течение 14 дней предоставляется скидка. Прейскурантная цена: -минус 2% скидки за объем поставки. Аренда транспортных средств Закупочная цена	310 $310 - 6,20 = 303,8$ $303,8 + 13 = 316,8$ 316,8
---	--

В первом предложении:

Цена предложения = Цена закупочная = 316,54 тыс. руб.

Во втором предложении:

Цена предложения = Цена закупочная + Процент за кредит =  
 $316,25 + [(316,25 * 14 * 9) / (360 * 100)] = 317,36$  тыс. руб.

В третьем предложении:

Цена предложения = Цена закупочная = 316,80 тыс. руб.

Наиболее выгодным является первое предложение.

#### Практическое задание №4

Менеджер по снабжению имеет предложение от трех поставщиков о поставке комплектующих деталей в представленной таблице 10. Качество комплектующих одинаково. Все поставщики предоставляют различные скидки. Оплата наличными требует взятия кредита. Процентная ставка за кредит- 11%. Определите самое выгодное по цене предложение.

Таблица 10

Условия поставок	Цена, тыс. руб.
1-е предложение	
Форма оплаты – предоплата за наличный расчет. Срок оплаты 14 дней. Транспортные расходы включены. Прейскурантная цена: -минус 5% скидки за объем поставки; Закупочная цена	260
2-е предложение	
Форма оплаты – безналичный расчет. Срок оплаты 14 дней. Транспортные расходы включены.	

Прейскурантная цена: -минус 2% скидки за комплектность поставки. Закупочная цена	250
3-е предложение	
Форма оплаты – безналичный расчет. Срок оплаты 14 дней. Прейскурантная цена: -минус 5% скидки за объем поставки. Аренда транспортных средств Закупочная цена	240

## 6. Анализ и контроль товарных запасов

Товарные запасы являются основными денежными вложениями для торговых фирм, основным источником получения прибыли, основной проблемой ежедневного контроля. В настоящее время компании в условиях ужесточения конкуренции вынуждены уменьшать процент устанавливаемой наценки. Поэтому для обеспечения необходимой отдачи от вложенных в бизнес средств, для обеспечения необходимых темпов роста фирмы актуальным является эффективное управление товарными запасами.

Естественно, что сверхнормативные товарные запасы, «зависшие» на складах предприятия, ведут к потерям и убыткам, мешая высвобождению оборотных средств и занимая полезную торговую и складскую площадь. В то же время недостаточность товарных запасов, вызывающая постоянные перебои с теми или иными видами товаров, может отрицательно повлиять на отношение потребителей.

Выбор политики управления запасами практически заключается в ответе на один достаточно простой вопрос: «Какая величина запасов является для компании оптимальной?» Поэтому компания должна найти для себя оптимальное сочетание между издержками и выгодами от выбранного уровня товарных запасов и определить, какая величина запасов по каждой товарной группе (или даже позиции) является достаточной. ABC-анализ является простым и в то же время мощным инструментом анализа, позволяющим выявить объекты, требующие первостепенного внимания, что особенно актуально при дефиците управленческих ресурсов. ABC-анализ представляет собой следующую последовательность действий:

- определение цели анализа;
- определение объектов анализа;
- определение факторов для дифференциации объектов анализа;
- формирование информационного массива для анализа;
- оценка объектов анализа по выделенным факторам;
- ранжирование показателей;
- разделение объектов на группы;

- интерпретация результатов анализа.

Первым, ключевым этапом ABC-анализ является определение цели анализа. Важно понимать, что ABC-анализ не является самоцелью, это всего лишь инструмент, который при умелом обращении способен дать определенный результат. Одно и то же множество объектов анализа будет разделено на группы по-разному, в зависимости от цели анализа. В свою очередь, результат анализа должен быть правильно интерпретирован, иначе эффект от его проведения сводится к нулю.

Вторым этапом ABC-анализ является определение объектов анализа. Одну и ту же задачу можно решать при помощи воздействия на различные объекты управления, при этом наибольший результат даст комплексное воздействие.

На третьем этапе ABC-анализ необходимо определить факторы, на основе которых будет происходить дифференциация объектов анализа. Данный этап неразрывно связан со вторым: факторы определяются выбранными для анализа объектами.

Четвертым этапом является формирование информационного массива для анализа. Современные информационные системы позволяют без проблем сформировать требуемый массив информации и даже выполнить все последующие действия автоматически.

На пятом и шестом этапах производится оценка вклада каждого объекта в общий результат, ранжирование объектов в порядке убывания выделенного фактора, а также расчет нарастающего итога доли объектов в общем количестве в процентах и вклада этих объектов в общий результат в процентах.

Следующим этапом является разделение объектов анализа на группы. Существует множество методов выделения групп: эмпирический, метод суммы, дифференциальный метод, метод многоугольника, метод касательных, метод петли. После этого объекты разделяют на группы и интерпретируют результаты. Рассмотрим на примере как проводится ABC - анализ.

На складе предприятия находятся семь групп запасов комплектующих для производства изделий, на выпуске которых специализируется предприятие. Количество изготавливаемых за год изделий, т. е. объем производства (шт.), характеризует ежегодный уровень использования запасов. Данные об изделиях приведены в табл. 11.

Таблица 11

№ группы запасов	Код изделия	Цена изделия Ц, тыс. руб.	Объем производства К, шт.
1	И1	220	12500
2	И2	75	8000
3	И3	1830	2600
4	И4	30	14500
5	И5	340	7100
6	И6	250	500
7	И7	1460	2000

Классифицируем запасы предприятия по трем категориям с использованием ABC-анализа. Дадим графическое представление. Известно, что дешевые изделия не требуют столь жесткого контроля, как дорогостоящие. Основа ABC-анализа — характеристика соотношения «количество - расходы». В данной задаче «количество» — это ежегодный уровень использования запасов, т.е. объем производства, а «расходы» — стоимостная оценка потребления запасов. ABC-анализ включает выполнение следующих действий:

- определить стоимость (С) ежегодного потребления каждой группы запасов ( $C = Ц * К$ ) и суммарную стоимость производственной программы;
- отранжировать изделия по С в порядке убывания;
- рассчитать кумулятивные (нарастающим итогом) стоимость и количество по отранжированному ряду изделий;
- рассчитать долю (в %) кумулятивных стоимости и количества изделий в суммарной стоимости и общем количестве изготавливаемых предприятием изделий;
- классифицировать изделия по трем категориям — А, В и С.

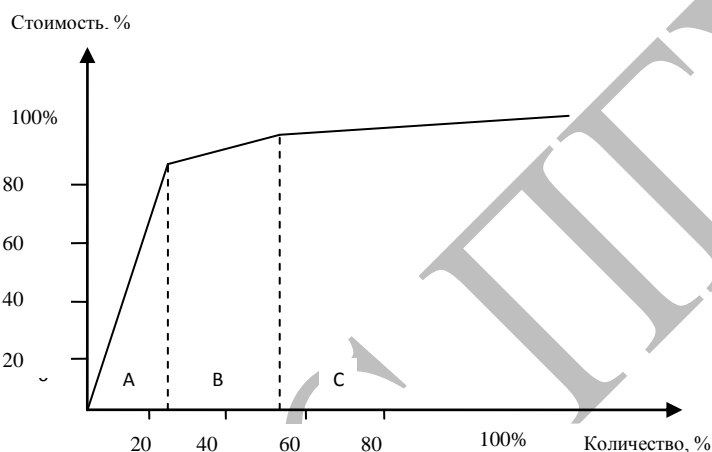


Рис 3. ABC-анализ запасов комплектующих предприятия

Критерием классификации изделий является доля (в %) кумулятивной стоимости:

- категория А — до 80%;
- категория В — от 80% до 90 — 95%;
- категория С — от 95% до 100%;

Построим график.

ABC-анализ создает основу для применения различных степеней контроля относительно стоимости изделий. Изделия категории А требуют прямого контроля. Запасы должны сводиться к минимуму. Заказы делаются часто, но небольшие. Движение запасов контролируется часто.

Изделия категории В заказываются исходя из точки допустимого минимального уровня запасов. Они требуют точного учета, достаточно частого наблюдения за количеством. Изделия категории С подлежат простому контролю. Рассчитаем стоимость ежегодного потребления.

Таблица 12

№ группы запасов	Объем производства К, шт.	Цена изделия Ц, тыс. руб.	Стоимость потребления запасов $C=(Ц*К)$
1	12500	220	2750000
2	8000	75	600000
3	2600	1830	4758000
4	14500	30	435000
5	7100	340	2414000
6	500	250	125000
7	2000	1460	2920000
Σ	47200	-	14002000

Таблица 13

Ранг	№ группы запасов	Стоимость потребления запасов, С	Кумулятивная стоимость Кс	%Кс от ΣС	Категория
1	3	4758000	4758000	34	А
2	7	2920000	7678000	54,8	А
3	1	2750000	10428000	74,5	А
4	5	2414000	12842000	91,7	В
5	2	600000	13442000	96	С
6	4	435000	13877000	99,1	С
7	6	125000	14002000	100	С
Σ		14002000	-		

Таблица 14

Ранг	№ группы запасов	Объем производства К, шт.	Кумулятивный объем производства $K_k$	% $K_k$ от ΣК	Категория
1	3	2600	2600	5,5	А
2	7	2000	4600	9,7	А
3	1	12500	17100	36,2	А
4	5	7100	24200	51,3	В
5	2	8000	32200	68,2	С

6	4	14500	46700	98,9	С
7	6	500	47200	100	С
		47200			

### Практическое задание №5

На складе предприятия находятся шесть групп запасов комплектующих для производства изделий, на выпуске которых специализируется предприятие. Количество изготавливаемых за год изделий, т. е. объем производства (шт.), характеризует ежегодный уровень использования запасов. Данные об изделиях приведены для варианта №1 в таблице 15, для варианта №2 в таблице 16. Классифицируйте запасы предприятия по трем категориям с использованием ABC - анализа.

Таблица 15

№ группы запасов	Код изделия	Цена изделия Ц, тыс. руб.	Объем производства К, шт.
1	И1	150	120
2	И2	85	11100
3	И3	100	400
4	И4	10	200
5	И5	500	12500
6	И6	250	6000

Таблица 16

№ группы запасов	Код изделия	Цена изделия Ц, тыс. руб.	Объем производства К, шт.
1	И1	110	1130
2	И2	85	300
3	И3	100	2000
4	И4	20	5000
5	И5	60	20
6	И6	1200	10000

## 7. Основные показатели эффективности реализации инвестиционного проекта

Под *инвестированием* в общем случае понимается вложение денежных средств (*инвестиций*) в какой-либо проект с целью получения через некоторое время прибыли. Инвестиционные проекты характеризуются «растянутостью» во времени: доходы от инвестиций могут проявляться не сразу, но поступают в течение достаточно длительного срока. Классическим примером инвестиционного проекта является покупка предприятием дорогостоящего оборудования с целью значительного расширения производства. Перед тем, как новое оборудование начнёт работать, его могут в течение нескольких месяцев настраивать и тестировать. Но зато потом оно будет приносить прибыль многие годы. Другим примером инвестиционного проекта является вложение денег в акции или облигации с целью получения дивидендов. Наконец, банковский вклад — это тоже пример инвестирования денежных средств.

В соответствии с приведёнными примерами выделяют два вида инвестиционных проектов:

-*реальные инвестиции* — это инвестиции в «осязаемые» объекты, такие как недвижимость, земельные участки, оборудование и так далее;

-*финансовые инвестиции* — это инвестиции в ценные бумаги, такие, как акции и облигации.

С финансовой точки зрения все инвестиционные проекты имеют одинаковую структуру и могут быть описаны с помощью такого понятия, как поток платежей.

*Поток платежей инвестиционного проекта* — это совокупность планируемых поступлений и выплат денежных средств, которые имеют непосредственное отношение к данному проекту. Отрицательные платежи в этом потоке соответствуют вложениям инвестора, положительные — его доходам. В денежный поток инвестиционного проекта не включаются поступления и выплаты, которые не являются следствием его реализации. Например, если директор предприятия получал свою зарплату до реализации проекта, то он будет получать её и после, и она не включается в денежный поток. С другой стороны, если было приобретено новое оборудование, то, вероятно, потребуется расширение штата рабочих. Расходы на оплату труда новых рабочих появились вследствие реализации инвестиционного проекта, поэтому их заработная плата будет включена в денежный поток. Денежный поток инвестиционного проекта всегда разбивается по временным периодам (месяцам, кварталам, годам). При этом все поступления и выплаты денежных средств включаются в общий «платёж» того периода, когда они были зачислены на счета предприятия или списаны с них.

Чтобы принять решение о том, стоит ли вкладывать деньги в тот или иной инвестиционный проект, необходимо проанализировать ожидаемый результат от его реализации. То есть необходимо оценить, насколько денежный поток рассматриваемого инвестиционного проекта удовлетворяет потребностям



инвестора. Существуют различные методы подобных оценок, но наиболее частыми в применении являются так называемые дисконтные методы.

*Дисконтные методы* оценки — это методы, позволяющие судить об эффективности инвестиционного проекта по значениям различных показателей, при вычислении которых используется современная стоимость денежного потока проекта (всего или какой-либо его части). Так как для вычисления современной стоимости любого потока платежей необходимо знать соответствующую ставку дисконтирования, то при использовании дисконтных методов оценки эффективности инвестиционных проектов возникает дополнительная проблема её определения. В целом нахождение ставки дисконтирования является задачей даже более сложной, чем планирование будущих денежных потоков. Для решения этой задачи исходят из следующего предположения: считается, что среди множества инвестиционных проектов, имеющих одинаковый риск, инвестор предпочтёт проект с наибольшей доходностью. Из этого предположения следует, что в качестве ставки дисконтирования при анализе инвестиционного проекта следует брать максимальную доходность других доступных инвестору проектов, имеющих такой же риск. Если показатели рассматриваемого инвестиционного проекта при выбранной ставке дисконтирования окажутся лучше, чем у всех его альтернатив, то инвестору будет выгоднее вложить деньги именно в него.

Первый и самый распространённый среди дисконтных методов — это вычисление и оценка непосредственно современной стоимости денежного потока инвестиционного проекта. Полученное значение называется **чистой современной стоимостью**, или *NPV* (англ. *net present value*) проекта. Суть метода проста: если значение *NPV* инвестиционного проекта положительное, то проект принимается, и в противном случае отвергается (если  $NPV = 0$ , то инвестору фактически всё равно, в какой из проектов вкладывать средства).

$$NPV = -I_0 + \frac{PF}{1+r} + \frac{PF}{(1+r)^2} + \dots + \frac{PF}{(1+r)^n} \quad (10),$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции;

$r$  – ставка дисконтирования (ставка ссудного процента);

$PF$  – прибыль (доход  $R$  – расход  $C$ ).

Начальные вложения в инвестиционный проект составляют  $I_0 = 50$  млн. рублей. Чистый денежный поток проекта представлен следующей таблицей:

Таблица 17

Годы	1	2	3	4	5	6
Платеж, млн. руб.	-50	-10	5	20	40	40

Найдём чистую современную стоимость данного проекта для ставки дисконтирования  $r = 10\%$ :

$$NPV = -50 + \frac{-10}{1+0,1} + \frac{5}{(1+0,1)^2} + \frac{20}{(1+0,1)^3} + \frac{40}{(1+0,1)^4} + \frac{40}{(1+0,1)^5} \sim 12,2 \text{ млн.руб.}$$

**Рентабельность**, или  $PI$  (англ. *profitability index*) инвестиционного проекта — это отношение современной стоимости чистого денежного потока к сумме инвестиций  $I_0$ :

$$PI = \frac{NPV}{I_0} \quad (11)$$

Индекс рентабельности используется, когда нужно сравнить между собой несколько проектов, имеющих различные суммы инвестиций (показатель  $NPV$  для этой цели не подходит, так как он является абсолютным). Чем выше рентабельность инвестиционного проекта, тем этот проект предпочтительнее.

Рентабельность инвестиционного проекта из предыдущего примера равна:

$$PI = \frac{NPV}{I_0} \sim \frac{12,2}{50} = 0,244 = 24,4\%$$

**Срок окупаемости**, или  $PP$  (англ. *payback period*) инвестиционного проекта — это период времени, по истечении которого инвестиционные затраты начинают окупаться, то есть  $NPV$  становится положительным. Срок окупаемости обычно используется как дополнительный критерий, когда нужно отсеять заведомо невыгодные проекты. Для этого задаётся некоторый пороговый срок окупаемости, и все проекты, у которых срок окупаемости больше, отбрасываются. Чтобы найти срок окупаемости рассматриваемого нами инвестиционного проекта, нужно построить последовательность сумм дисконтированных платежей его чистого денежного потока (в млн. рублей):

$$NPV^{(1)} = -50 - \frac{10}{1+0,1} \sim -59,1$$

$$NPV^{(2)} = -50 - \frac{10}{1+0,1} + \frac{5}{(1+0,1)^2} \sim -54,9$$

$$NPV^{(3)} = -50 - \frac{10}{1+0,1} + \frac{5}{(1+0,1)^2} + \frac{20}{(1+0,1)^3} \sim -39,9$$

$$NPV^{(4)} = -50 - \frac{10}{1+0,1} + \frac{5}{(1+0,1)^2} + \frac{20}{(1+0,1)^3} + \frac{40}{(1+0,1)^4} \sim -12,6$$

$$NPV^{(5)} = NPV \sim -12,2$$

Как видим, инвестиционный проект начинает окупаться только в последнем, пятом году. Наиболее популярным не дисконтным методом оценки

эффективности инвестиций является метод, основанный на вычислении внутренней нормы доходности инвестиционного проекта.

**Внутренняя норма доходности**, или *IRR* (англ. *internal rate of return*) — это ставка дисконтирования, при которой *NPV* проекта равен нулю. Внутренняя норма доходности называется так потому, что она полностью определяется внутренними свойствами проекта, без использования внешних параметров, таких, как заданная ставка дисконтирования.

Экономический смысл этого параметра заключается в том, что он определяет верхнюю границу доходности инвестиционного проекта, и, соответственно, максимальные удельные затраты по нему: если *IRR* проекта больше стоимости инвестируемого капитала, то проект следует принимать к рассмотрению, в противном случае — отклонять. На практике показатель внутренней нормы доходности применим, только когда лишь первые несколько платежей чистого денежного потока инвестиционного проекта отрицательны, а остальные положительны или равны нулю.

Рассмотрим инвестиционный проект с начальными вложениями  $I_0 = 8$  млн. рублей, поступления (выплаты) по которому задаются следующей таблицей:

Таблица 18

Годы	1	2	3	4
Платеж, млн. руб.	-8	100	-400	500

Для двух процентных ставок — 150% и 400% — *NPV* проекта равен нулю:

$$NPV(150\%) = \frac{100}{1 + 1,5} - \frac{400}{(1 + 1,5)^2} + \frac{500}{(1 + 1,5)^3} - 8 = 40 - 64 + 32 - 8 = 0$$

$$NPV(400\%) = \frac{100}{1 + 4} - \frac{400}{(1 + 4)^2} + \frac{500}{(1 + 4)^3} - 8 = 20 - 16 + 4 - 8 = 0$$

Значит, формально данный инвестиционный проект имеет как минимум две внутренние нормы доходности —  $IRR = 150\%$  и  $IRR = 400\%$ . Таким образом, в данном случае этот показатель неприменим для анализа его эффективности. Вычислять значение *IRR* можно с помощью численного метода Ньютона. Вычислим внутреннюю норму доходности инвестиционного проекта. Для вычисления *IRR* введём степенную функцию, коэффициентами при степенях аргумента которой являются суммы платежей, а самими степенями — номера годов, к которым эти платежи относятся:

$$f(x) = -50 - 10x + 5x^2 + 20x^3 + 40x^4 + 40x^5$$

Аргумент  $x$  этой функции соответствует множителю дисконтирования. Если известно значение  $x$ , то *IRR* находится по формуле:

$$IRR = x^{-1} - 1 \quad (12)$$

Также нам понадобится производная этой функции:

$$f'(x) = -10 + 10x + 60x^2 + 160x^3 + 200x^4$$

Последовательность приближений к точному значению множителя дисконтирования строится от начального значения  $x_{(0)} = 1$  по формуле:

$$x_{(k+1)} = x_{(k)} - \frac{f(x_{(k)})}{f'(x_{(k)})} \quad (13)$$

Далее приведём вычисления:

- $x_{(0)} = 1$ ;  $IRR = 0$
- $x_{(1)} = 0,8928571$ ;  $IRR \approx 12\%$
- $x_{(2)} = 0,867103$ ;  $IRR \approx 15,33\%$
- $x_{(3)} = 0,865776$ ;  $IRR \approx 15,5\%$
- $x_{(4)} = 0,865773$ ;  $IRR \approx 15,5\%$

Таким образом, всего лишь за 4 вычисления мы нашли приближённое значение внутренней нормы доходности рассматриваемого инвестиционного проекта:  $IRR \approx 15,5\%$ . Этот результат можно проверить — чистая современная стоимость, найденная с использованием внутренней нормы доходности, равна нулю:

$$NPV^{(IRR)} = -\frac{10}{1 + 0,155} + \frac{5}{(1 + 0,155)^2} + \frac{20}{(1 + 0,155)^3} + \frac{40}{(1 + 0,155)^4} + \frac{40}{(1 + 0,155)^5} - 50 \sim -50,007 - 50 \sim 0$$

## 8. Бизнес- план

Бизнес- план представляет собой комплексный (всесторонний) план развития организации на ближайшие три - пять лет, поэтому он определяет стратегические цели, детально проработанные по годам, а на первый год - ежемесячно.

Существует значительное число разработок по составлению бизнес-плана, но различаются они лишь последовательностью разделов. Вместе с тем, структура бизнес-плана его детализация определяется его направленностью и масштабом задуманного дела, то есть спецификой объекта планирования, сферой бизнеса, размерами и внутренним состоянием организации и ситуацией на предлагаемом рынке.

Содержание бизнес-плана (представлено в таблице 19) отличается от традиционного тем, что начинается описанием управленческой команды

организации, а завершается – системой показателей. Наименование разделов бизнес-плана условно и используется для концентрации внимания на его структуре и последовательности составления.

### Практическое задание №7

Подготовьте проект бизнес-плана, руководствуясь схемой предложенной в таблице 19.

Таблица 19

№	Наименование	Основное содержание раздела
1	Управленческая команда	Общая характеристика управленческой команды, интеллекта команды, оценка эффективности ее деятельности
2	Резюме	Общая характеристика организации, философия бизнеса, экономические параметры бизнес-проекта
3	Виды товаров (услуг)	Характеристика товаров и концепция их совершенствования, подготовленность организации к их освоению
4	Рынки сбыта	Общая характеристика рынков сбыта, стадия развития рынков, наиболее значимые факторы развития рынков, прогнозы изменения
5	Конкуренция на рынке	Характеристика прямых, косвенных и товарных конкурентов, конкурентные позиции, ключевые факторы успеха
6	План маркетинга	Результаты маркетинговых исследований, ценообразование, реклама, продвижение товаров, сервис, стимулирование сбыта
7	План производства	Оценка ресурсов (людских, финансовых, информационных, материальных, энергетических) и основных бизнес-процессов
8	Организационный план	Обзор организационных структур и кадровой политики в отношении основных рабочих, вспомогательного и управленческого персонала
9	Правовое обеспечение	Характеристика организационно-правовой формы, распределение собственности
10	Оценка риска	Определение зоны риска, видов риска и вероятности возможных потерь, а также мер профилактики и вариантов страхования
11	Финансовый план	Описание плана доходов и расходов, плана движение денежных средств, финансовых показателей бизнес-проекта
12	Система показателей	Представление системы количественных и качественных показателей, критерии оценки успешности реализации бизнес-плана

## 9. Тестовая оценка компетенции менеджера

Миссия менеджера — находить и выращивать профессионалов, формировать из них команды и обеспечивать успешное решение ими комплексных проблем. Менеджеры исполняют различные роли: роль в межличностных отношениях, роль носителя информации и роль принимающего решения. На уровне межличностных отношений менеджеры осуществляют функцию номинального главы, являются лидерами и налаживают связи как в самой организации, так и за ее пределами. В качестве носителя информации менеджеры контролируют и распространяют информацию, иногда выступая в роли представителей организации. Для роли принимающего решения менеджер должен обладать предприимчивостью в той мере, в которой это необходимо для инициации преобразований, способностью принимать и исполнять решения относительно производственных проблем, распределения ресурсов и ведения переговоров в самой организации и за ее пределами.

Компетентность занимает особое место среди качеств, которыми должны обладать менеджеры. Ее отсутствие не может быть восполнено никакими другими качествами, ибо ничто не заменит знания дела. Профессионализация менеджмента обусловлена нарастающей сложностью управления, которая определяется не столько увеличением масштабов управления, сколько усложнением его структуры и технологии, усилением динамики, повышением социальной ответственности, обострением конкуренции. Современный менеджмент — это управление в условиях экономического риска и угрозы банкротства.

При этом профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач, то есть развитию новых компетенций. Профессиональное обучение является частью профессионального развития, но для успешного развития необходимо, чтобы у человека изначально были необходимые таланты к данной профессии.

### **Тест №1 Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджер**

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии менеджера, то целесообразно себя лишний раз проверить. Попробуйте ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли у вас желание начать собственное дело, то есть стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, но, как говорится, «работать не покладая рук», не считаясь со временем, выходными днями и т.д.?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

- 3.Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможен будет большой?
  - 4.Откажитесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
  - 5.Любите ли вы новые идеи и концепции, при чем самые неожиданные?
  - 6.Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
  - 7.Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?
  - 8.Способны ли вы принять пари на сумму, который вы в данный момент не располагаете?
  - 9.Откажитесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
  - 10.Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них не определена?
  - 11.Независимый ли у вас характер?
  - 12.Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?
  - 13.Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
  - 14.Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
  - 15.Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
  - 16.Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?
- Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более считайте, что можете попытаться силы в предпринимательстве.

### **Тест №2 Соответствие здоровья человека профессии менеджера**

1. Переживаете ли вы из-за неприятностей долгое время?  
Да(5), часто(4), иногда(2), никогда (1)
2. Много ли времени вы уделяете себе вечером?  
Свыше трех часов(0), два часа(0), ни минуты(4)
- 3.Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?  
Да(4), часто(3), редко(1), нет(0)
4. Вечно ли спешите?  
Да(5), часто(3),иногда(1), никогда не тороплюсь(0)
5. Представляет ли вам затруднение обратиться к кому – либо с просьбой о помощи?  
Да(3),зависит от обстоятельств(2), очень редко(1), никогда (0)
6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время?  
Весьма часто(5), иногда (2), никогда(0)
7. Если у другого человека, что- то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?  
Да(5), часто(4), иногда(2), никогда(0)
8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде?  
Да(3), часто(2), иногда(1), редко(0), никогда(0)

9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?

Да(5), часто(4), иногда(3), редко(1), никогда(0)

10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?

Часто(5), не редко(4), иногда(2), редко(0), никогда(0)

11. Как часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто(5), не редко(4), иногда(1), редко(0), никогда(0)

12. Нервничаете ли вы, выстаивая очередь?

Часто(4), не редко(3), иногда(2), редко(1), никогда(0)

13. Навитесь ли вам давать советы другим?

Да(4), часто(3), иногда(1), редко(0), никогда(0)

14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

Всегда(3), зачастую(2), часто(1), очень редко(0)

15. Быстро ли вы говорите?

Спеша, скороговоркой(3), довольно торопливо(2), спокойно рассудительно(0)

От 50 до 63 очков - нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ мыслей.

От 20 до 49 очков - здоровье хорошее, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

До 19 очков – основные ваши черты - спокойствие и уравновешенность. Не обращайтесь на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

### Тест №3 Подчерк и характер

Напишите текст в семь-десять строк. Оцените подчерк по предлагаемым факторам, для этого необходимо ответить на следующие вопросы.

1. Размер букв

Маленькие(7), очень маленькие(3), средние(17), крупные(20)

2. Наклон букв

Левый(2), резкий влево(5), правый(14), резкий вправо(6), прямое написание(10)

3. Форма букв

Округлые(9), бесформенные(10), угловатые(19)

4. Строчки

«Ползут» вверх (16), прямые(12), «скользят» вверх(1)

5. Нажим

Легкий(8), средний(15), сильный(21)

6. Особенности написания букв в словах

Склонность к соединению(11), склонность к отделению(18), смешанный стиль(15)

7. Общее впечатление о подчерке

Старательный(13), неровный(9), небрежный(4)

Определите набранную вами сумму баллов и сделайте выводы о себе, исходя из условия:

38-51 имеют люди со слабым здоровьем;



52-63 – люди робкие, пассивные, флегматичные;

64-75 – люди не решительные, кроткие, наивные, однако не лишённые чувства собственного достоинства;

76-87 – люди, отличающиеся общительностью, впечатлительностью и прямодушием;

88-98 – люди с устойчивой психикой, отважные, смекалистые, инициативные;

99-109 – люди, обладающие быстротой ума и независимостью суждений, в то же время вспыльчивые и в некоторой степени эгоистичные;

110-121 – трудно управляемые люди.

ЭБС ПШУТИИ