**Процедура формирования бюджета «с нуля» для туристкой фирмы**

Бюджет является инструментом как для планирования, так и для контроля. В самом начале периода действия бюджет представляет собой план или норматив; в конце периода действия он служит средством контроля, с помощью которого руководство может определить эффективность действий и составить план мероприятий по совершенствованию деятельности компании в будущем.

*Бюджет как основа для контроля.* По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности предприятия. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять так называемый бюджетный контроль. В этом смысле основное внимание уделяется показателям, которые отклоняются от плановых, и анализируются причины этих отклонений. Таким образом пополняется информация обо всех сторонах деятельности предприятия.

1. *Бюджет как основа для постановки задачи.* Разрабатывая бюджет на следующий период, необходимо принимать решения заблаговременно, до начала деятельности в этот период. В таком случае существует большая вероятность того, что разработчикам плана хватит времен для выдвижения и анализа альтернативных предложений, чем в той ситуации, когда решение принимается в самый последний момент.

## *Подготовка бюджета* ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ

Основные этапы подготовки бюджета:

1. Подготовка прогноза продаж.
2. Определение ожидаемого объема производства.
3. Расчет производственных затрат и эксплутационных расходов.
4. Определение движения денежных средств и других финансовых показателей.
5. Составление планируемых финансовых отчетов.

**Постоянные и переменные затраты. Эффект масштаба**

Классификация издержек на постоянные и переменные основана на их зависимости (или независимости) от объема выпуска.

Постоянные издержки не зависят от объема производства и не могут быть изменены в течение короткого времени. Переменные издержки изменяются в зависимости от количества выпускаемой продукции. В связи с этим анализ издержек фирмы может проводиться в краткосрочном (когда изменяются только переменные издержки) и долгосрочном (когда все издержки могут изменяться) временных интервалах.

Изменение издержек в краткосрочном интервале подчинено действию закона убывающей отдачи. Его суть состоит в том, что при расширении использования в производстве какого-либо одного переменного ресурса (при условии, что все остальные ресурсы являются постоянными) отдача от него сначала растет, а затем этот рост замедляется. В результате предельный продукт (дополнительная продукция, произведенная за счет увеличения количества ресурса на единицу) на определенном этапе начнет сокращаться, а предельные издержки (прирост издержек на каждую дополнительную единицу продукции) — возрастать.

Закономерности, которым подчиняется изменение издержек в долгосрочном временном интервале, позволяют фирме правильно выбрать размер предприятия. Если фирма расширяет производство, то на начальном этапе сказывается положительный эффект масштаба и издержки на единицу продукции снижаются. Это происходит за счет преимуществ специализации труда работников, возможности использования более производительного оборудования и т.д.

Однако при дальнейшем увеличении размера предприятия эффект масштаба становится отрицательным, средние издержки увеличиваются. Экономия от масштабов производства в разных отраслях достигается при различных размерах предприятий. В некоторых случаях максимальная экономия может быть достигнута при существовании нескольких или даже одного очень крупного предприятия. Деятельность фирм в отраслях так называемой естественной монополии регулируется государством.

**Точка безубыточности: экономическая сущность и способ расчёта**

Под точкой безубыточности понимается такая выручка и такой объем производства, которые обеспечивают фирме покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Расчет точки безубыточности позволяет фирме решить следующие задачи:

1. Поскольку будущий объем продаж и цена товара в значительной степени зависят от рынка, его емкости, покупательной способности потребителей, эластичности спроса, производитель должен быть уверен, что его затраты окупятся и принесут прибыль в будущем.

2. Поскольку выручка зависит от двух компонентов: цены товара и объема продаж, можно рассчитать необходимое изменение каждого из них в том случае, если другой компонент изменится.

3. Если предприятие получает выручку больше той, которая соответствует точке безубыточности, оно работает с прибылью. Эта прибыль тем больше, чем больше разница между фактической выручкой и выручкой, соответствующей точке безубыточности. Сравнивая эти два значения выручки, можно оценить, насколько фирма может допустить снижение выручки без опасения оказаться убытке.

Чтобы найти точку безубыточности, необходимо ответить на вопрос: до какого уровня должна снизиться выручка фирмы, чтобы прибыль стала нулевой? Нельзя просто сложить переменные и постоянные издержки, так как при снижении выручки переменные издержки также станут ниже. Поскольку мы предположили, что при снижении валовой выручки переменные издержки будут сокращаться в той же пропорции, можно воспользоваться формулой точки безубыточности:

R'=FC

K

где R' — пороговая выручка; FC — постоянные издержки; К— коэффициент покрытия.

**Классификация затрат туристкой фирмы**

Исп-ние системы Кл-ции затрат позволяет ан-ть и прогноз-ь показатели продаж и чистого дохода по тур/организации в целом и по отдельным видам тур/пр, по клиентам и продавцам, по каналам реализации и другим категориям. (1)Наиболее важная Кл-ция издержек по типу "поведения" .

**Переем. называются затраты**, которые варьируются с изменением объемов деятельности. Эти затраты могут зависеть от продолжительности труда, вида и класса обслуживания, стоимости питания, а также стоимости гостиничного обслуживания, от числа туристов и т. п. **Постоянные затраты** - это расходы, относительно стабильные при колебаниях объемов производства, услуг (например, амортизационные отчисления, арендная плата и т. п.). Их можно представить как сумму затрат - полезных и бесполезных, не используемых в производственном процессе

Ограниченность ресурсов и неизбежность альтернативного выбора создают необходимость учитывать как **явные**, так и **неявные** **изд.** фирмы. К **явным (или бухгалтерским) издержкам** относятся изд., которые проходят по счетам бухгалтерского учета, т. е. когда фирма тратит денежные средства на оплату ресурсов в размере, необходимом для того, чтобы удержать этот ресурс в своем распоряжении. К **неявным издержкам** относятся изд., которые носят внутренний характер и не связаны с денежными выплатами со счетов фирмы, а следовательно, не учитываются в бухгалтерских отчетах. Это изд. упущенных возможностей, связанные с использованием собственных денежных средств фирмы. К неявным издержкам фирмы относятся и недополученные доходы из-за неэффективного использования патентов, знаков обслуживания, месторасположения, ноу-хау, а также других преимуществ. Явные и неявные изд. образуют экономические изд. фирмы. **(2)Бухг-е, или явные, изд.** по способу включ. в с/с услугделят на прямые и косвенные. **Прямые изд.** в момент их возникновения можно непосредственно отнести на объект калькулирования на основе первич. документов (накладных, нарядов). К таким издержкам относятся расходы, связанные с формированием и реализацией отдельных видов работ и услуг. Их обычно включают заработную плату производственных рабочих, расходы на сырье, оплату электрической и тепловой энергии и некоторые др.. **Косвенные изд.** связаны с формированием и реализацией нескольких различных видов туристского продукта, которые в момент их возникновения не могут быть отнесены непосредственно на объект калькулирования. Косвенные расходы расчетным путем распред-ся между соотв-ми видами тур/пра, при этом за экономическую базу для распределения принимают отдельный вид прямых затрат, например заработную плату основных производственных рабочих, либо итоговую сумму прямых затрат, либо величину выручки от реализации услуг.

Если турфирма осущ-ет разл. виды деят-ти: формирует и реализует свои собственные турпутевки, а также реализует чужие турпутевки, то косвенные затраты распределяются пропорц-но размеру выручки, полученной от туроп-кой и тураг-й (посреднич.) деят-и, в общей сумме выручки.

По участию в процессе производства все виды затрат подразделяются на **производственные и коммерческие.**

**Производственные** затраты связаны с основным видом деятельности фирмы, например, у туроператора это затраты по формированию тур/пра. **Коммерческие (внепроизводственные)** затраты связаны с реализацией тур/пра и включают в себя расходы на рекламу, средства, уплачиваемые сбытовым и посредническим организациям, комиссионные сборы и др. подобные расходы. Производственные и коммерческие затраты образуют полную с/с продукта.

(3)По экономической роли затраты турфирм делят на **основные и накладные**.

**Основные затраты** - это прямые изд., которые непосредственно связаны с процессом предоставления услуг, т. е. расходы по размещению, на питание, на экскурсионное и транспортное обслуживание. О/з прямо и непоср. включают в с/с тур/пра.

**Накладные затраты** - это изд., которые необходимы для формирования, продвижения и реализации тур/пра, но их нельзя прямо отнести на конкретный вид продукта по следующим причинам: либо это невозможно практически, т. е. изд. нельзя непоср. отнести на отдельный вид тур/пра (например, расходы на социальное обеспечение работников фирмы); либо из-за целесообразности или нецелесообразности, т. е. отнесение изд-к на отдельный вид тур/пра не оправдано экономически.

(4) По составу (однородности) затраты подразделяют на **одноэлементные и комплексные.**

**Одноэлементными** называются затраты, состоящие из одного элемента: заработная плата, амортизация и др.. **Комплексными называются затраты**, состоящие из нескольких элементов. К ним можно отнести цеховые и общезаводские расходы, в состав которых входят заработная плата соответствующего персонала, амортизация и др. одноэлементные расходы.

Фирма, желая добиться максимальной прибыли, стремится снизить изд. на единицу продукции. В связи с этим интересен показатель средних издержек.

**Средние изд.** - это величина валовых изд-к, прих-ся на единицу тур/пр.Очевидно, что средние валовые изд. равны сумме средних постоянных и средних переменных издержек.

**Предельные изд.** - это прирост затрат фирмы при изменении объема реализации услуг на одну дополнительную единицу тур/пра.

Предельные изд. показывают, во что обойдется фирме увеличение объема производства на единицу тур/пра. Поскольку постоянные изд. не меняются и не зависят от объема услуг, изменение валовых издержек определяется изменениями только переменных издержек. Средние валовые изд. снижаются, пока предельные изд. меньше средних валовых издержек, но они начнут повышаться, как только величина предельных затрат превысит валовые. Следовательно, линия предельных издержек пересекает кривые средних переменных и средних валовых издержек в точках их минимума.

(5) Следующий вид классификации затрат связан с объемом производства.

Данная классификация делит затраты на **производственные** (на Западе их называют "затраты продукта") и **периодические** ("затраты периода"). Изд., которые нельзя идентифицировать с видом продукции, услуг, называются **периодическими**, поскольку их можно соотнести только с периодом, в течение которого они были понесены. **Производственные** затраты связаны с осущ-м собственно произ-ой деятельности. Они имеют место при формировании и продвижении тур/пра, но в большей своей части отсутствуют при свертывании туристской деятельности. Типичными примерами дискреционных затрат являются расходы на исследование и разработки, стоимость рекламных средств и затраты на программы повышения квалификации персонала.

**Группировка по видам расходов является в экономике общепринятой и включает две классификации: по экономическим элементам затрат (или по экономическому содержанию) и по калькуляционным статьям (или по целевому назначению) расходов.** Деление затрат по **экономическим элементам** применяется при формировании себестоимости на предприятии в целом и включает пять основных групп расходов: материальные затраты; // затраты на оплату труда; // отчисления на социальные нужды; // амортизация основных фондов; // прочие затраты.

Классификация затрат по экономическим элементам позволяет определить структуру себестоимости. Калькуляция позволяет определить, во что обходится предприятию единица каждого вида продукции, с/с отдельных видов работ и услуг. Для туризма это обстоятельство имеет особое значение.

Перечень затрат, формирующих с/с туристского продукта, содержит следующие калькуляционные статьи:

* затраты на приобретение прав на следующие услуги туристам:
* размещению и проживанию;
* по транспортному обслуживанию (перевозке);
* по питанию;
* по экскурсионному обслуживанию;
* по медицинскому обслуживанию, лечению и профилактике заболеваний;
* по визовому обслуживанию (а также иные затраты, связанные с оформлением турпоездки);
* культурно-просветительского, культурно-развлекательного и спортивного характера;
* по добровольному страхованию от несчастных случаев, болезней и медицинскому страхованию в период турпоездки;
* по обслуживанию гидами-переводчиками и сопровождающими;
* затраты по освоению новых туров;
* затраты, связанные с оплатой услуг организаций по подбору кадров;
* представительские расходы в пределах сумм, установленных законодательством Российской Федерации;
* затраты, возникающие по не востребованной туристами части услуг, права на которые приобретаются неразделяемыми комплектами для целей формирования туров.

**Характеристики микро- и макросреды тур фирмы**

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование. Внешняя среда организации является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания её внутреннего потенциала на должном уровне.

В среде прямого воздействия можно выделить такие как: 1.поставщики-Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, -один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на организацию и успешность деятельности организации.2.материалы- Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы; фирмы, распространяющие товары (дистрибьюторы); и магазины розничной торговли.,3. Капитал( Получение необходимых финансовых средств обеспечивает фирме стабильное функционирование),4. Трудовые ресурсы(Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей), 5. законы и государственные органы,6. потребители(само выживание и оправдание существования организации зависит от её способности находить потребителя результатов её деятельности и удовлетворять его запросы),7. конкуренты.(это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия чётко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву.) 8. Технология (Прогресс науки и техники несёт в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирмы.).9. Политические факторы(Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них – настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса.

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда организации является источником её жизненной силы

**Коммуникации и переговоры в гост сервисе. Функции делового общения**

Деловое общение - это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т. е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Чтобы общение как взаимодействие происходило беспроблемно, оно должно состоять из следующих этапов:

Установка контакта (знакомство). Предполагает понимание другого человека, представление себя другому человеку;

-Ориентировка в ситуации общения, осмысление происходящего, выдержка паузы;

Обсуждение интересующей проблемы;

-Решение проблемы.

-Завершение контакта (выход из него).

Служебные контакты должны строиться на партнерских началах, исходить из взаимных запросов и потребностей, из интересов дела. Бесспорно, такое сотрудничество повышает трудовую и творческую активность, является важным фактором технологического процесса производства, бизнеса.

**Сущность программно-целевого подхода к управлению в туризме. Фед и рег программы развития туризма**

В РФ принципы гос регулирования тур д-ти определены ФЗ «Об основах тур д-ти в РФ гос-ва признавая тур д-ть одной из приоритетных отраслей экономики РФ: 1.содействует тур д-ти и оказывает благоприятные условия для ее развития.2.определ-ет и поддерживает предприятие направленной тур д-ти.3.формирует представл о РФ как стране «Благоприятной для туризма».4.осущ-ет поддержку и зашщиту росс-их туристов тур операторов, тур агентов и их объединений. Представляется что для достижения одной из основных целей гос регул-ие тур д-ти –обеспечение права граждан-е на отдых, свободу передвижения и иных прав совершение путешествий, создание имиджа России, как страны благоприятной для туризма, может служить системой индикативного планиров-я и еее важнейший инструмент –целевые комплексные программы. Одним из ведущих напрвлений гос регул-я следует считать содействие тур д-ти , развитию индустрии туризма. В этом направлении гос регулир-е мож б прямым или косвенным. При прямом регулировании Гос-во побуждает хозяйствующих субъектов к корректировке действий для достижения определенного эtd акта , тогда как косвенное регулиров-е изменяет условия д-ти, стимулируя или сдерживая те или иные процессы. Выделяют след-ю функции госуд-ва:1.эффективность-релизация этой функ-ии связана с тем что госуд-во используя набор различных экономич-х инструментов, должно создать такой эконом-ий фон к-й обеспеч-ет жэффектив-е функционирование экономики туризма ее многообразных субъектов.

2. справедливость-тур рынок признает один критерий распределения доходов: итог участия в конкуренции на рынке турис-х продуктов, тур товаров, капиталов. Отсюда справедливыми счит-ся как высокие доходы тех кто на этом рынке преуспел, так и низ доходы тех кто оказался менее удачливым. Поэтому гос-во берет на себя функ-ю переспред-я доходов через налоги. Оно поддерживает нетрудоспособных, престарелых и т.д. тур рынок не обесп-ет полной занятости насел-я=>>вынужденная безработица. 3. стабильность - одним из важнейшим инструментов такого рода явл-ся антиинфляционная политика гос-ва. Гос-е регул-е тур д-ти осущ-ся как правило след-им образом: а) создание нормативных и правовых актов, напрвл=ых на упорядочение и совершенст-ие отношений в сфере тур индустрии .б) создействие в продвижении тур продукта на внутр и мировом тур рынках. в) лицензиров-ем стандартизацией, сертификацией.в) установлением правил въезда и выезда и пребывания на территории РФ. г) защитой прав интересов туристов , обеспеч-ет их безопастность. д) созданием благоприят-х условий для инвестиций налогового и таможенного регулирования. е) создействием кадровому обеспечению тур д-ти.

**Анализ ассортимента услуг гост бизнеса**

Выделяют четыре уровня услуги-товара:

*Основной продукт* – комбинация различных услуг, решающая проблемы клиента;

*Сопутствующие товары* – услуги, необходимые потребителям для того, чтобы использовать основной продукт;

*Дополнительные товары* – поддерживают основной товар, придают ему дополнительную пользу и помогают отличить от конкурирующих с ним;

*Товар в расширенном толковании* – включает в себя доступность основных, сопутствующих и дополнительных товаров и услуг, участие потребителей в процессе обслуживания и взаимодействия клиентов друг с другом.

Инд-я гост-ва вклет в себя такие услуги сервисной –дти как размещ-е гостей, общест-ое питание, первозка, отдых(рекреация) и развлеч-я. Услуги предост-ые в гостиницах, подраздел-ся на основные и доп-ые. Они могут быть бесплатными и платными. К основным услугам относ-ся :прожив-е и пит-е(согласно»правилам предоставления гост-ых услуг). Без доп-й оплаты м б предоставлены:1.вызов скорой помощи.-польз-е мед-ой аптечкой, доставка в номер корреспонденции-побудка в опред-ом времени –

предоставл-е ниток, столовых приборов, посуды.

**Критерии принятия решения в условиях неопределённости**

Разработка и принятие решения – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими.

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда стадий и этапов, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему (см. прил. 5).

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

**Междунар класс гостиниц. Класс гостиниц в РФ**

Гостиничная индустрия система соврем-х производств предприятий, сервисных учреждений и орг-ий, специализ-ся на обслуживании приезж-их в данную в данную местность на сравнительно короткий период времени людей с целью отдыха, деловых встреч с личными целями.

Междунар-я классиф-я:\*бюджетные гостиницы(1зв)-расположены в центр части города и имеют мин класса(3зв)-уровень обслуж-я дост-но высок.\*гост первого класса(4зв)-очень выс кач-во прож-я и отличный уровень обслуж-я.\*гост высшей кат(5зв)-ур обслуж-я и прож-я экстракласса. Классиф-я гост в РФ:В РФ гост и мотели класс-ся по категориям ГОСТ Р 50645-94. Категории соот-ют звездам , число кот-х увел-ся в повыш-ем уровня обслуж-я. Гост класс-ся по пяти кат-ям ,мотели по 4-ем. При сертиф-ии гост для присвоения ей опред-ой катег-ии учитывают треб-я предъявл-мые:-1.к зданию и плилиг-ей террит.2.тех-му оборуд-ю, 3.номерному фонду.4.оснащению мебели.5.общественными помещ-ми.6.предметами санит-го тех-го оснащения.7.уровню обсл-я.8.персоналу и его подготовке.

Обычно отели группируются по размеру на четыре основные категории:

1. До 150 номеров
2. от 150 до 300 номеров
3. от 300 до 600 номеров

более 600 номеров

**Орг структура управл гост предпр.** Службы гостиницы

Структура управления - линейно-функциональная. Во главе всего комплекса стоит управляющий. Он занимается координацией работы менеджеров различных подразделений.

Отдел обслуживания.

Главный администратор.

Отдел резервирования возглавляется менеджером, который подчиняется директору отдела обслуживания.

Средства связи включают внутреннюю связь для служебного пользования, связь с клиентами (включая пейджеровую и радио), звукозаписывающие автоответчики, факсы, службу передачи сообщений и аварийный центр. Центр связи работает круглосуточно.

Обслуживающий персонал возглавляет менеджер. Ему подчинены швейцары, портье и коридорные.

Швейцары первыми встречают гостей. Одетые в приметную униформу они стоят у дверей, приветствуя гостей, помогают им выйти из машины, вызывают для них такси.

Коридорные сопровождают гостей, доставляют их багаж в комнаты, Помогая гостям разместиться в номере, они объясняют что и как работает (освещение, телевизор, служба «побудки», прачечная, чистка и глажение одежды, обслуживание в номере, ресторан, плавательный бассейн и т. д.)

Административно-хозяйственная служба самое крупное подразделение, в нем работает до 50% всех служащих.

Ночной аудитор начинает работу около часа ночи, проверяет и подытоживает кредиторскую задолженность гостей.

Пищевой комплекс

* Секция уборки внутренних помещений и мытья посуды.

Отдел обслуживания массовых мероприятий.

Служба эксплуатации номерного фонда отвечает за ремонт и эксплуатацию номерного фонда (освещение, отопление, вентиляция, сантехника, мебель и т.д.)

**Нормативные документы, действующие в сфере гостин хозяйства**

Ко всем видам услуг, осущ-мых в РФ, гос-вом определены требования по обеспечению безопасности для жизни и здоровья потребителей: экологической чистоты, своевременности предоставления, комплексности, эргономичности, комфортности, эстетичности, культуре обслуживания, информативности. Эти требования сконцентрированы в утвержденных стандартах, соблюдения которых является обязательным для предприятий ГТБ.

1-ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»

2-ГОСТ Р 50645-94 «ТЭО. Классификация гостиниц»

3-ГОСТ Р 50646-94 «ТЭО. Услуги населению. Термины и определения»

4-ГОСТ Р 50681-94 «ТЭО. Проектирование туристских услуг»

5- ГОСТ Р 50690-94 «ТЭО. Общие требования»

**Особ размещ и регистр гостей. Виды и правила расчётов за проживание**

Основные работы, выполняемые службой размещения, сводятся к следующим:

1. оформление проживание гостя (прием осущ-ся на основе документов прибывщего. Администратор согласовывает с гостем место проживания, предоставляемые услуги, срок проживания. Взимается оплата проживания. Выдается карта-ключ от номера)

2. обслуживание гостей (продление срока проживания, перевод гостя из одного номера в другой, взимание платы за проживание, предоставление доп. услуг по желанию клиента. )

3. оформление выезда гостя (полный расчет с ним за оказанные услуги с возвращением неиспользованного аванса (безнал или наличные), сдача клиентом номера и ключа. Введена единая система расчетного часа 12 часов)

4. бронирование мест в гостинице (обслуживание потенциальных клиентов)

**Разраб маршрутов и формир туров. Классиф, осн требования**

Тур услуга-результат д-ти тур-го предприятия по удовлет-ию соответ-х потребностей туристов ( ГОСТ 28681.0).

Согласно ГОСТ-Р 50681-94 «Турис-ко экс-ое обсл-е. Проектиование тур-х услуг» проек-е тура пред-ет воглас-е возмож-ей предпр-ия осущ-го это проектирование, с запросами туристов. В ст 4.1. данного ГОСТа указ-ся что проектная докум-ия должна содержать треб-я безопаст-ти обеспеч-ие в соответ-ии с ФЗ «О защите прав потребителей»(от 09,01,1996) безопастность жизни, здоровья и имущ-ва туристов, охраны окруж-ей среды. Основой для проек-я тур услуги яв-ся ее вербальная модель (или краткое описание)-набор треб-ий , выявл-ых в рез-те исслед-я рынка услуг, согласованных с заказчиком, и учит-их возмож-ти исполнителя услуг. Харак-ки услуг д б не ниже треб-ий госуд-го стандарта на соответ-ий вид услуги. В проект необх-мо влключать конкретные треб-я по обеспеч-ю безоп-ти услуги, минимизации рисков для потреб-ей услуги и их имущ-ва, обслуж-его персонала и для окр-ей среды. Докум-я отраж-ая треб-ия к любому виду обслуж-я туристов, должна содержать:1.описание процессов, форм и методов обсл-я туристов.2.харак-ки процессов обслуж-я туристов.3.треб-я к типу кол-ву и пропускной способ-ти использ-его оборудов-я.4.необх-е кол-во персонала и уровень его проф подготовки. 5.гарантии обслуж-я туристов.6.согласования с собст-ками рекреац-ых ресурсов, органами санитарно-эпидемиолог-го контроля, пожарного надзора.. Конкретные треб-я к обслуз-ю туристов могут быть ниже требований действ-х норматив-х док-ов. Проектирование процесса обслуж-я туристов осущ-ся по отдельным этапам

предоставл-я услуги и обязат-м составлением для каждого из них технолог-х карт. Рез-ом проек-ия тур услуги яв-ся тех-ая док-ия (тех карты, инструкции, правила, рекламенты…).проек-ие услуги «тур-ое путеш-е» предус-ет 2 этапа :1.проек-е каждого тура, включ-го в услугу «тур-путеш-е», в соот-ии с программой обслуж-я туристов.2.проек-е услуги «тур-ое путеш-е» в целом. Краткое описание услуги «тур-путеш-е сост-ся на основе изучения возможностей рекреац-ых ресурсов в конкрет-м районе. Оно конкрет-ся в проекте программы обслуж-я тур-ов. При разраб-ке программы обслуж-я опред-ся:1.маршрут путеш-я.2.перечень тур предприятий.2.период предоставления услуг каждым пред-ем .3.состав экскурсий и достоприм-ых обектов.5.перечень тур-х прогулок, походов.6.комплекс лог-х прелприятий.7.продол-ть преб-я в каждом пункте.маршрута.7.кол-во туристо, участ-их в путеш-ии.8.необх-ое кол-во транспор-ых средств. Завершающим этапом услуги яв-ся анализ проекта, направленный на выявление и своеврем-е устранение в нем несоответствий. Он осущ-ся предост-ем соответ-х функц-ых подразделений тур-го предприятия. Резельтат анализа проекта-правильнео содержание технол-ой док-ии предприятия. Док-ю на проек-ие тур услуги и процессы обслуж-я туристов утверждает руков-ль тур предприятия по соглас-ю с заказчиком.

**Планирование и оборудование гостиничных номеров**

В состав жилой части гостиницы входят: номера, горизон­тальные коммуникации (коридоры), гостиные, лестнично-лифтовые холлы, помещения дежурного персонала. Жилой этаж многоэтажной гостиницы может иметь один или несколько коридоров, разную форму плана. Распределение площади жи­лой части между номерами и иными помещениями весьма раз­лично по гостиницам: на долю номеров приходится 54—70%, на коридоры — от 13 до 22% площади жилой части. В ряде зарубежных гостиниц вместимостью до 25 человек площадь зоны отдыха предусматривается не менее 16,7 кв. м. В более крупных гостиницах на каждого дополнительного проживаю­щего регламентировано 5 кв. м зоны отдыха (в гостиной, баре, спальной).

Номер для приезжающего имеет многофункциональное на­значение. Он обеспечивает ночевку, является местом отдыха, приема пищи, личной гигиены, работы, общения. В номере хранятся личные вещи гостя. Номера классифицируются по числу мест, числу комнат, площади, меблировке. В мировой практике наиболее распро­странены однокомнатные номера на одного и двух проживаю­щих. В отдельных гостиниц доля однокомнатных номеров на одного проживающего достигает 60—100% номерного фонда. В таблице 3 приведена структура номерного фонда одной из московских гостиниц. На долю одноместных номеров в гости­нице «Ленинградская» приходится 53% номерного фонда.

Пространство комнат (или комнаты) номера делится на функциональные зоны. До 70% общей площади однокомнат­ного номера на одного проживающего может относиться к жи­лой зоне, до 14% — к передней, до 20% — к санитарному узлу. Жилая площадь при этом может составлять от 7 до 14 кв. м. Современные стандарты некоторых зарубежных стран требу­ют соблюдения минимальной площади пола в одноместном номере не менее 14 кв. м., в двухместном — не менее 18 кв. м. Немецкими нормами предусмотрена площадь комфортного од­нокомнатного номера на одного проживающего от 16 до 18 кв. м, а на двух проживающих — от 20 до 21 кв. м.

Мебель в номерах размещается в зависимости от габаритов номера, простенков, особенностей отопления, технологических параметров. Мебель должна обес­печивать удобства пользователю, соответствовать санитарным и эргономическим требованиям, вкусам клиентов.

Соотношение номеров различной вместимости жестко за­фиксировано и может изменяться лишь при реконструкции гостиниц (если позволяют конструкции).

Апартаменты составляют не более 10% числа номе­ров. Они весьма различны по числу и назначению комнат, санитарным узлам, прихожей, площади.

**Особенности рекламы в туризме**

Реклама-самый распр-ый способ продвиж-я тур продукта-самый действенный инструмент в попытках туристского предприятия донести инф-ию до клиентов модифиз-ть их повед-е привлець внимание с предлагаемыми услугами, создать полож- имидж предприятия, показать его общест-ую значимость. Тур-ая реклама имеет следующие виды:в прессе, печатная, аудиовизуальная, радио и телереклама, рекламные сувениры, прямая почтовая, наружная, выставки и ярмарки, компьютериз-ая. Печ рек-ма-одно из важ-х средст распр-ия реклам-ой инф-ии турист-х предприятий. Не налагает ограничений с точки зрения месторасположения. В печ рекламе для подачи инф-ии об тмеющ-ся возмож-ях обслуж-ия туристов использ-ся изобразительный и текстовый способы. Привлек-ость печатной продук-ии фирмы обеспеч-ся за счет срочных высококач-х фотографий ландшавтов, истор-х достоприм-ей, гостиниц и т д. печ реклама долж б выполнена на выс уровне. К печ рекламе отн-ся:каталоги(выпускаются туропер-ми),проспекты и брошюры, буклеты, плакаты, рекламные листовки, рекламно-подарочные изделия(поздравит и реклам открытки, фирменные календари), книжная реклама(в справочниках и учебных изданиях). Аудивиз-я рек-рекламные фильмы и видеоф, рекл ролики, слайд-фильмы. Телевиз-я рек-телеролики, телеобъявл-я, рекламные телепередачи, телезаставки.

Прямая почтовая рек-пред-ет собой рассылку рекламных сообщений в адреса постоянных и потенциальных потреб-ей, а ткже деловых партнеров. Наиболее часто прим-мыми формами рассылки явл-ся письма, открытки, буклеты, проспекты, каталоги. Рекламные сувениры(фирменный календари, карандаши, ручки, блокноты, зажигалки, брелки, сумки, бизнес-папки). Наруж-я рек-ма-щитовая рек, рек в местах продажи, рек на транспорте. Выставки-дают широкие возмож-ти представить свою фирму и свой продукт, закл-ть контракты, найти новых партнеровраспространить инф-ю. Что касс-ся туроп-ра продажа туров потреб-ям как правило не явл-ся основной функцией туроператора. Самый распр-ый и эффектив-ый способ макс привлеч-я клиентов-использ-е туропер-ми посред-ов(турагентов) для продажи тур продукта. Это обесп-ет туроп-ру широкое распрост-е тур продукта, продвижение на новых рынках. Отдельным способом продвиж-я нов тур продукта явл-ся инф-ые поездки. Инф-ые поездки журналистов практикуются во многих странах. Цель поездок-получить инф-ый материал.

**Осн функции маркетинга в тур отрасли**

Главным признаком орг-ии считается наличие цели, к достижению которой стремятся её члены. Общая цель орг-ии образует фундамент для разработки стратегии разв-ия и устан-ния ключевых целей по таким важнейшим функц-ным подсистемам орг-ии, как маркетинг, производство, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии, как общей цели орг-ии. Маркетинг направлен на созд-е спроса, и поэтому его целями являются: опред-е

Подразделения по маркетингу, учитывая особые условия функционирования санаторно-курортных предприятий и гостиниц, а также специфику их товарного предложения на рынке, призваны осуществлять работу по комплексному его изучению, выявлять тенденции развития рынка, проводить организационную работу по формированию спроса населения, ориентировать предложение рекреационных услуг на потребности рынка. Руководитель, возглавляющий службу маркетинга, обязан обеспечить решение следующих задач: выбор перспективных с точки зрения эффективности сегментов рекреационного рынка; анализ конъюнктуры рынка и разработка рекомендаций об оказании новых рекреационных услуг и прогнозирование состояния рынков; разработка стратегии и тактики маркетинга и программ обеспечения их реализации; определение основных требований к ассортименту и качеству товаров и услуг, образующих потребительскую корзину рекреационного продукта; разработка и выполнение программ по формированию рекреационного спроса, рекламе и стимулированию сбыта путевок (туров) и другие задачи. Понятно, что в большинстве своем эти задачи будут новыми для персонала учреждений, занятых непосредственно рекреационной деятельностью. Поэтому перед их руководителями встанет проблема обучения кадров и обеспечения подразделений по маркетингу соответствующими специалистами.

В любом из вариантов исследование рынка является центральной функцией маркетинга. Она осуществляется для того, чтобы получить комплексную информацию о конкретных процессах, происходящих на рынке, и спрогнозировать его конъюнктуру на перспективу. Имеющиеся в настоящее время данные не позволяют делать это.

**Понятие Бренд.**

*Брендинг* – это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном действии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, объединенных определенной идеей и однотипным оформлением, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ.

Исследования показывают, что знакомое имя и марка для корпоративных клиентов существенно важнее цены товаров/услуг, поэтому снижение эластичности спроса является одной из основных задач брэндинга.

На принятие решения о том, какую компанию следует выбрать, клиент тратит один из наиболее дорогих своих ресурсов, а именно время. Известная торговая марка экономит ресурсы клиента и способствует снижению его рисков.

Наличие сильного брэнда позволяет компании:

* устанавливать более высокие цены;
* расширять спектр услуг под одной маркой;
* более дешево получать услуги поставщиков;
* уменьшить риск неоплаты услуг.

**Каналы сбыта турпродукта**

Каналы распределения как элементы комплекса маркетинга услуг представляют собой совокупность независимых организаций, вовлеченных в процесс удовлетворения спроса на услуги и делающих их доступными для потребителей. В маркетинге услуг можно выделить следующие функции канала распределения:

1. Информация – сбор и представление результатов исследований о среде маркетинга услуг;
2. Продвижение – создание и распространение в рекламных целях убедительной информации относительно предложения услуг;
3. Контакт – приобретение предполагаемых потребителей и установление с ними соответствующих отношений;
4. Адаптация – формирование и приспособление предложения услуг потребителями покупателям;
5. Переговоры – согласование предложения и спроса на услуги;
6. Физическое распределение – фактическое предоставление услуг потребителям;
7. Финансирование – использование ресурсов для покрытия расходов на обеспечение работы канала распределения;
8. Взятие риска – принятие финансовых рисков, включая компенсацию потерь из-за неполной загрузки производителей услуг.

Система продвижения услуг на рынок (промоушен-микс) – это программа общих маркетинговых коммуникаций компании-продуцента услуг.

Продвижение услуг, имеющих неосязаемый характер, требует специальных форм и методов:

* создание материального представления нематериальной услуги (например, временной талон на питание);
* ассоциация неосязаемой услуги с осязаемым объектом, легко представляемым потребителем (например, реклама страхования);

упор на взаимоотношения между продавцом услуги и ее потребителем путем отхода от неосязаемости услуги (например, упор на компетентность, квалификацию и прочие качества производителя услуг).

**Составление и оформление организационно-распорядительных документов: штатное расписание, положение о структурном подразделении, должностная инструкции.**

Деятельность любого предприятия сопровождается составлением раз­ных видов документов. Однако при всем их многообразии вне зависимости от специфики предприятия можно выделить следующие основные группы документов: организационные документы предприятия (устав, учредительный дого­вор, структура и штатная численность, штатное расписание, должностные инструк­ции, правила внутреннего трудового распорядка); распорядительные документы предприятия (приказы по основной дея­тельности, распоряжения, решения); документы по личному составу предприятия (приказы по л/с, трудовые контракты (договоры), личные дела, личные карточки ф. Т-2, лицевые счета по зарплате, трудовые книжки); финансово-бухгалтерские документы предприятия (главная книга, годо­вые отчеты, бухгалтерские балансы, счета прибылей и убытков, планы, отчеты, сме­ты, счета, кассовые книги и др.); информационно-справочные документы предприятия (акты, письма, фак­сы, справки, телефонограммы, докладные записки, протоколы и др.

Все перечисленные документы относятся к организационно-рас­порядительным документам (ОРД). Исключением являются финансово-бухгалтерские документы, имеющие специфические особенности состав­ления и обработки, регламентируемые специальными инструкциями.

Схема оформления большинства организационно-распорядительных до­кументов достаточно типична и строится по формуляру-образцу. Отличаются только заголовочные части внутренних и внешних документов предприятия. Во внешних документах обязательно следует указывать спра­вочные данные об организации, на внутренних документах они не указыва­ются. Усвоив последовательность расположения и правила составления рек­визитов одного вида документа, несложно составить другой. Различия в большей части касаются структуры и формы изложения текста.

**Составление номенклатуры дел. Правила формирования дел. Контроль за исполнением документов.**

Основным видом работы, обеспечивающим систематизацию докумен­тов в делопроизводстве, является составление номенклатуры дел. Номенклатура дел представляет собой список заголовков (наименований) дел, заводимых на предприятии, с указанием сроков их хранения. Номенклатура дел предназначена для группировки исполненных доку­ментов в дела, их учета и обеспечения сохранности. В номенклатуру дел включаются все дела предприятия, журналы реги­страции, справочные картотеки. Не включаются в номенклатуру научно-технические документы и печатные издания. Номенклатура составляется как минимум в трех экземплярах: один хра­нится в деле; второй является рабочим и вывешивается на внутренней стенке шкафа, сейфа с делами; третий передается в архив предприятия.

Формированием дел называется группировка исполненных докумен­тов в дела. Делом является совокупность документов (в отдельных случаях - до­кумент), сформированных по какому-либо признаку, помещенных в твердую обложку, оформленную по определенным правилам. Правильное формирование дел способствует оперативному поиску необходимых документов в постоянно растущем документном массиве предприятия, обеспечивает их сохранность, устанавливает порядок в ор­ганизации делопроизводства. При формировании дел необходимо соблюдать следующие требо­вания: - в дело помещаются документы, работа по которым завершена; документы, подшитые в дело, являются подлинниками или заверен­ными копиями; документы разных сроков хранения формируются в разные дела; документы, касающиеся одного вопроса, помещаются в одно дело; в дело включается, как правило, один экземпляр документа; каждый документ, помещенный в дело, должен быть правильно оформлен (иметь дату, подпись, отметку об исполнении и т. д.); в дело формируются документы одного года; в дело не должны подшиваться документы, подлежащие возврату, а также черновики документов; документы внутри дела чаще всего располагаются в обратной хроно­логической последовательности. Устав предприятия и другие учредительные документы формируются в са­мостоятельное дело. Протоколы общих собраний акционеров формируются отдельно от протоколов заседаний Совета директоров. Приложения и другие допол­нительные документы подшиваются к тем протоколам, к которым они относятся.

Работа по контролю за исполнением документов заключается в обязательном учете определенных категорий документов в соответствии с разработанным перечнем и по указанию руководства, систематическом наблюдении за фактическим исполнением, принятии мер, способствующих своевременному исполнению, воздействии на непосредственных исполнителей с целью повышения исполнительской дисциплины, периодическом анализе результативности контроля для последующего исправления выявленных недостатков.

**Требования к оформлению документов. Оперативное хранение. Передача дел в архив.**

Каждый документ должен быть: содержательным и кратким; понят­ным для тех, кому он предназначен; правильно оформлен. Существуют единые требования и правила оформления документов управления. Выполнение единых правил оформления документов обеспечивает: юридическую силу документов; качественное и своевременное составление и исполнение документов; организацию оперативного поиска документов. Любой документ состоит из ряда элементов (даты, текста, подписи), которые называются реквизитами. Каждый вид документа (приказ, письмо, акт) имеет определенный набор реквизитов.

Для долговременного хранения документов создается архив пред­приятия. В задачи архива входят: прием, учет и хранение документов, законченных делопроизводством; информационно-справочная работа по архивным документам пред­приятия; организационно-методическая помощь по ведению делопроизводства. Специалистами установлен оптимальный срок использования документов в делопроизводстве - 3 года. После истечения этого срока решается дальней­шая "судьба" документов: оставить ли их для дальнейшего использования в делопроизводстве, передать ли их в архив предприятия или уничтожить. В зависимости от значимости документов устанавливаются следующие сроки хранения: 6 мес., 1 г,, 3 г., 5 л., 10 л., 15 л., 50 л. и 75 л. Срок хранения "ДМН" (до минования надобности) означает, что документ имеет ограничен­ное практическое значение. Срок хранения документа в этом случае опреде­ляет само предприятие, исходя из практической ценности документа. Документы, поступившие из вышестоящих органов (инструкции, ме­тодики, правила, решения и т. п.), хранятся на предприятии до истече­ния их актуальности или замены новыми.

**Документирование движения персонала (прием, увольнение, перевод, отпуск, командировки).**

Совокупность документов, в которых зафиксированы этапы трудовой деятельности со­трудников, называется документацией по личному составу (кадрам, персо­налу). К таким документам относятся: трудовые контракты (договоры), заключенные предприятием с работ­ником; приказы по личному составу (о приеме, увольнении, переводе сотруд­ника); трудовые книжки; личные карточки формы Т-2; личные дела; лицевые счета по заработной плате. приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска (ф. Т-6); приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора (ф. Т-8). Типовые формы распространяются на предприятия всех форм собственно­сти на территории Российской Федерации. Документы по личному составу являются наиболее важными документами и требуют особой тщательности и аккуратности при оформлении, ведении и обеспечении сохранности на протяжении длительного срока. При работе с документами по личному составу необходимо учитывать, что персональные данные (сведения о фактах, событиях и обстоятельствах трудовой деятельности и личной жизни) граждан относятся к катего­рии конфиденциальной информации.

Прием на постоянную работу сопровождается составлением документов по следующей схеме: Резюме – Анкета - Трудовой контракт (договор) с работ­ником - Приказ о приеме - Запись в трудовой книжке; Запись в личной карточке и личном деле - Лицевой счет по заработной плате

Резюме и анкета составляются по требованию отделов кадров (департаментов по персоналу). Анкета является обязательным докумен­том при трудоустройстве на государственные предприятия. Одним из основных документов, регулирующих правоотношения пред­приятия с работником, является трудовой договор. После под­писания контракта издается приказ о приеме сотрудника. На основании приказа о приеме оформляется личная карточка фор­мы 1-2. В дополнение к ней возможно заведение личного дела. Затем делается запись в трудовой книжке. Заявление об увольнении работник пишет за две недели до предпола­гаемого срока увольнения с работы и предоставляет его на согласование руководителю. Руководитель фирмы издает приказ по личному составу об увольнении, в соответствии с которым делается запись в трудовой книжке и в личной карточке ф. Т-2. Копии приказов поступа­ют в личное дело работника и в бухгалтерию, где на основании приказа производится полный расчет с работником.

**Рыночный механизм как взаимосвязь и взаимодействие элементов рынка: спроса, предложения и цены. Конъюнктура рынка.**

Цены на товары и услуги складываются на рынке, где действуют спрос и предложение. Спросом называется количество товаров и услуг, имеющееся на данном рынке, которое покупатель готов приобретать по определенной цене независимо от того, действует он рационально или под влиянием среды.

Спрос - величина переменная. При этом следует различать изменение величины спроса, или объема спроса, и изменение характера спроса. Величина спроса меняется тогда, когда переменна только цена данного товара. Характер же спроса меняется тогда, когда изменяются факторы, имевшие ранее постоянные величины.

Предложение товара - это количество данного товара, которое могут и намерены сбыть производители на рынке по данной цене. Положение производителей на рынке не является постоянным и одинаковым (масса предлагаемого товара, различные издержки производства, количество затраченного труда и т.д.). Однако все они стремятся максимизировать свой доход, т.е. получить самую высокую цену.

Кроме цены, на предложение оказывают влияние и другие факторы: цены факторов производства; технология; количество производителей-продавцов; ценовые и дефицитные ожидания агентов рыночной экономики; размер налогов и т.д.

Конкуренцию можно рассматривать как элемент рыночного механизма, обеспечивающий взаимодействие субъектов хозяйствования в процессе производства и сбыта продукции, а также в сфере приложения капитала. Формой существования конкуренции является общественная система норм и правил организации, имеющая в своей основе государственные директивы и рыночные методы функционирования структурных подразделений национального хозяйства в форме государственных и частных фирм

**Эластичность спроса и предложения.**

Понятие эластичности связано со спросом на товары в зависимости от их цены. Мерой такого измерения служит коэффициент эластичности спроса. Эластичность спроса определяется как отношение между процентной величиной изменений запрашиваемого количества товара и величиной колебаний цен. Существуют товары низкой эластичности, спрос на которые стабилен, и товары высокой эластичности, спрос на которые резко меняется при изменении цены. Спрос на любой товар зависит не только от его цены, но и от уровня цен на другие товары. Для учета влияния сопутствующих и заменяющих товаров используют перекрестные коэффициенты эластичности, показывающие, на сколько процентов изменяется спрос на другой товар при условии, что остальные цены и доходы потребителей остаются прежними. Ценовая неэластичность товара означает, что изменение цен не вызывает значительных изменений в объеме продаж. Эффект изменения цен на неэластичном рынке проявляется в двух формах: при снижении цены теряется часть прибыли; при увеличении цены резко вырастает объем продаж и прибыли.

Чувствительность объема предложения к изменению рыночной цены показывает эластичность предложения, которую можно определить как степень изменения количества предлагае­мых к продаже товаров и услуг в ответ на изменение рыночной цены. Измерение эластичности предложения также производится с помощью коэффи­циента эластичности, который рассчиты­вается как отношение процентного изменения количества предлагаемой продукции к процентному изме­нению цены. Чувствительность объема предложения к изменению рыночной цены показывает эластичность предложения, которую можно определить как степень изменения количества предлагае­мых к продаже товаров и услуг в ответ на изменение рыночной цены. Измерение эластичности предложения также производится с помощью коэффи­циента эластичности, который рассчиты­вается как отношение процентного изменения количества предлагаемой продукции к процентному изме­нению цены.

**Валовой внутренний продукт (ВВП). Валовой национальный продукт (ВНП). Национальный доход (НД). Номинальный и реальный ВВП (ВНП). Дефлятор ВВП (ВНП).**

Система национальных счетов отражает поток товаров, вновь произведенных в течение данного периода. Исходным показателем в системе национальных счетов с 1992 года является показатель валового внутреннего продукта (ВВП). До 1992 года таким показателем был валовой национальный продукт (ВНП). ВВП – это исчисленная по рыночным ценам совокупная стоимость всех конечных товаров и услуг, произведённых внутри страны за определённый период времени (обычно за 1 год). Так как ВВП измеряет объем национального годового производства, он служит источником роста национального богатства страны, которое представляет собой совокупную стоимость имущества (активов), принадлежащего частным физическим, юридическим лицам, а также государству.

ВНП – это исчисленная по рыночным ценам совокупная стоимость всех конечных товаров и услуг, произведенных с помощью собственных ресурсов страны за определенный период времени (независимо от того, на какой территории осуществлялось производство). ВНП = ВВП + чистые поступления из-за границы.

Поскольку ВВП представляет собой денежную оценку произведенного годового объема производства, получатся разные данные в зависимости от того, в каких рыночных ценах он будет рассчитан.

ВВП, исчисленный в ценах текущего года, называется номинальным ВВП. Номинальный ВВП отражает как реальный объем производства, так и уровень цен текущего года.

ВВП, исчисленный в ценах какого-либо базового года, называется реальным ВВП. Реальный ВВП отражает только реальный объем производства, но не уровень цен в текущем году, то есть учитывает (исключает) инфляцию.

Чтобы получить значение уровня цен в текущем году, нужно взять отношение номинального ВВП к реальному ВВП и умножить на 100%. Полученная величина называется дефлятором ВВП и показывает, как изменился уровень цен в текущем году по сравнению с базовым годом (дефлятор базового года равен 100%). Дефлятор рассчитывается для любого года и позволяет вычислить реальный ВВП в соответствующем году на основе имеющихся в системе национальных счетов данных о номинальном ВВП в том же году.

Национальный доход представляет собой сумму факторных доходов, полученных собственниками национальных факторов производства. НД = сумма факторных доходов = заработная плата (оплата труда наемных работников) + доход самостоятельно занятых (доходы некорпоративных производителей) + рента + процентные доходы + прибыль корпораций

**Вклад различных направлений научных школ в науку и практику управления.**

Школа научного управления (1885 - 1920) связана с работами Ф. Тейло­ра. Характерным для школы научного управления было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы.

Административная (классическая) школа в управлении (А. Файоль): эффективность применительно к работе всей орга­низации. Целью школы было создание универсальных принципов уп­равления, следование которым несомненно приведет организацию к успеху.

Школа человеческих отношений (М.П. Фоллет, Э. Мэйо). Исполь­зование приемов управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия начальников, консультации с работниками и предо­ставление им более широких возможностей взаимного общения на работе. Основной целью школы было повышение эффективности организа­ции за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Современные школы менеджмента: ключевой характеристикой науки управления является замена словес­ных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Ком­пьютер позволил исследователям операций конструировать модели воз­растающей сложности. Учеными строились модели, наиболее часто встречающиеся в менеджменте, а именно: распределение ресурсов, уп­равление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития. В дальнейшем в школе сформировалась теория принятия решений. В на­стоящее время исследования в области управленческих решений на­правлены на разработку методов математического моделирования процессов выработки и при­нятия решений в организациях и др.

**Стили управления. Достоинства и недостатки различных стилей управления.**

Подстилем руководства понимается совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчинен­ных, а также форма (манера, характер и т.д.) исполнения этих методов. Обычно различают три основных типа: административный (командный); экономический (договорный); социально-психологический.

Методы управления каждого из приведенных типов имеют свою область применения, свои достоинства и недостатки, кото­рые могут проявляться в зависимости от конкретной ситуации в рабочей группе. Искусство руководства в том и состоит, чтобы в данное время, в данном месте и для данной группы работников подобрать такой комплекс управленческих воздействий (из трех типов), который обеспечит максимальную эффективность рабо­ты группы. При этом на объективную необходимость выбора методов управления того или иного типа накладывается субъек­тивная предрасположенность руководителя к "любимым" навы­кам делового общения.Все это вместе и образует в каждом слу­чае своеобразный характер делового общения с подчиненными, который и называют стилем руководства.

**Характеристика различных типов организационных структур.**

В современном менеджменте выделяют два типа организационных структур управления - бюрократический и органический, каждый из которых имеет свои специфические черты и, следовательно, сферы своего развития.

Главным в бюрократических оргструктурах управления является «должность», а не «человек» с его индивидуальностью. В результате организация, использующая бюрократические оргструктуры управ­ления, становится «жесткой», ее развитие возможно исключительно благодаря мероприятиям, проводимым извне. Бюрократический тип оргструктуры управления имеет разновид­ности, среди которых можно выделить наиболее часто встречающи­еся: линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную структуры управления организацией. Линейно-функциональная оргструктура строится по функциональным подсистемам. Линейно-функциональные оргструктуры управления эффективны в условиях, когда аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся, жестко связанные задачи. Линейно-штабная (штабная*)* оргструктура управления также строится по принципу функциональной специализации управ­ленческого труда, однако главной задачей менеджеров является ко­ординация действий функциональных служб в штабах различных уровней и этим самым направление этих действий в соответствии с общими интересами организации. Дивизиональная оргструктура управления при­меняется в крупных организациях, и это связано со стремлением разукрупнения гигантских организаций, повышения гибкости и приспосабливаемости к изменениям во внешней среде.

Органический тип оргструктур управления предполагает импровизацию управленческой деятельности вместо планирования; гибкость структур вместо жёсткости, связанной правилами и нормативами;коллегиальность в принятии решений вместо авторитарности; доверие среди персонала вместо власти. Проектные оргструктуры управления применяются в организациях, занятых целенапрвленными изменениями в действующей или создаваемой системе управления. Матричная оргструктура управления создается с помощью совме­щения двух типов оргструктур — линейно-функциональной и про­ектной. Бригадная оргструктура управления представляет собой многоуров­невую иерархическую систему бригад, каждая из которых состоит из менеджеров и специалистов-исполнителей. Целевая организационная структура управления представляет со­бой комбинацию нескольких видов оргструктур. К ней следует при­бегать в тех случаях, когда цель является нетрадиционной.

**Распределение прав и полномочий в менеджменте.**

Одна из проблем менеджмента - повышение результативности труда управляющих. Решается эта проблема прежде всего на основе разделе­ния труда менеджеров, то есть специализации управленческих работни­ков на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав и сфер ответственности.

Разделение основывается на формировании групп работников управления, выполняющая, одинаковые функции менеджмента (планирование, организа­ция, мотивация, контроль). Соответственно, в аппарате управления появ­ляются специалисты, занимающиеся своими конкретными вопросами.

Структурное разделение управленческого труда исходит из таких характе­ристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сферы деятельности, отраслевая, территориальная специфика. В силу разно­образия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить общие черты, каса­ющиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров. Вертикальное построено на выделении трех уровней управления - низо­вого, среднего и высшего. К низовому уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполни­тельского труда. Осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень (50 - 60% общей численности управленческого персо­нала) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функ­циональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделе­ний, а также руководство вспомогательных и обслуживающих произ­водств, целевых программ и проектов.

Высший уровень (3 - 7 %) - администрация предприятия, осуществляю­щая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональ­ными и производственно-хозяйственными комплексами.

На каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое разделение предполагает спе­циализацию по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

Учитывает виды и сложность выполняемых работ. Выделяют руководи­телей (принятие решений, организация их реализации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (инфор­мационное обеспечение процесса).

**Жизненный цикл товара. Особенности ценообразования на различных стадиях.**

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) - это время существования товара на рынке. Концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром. Продолжительность ЖЦТ в целом и его отдельных фаз зависит как от самого товара, так и от конкретного рынка. Представление о ЖЦТ дает возможность фирме-изготовителю принимать конкретные меры относительно товара, планировать свою деятельность на перспек­тиву. С помощью средств маркетинга ЖЦТ на целевом рынке может быть продлен либо сокращен.

Фазы ЖЦТ делят на:

*внедрение*. Основная цель - создать рынок для нового товара. Темп роста продаж невелик, их объем незначителен, торговля нередко убыточна, конкуренция ограничена. Если спрос на товар устойчив, то фаза вне­дрения может практически отсутствовать. Товар либо не реализуется, либо с первых продаж замещает товар с высоким спросом. Расходы на маркетинг - высокие, его основные усилия направлены на формирова­ние представления о товаре. Цена - самая высокая. Продается основной вариант товара;

*рост* - признание товара покупателями и быстрое увеличение спроса на него. Объем продаж растет, за ним растет и прибыльность. Рост идет быстрее средних показателей по данной отрасли. Устойчиво растет число конкурен­тов. Маркетинг направлен на формирование предпочтения к марке. В конце фазы цена понижается. Вариант товара - усовершенствованный;

*зрелость* - повышение степени насыщенности рынка, снижение темпов роста продаж. Новый товар переходит в разряд традиционных, достига­ет максимума продаж. Существенно снижаются темпы роста прибыли по отрасли. Товар приобретается массовым потребителем со средним уровнем доходов, продвижение товара носит остроконкурентный ха­рактер. Усилия фирмы направлены на отстаивание своей доли рынка. Маркетинг направлен на создание приверженности к марке. Цена - срав­нительно низкая. Товар - дифференцированный;

*насыщение* - прекращение роста продаж при некотором росте прибыли, если достигается значительное снижение издержек производства. Цель фирмы - повышение рентабельности производства. Маркетинг направ­лен на закрепление приверженности к марке и к фирме, затраты растут. Цена - самая низкая;

*спад* - происходит устойчивое снижение спроса, объема продаж и при­были. Потребитель теряет интерес к товару, основная масса покупате­лей - "консерваторы" с низкой платежеспособностью. У изготовителя есть три варианта направлений деятельности на рынке: сократить мар­кетинговые программы; оживить продукт, изменив его положение на рынке, упаковку; прекратить выпуск продукции.

**Маркетинговые стратегии для организации сферы услуг.**

Стратегия маркетинга определяет, как нужно выстроить структуру мар­кетинга и его функции, чтобы внедриться на определенные целевые рынки, удовлетворить существующие на нем потребности и достичь целей организации. В решениях о структуре маркетинга главное - планирова­ние продукции, ее сбыт и продвижение, ценовая политика.

Стратегия должна быть максимально ясной Пример плохой, нечеткой стратегии: для того чтобы увеличить долю на рынке для товара N, дополнительные средства будут вложены в дизайн и рекламу. Хорошая стратегия той же фирмы должна содержать более конкретные и четкие направления деятельности: доля товара N на рынке должна быть увеличена с 6 до 8% в течение 12 месяцев; для этого разрабатывается более привлекательная и функциональная упаковка; усиливается реклама через привлечение 200 основных потребителей; проводится реконструкция производства товара с целью улучшения его внешнего вида без увеличения издержек.

Часто фирма выбирает стратегию из двух и более возможных вариантов. Например, компания, которая хочет увеличить свою долю на рынке до 40 %, может сделать это несколькими путями: создать более благоприятный образ продукта через интенсивную рекламу; увеличить численность персонала; представить новую модель продукта; понизить цены; эффективно объединить и скоординировать все эти элементы маркетинга.

Каждая из альтернатив открывает различные возможности для маркетологов. Например, неновая стратегия может быть очень гибкой, поскольку цены менять легче, чем создавать различные модификации товара. Одна­ко стратегию, базирующуюся на низких ценах, легче всего скопировать. Кроме того, удачная ценовая стратегия может привести к ценовой вой­не, которая негативно скажется на размерах чистой прибыли.

**Структура цены. Методы ценообразования.**

Цена - это сумма денег, за которую покупатель готов купить товар, а производитель – продать. Любая цена включает ряд взаимосвязанных элементов. Основу цены продукции составляет ее себестоимость. Она характеризует текущие издержки предприятия по производст­ву и реализации продукции. Важное место в структуре цены занимают налоги. Наценки посреднических и торговых организаций обеспечи­вают им возмещение затрат, связанных с продвижением про­дукции от производителей к потребителям, и получение опре­деленной суммы прибыли.

Расчетные методы ценообразования ба­зируются главным образом на учете внутрипроизводственных условий фирмы. В рамках расчетных методов принято в первую очередь рассматри­вать затратные методы.

Ценовой метод полных издержек - метод формирования цен на основе всех затрат, которые вне зависимости от происхождения спи­сываются на единицу того или иного изделия.

Ценовой метод стандартных (нормативных) издержек сво­боден от многих недостатков простого отражения затрат. Этот метод по­зволяет формировать цены на основе расчета затрат по нормам с учетом отклонений фактических затрат от нормативных.

Параметрические методы ценообразования используются при расчете цены на аналогичную продукцию, т.е. продукцию, удовлетворя­ющую одинаковую потребность и идентичную по физико-химическому составу.

Метод удельной цены основан на формировании цен по одному из главных параметров качества товара. Удельная цена получается как част­ное отделения цены на основной параметр качества товара.

Ценовой метод баллов заключается в использовании экспертных оценок значимости параметров товаров. При использовании данного ме­тода для определения конкретных цен действует следующий алгоритм:

Ценовой метод регрессии состоит в определении эмпирических формул (регрессионных уравнений) зависимости цен от величин не­скольких основных параметров качества в рамках параметрического ряда товаров. При этом цена выступает как функция от параметров:

Метод с учетом потребительского эффекта. Если продукция является взаимозаменяемой, т.е. удовлетворяет одинаковые потребности, но различается по физико-химическому составу, в параметрический ряд ее выстроить нельзя.

**Формирование прибыли в коммерческой организации**

Прибыль предприятия является важнейшей экономической категорией и основной целью деятельности любой коммерчес­кой организации. Как экономическая категория прибыль от­ражает чистый доход, созданный в сфере материального про­изводства. Прибыль на предприятии может быть получена за счет различных видов деятельности. Суммарная величина всех при­былей - балансовая (валовая) прибыль предприятия.

Прибыль на предприятии может быть получена за счет различных видов деятельности. Суммарная величина всех при­былей - балансовая (валовая) прибыль предприятия. Основ­ными составными элементами балансовой прибыли являются: прибыль (убыток) от реализации продукции, выполнения работ, оказания услуг; прибыль (убыток) от реализации основных фондов, а также иного имущества предприятия; финансовые результаты от внереализационных операций.

На каж­дом предприятии должны предусматриваться плановые меро­приятия по увеличению прибыли. В общем плане эти меропри­ятия могут быть следующего характера: увеличение выпуска продукции; улучшение качества продукции; продажа излишнего оборудования и другого имущества или сдача его в аренду; снижение себестоимости продукции за счет более рацио­нального использования материальных ресурсов, производствен­ных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени; диверсификация производства; расширение рынка продаж и др.

Из этого перечня мероприятий вытекает, что они тесно связаны с другими мероприятиями на предприятии, направ­ленными на снижение издержек производства, улучшение каче­ства продукции и использование факторов производства.

Несмотря на то что прибыль является важнейшим эконо­мическим показателем работы предприятия, она не характери­зует эффективность его работы. Для определения эффектив­ности работы предприятия необходимо сопоставить резуль­таты (в данном случае прибыль) с затратами или ресурсами, которые обеспечили эти результаты.

**Виды и источники инвестиций**

Инвестиции- денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкла­дываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения другого полезного эффекта.

В практике хозяйствования принято различать следующие типы инвестиций: реальные (капиталообразующие) инвестиции; портфельные инвестиции; инвестиции в нематериальные активы.

Реальные (капиталообразующие) инвестиции - вложения в реальные активы. Портфельные инвестиции - это вложения денежных средств в покупку акций и ценных бумаг государства, других предприятий, инвестиционных фондов.

К инвестициям в нематериальные активы относятся вложения, на­правляемые на приобретение: имущественных прав и прав владения (оцениваемых денежным эквивалентом) земельными участками, угодь­ями, другим имуществом; лицензий на передачу прав промышленной интеллектуальной собственности; патентов на изобретения; свиде­тельств на новые технологии, полезные модели и промышленные об­разцы продукции; товарных знаков и фирменных наименований и т. п.

С позиций развития хозяйствующих субъектов инвестиции принято делить на начальные инвестиции, экстенсивные инвестиции и реинвестиции.

Начальные инвестиции (нетто-инвестиции) - это инвестиции на основание предприятия, фирмы, объекта обслуживания и т. д. Экстенсивные инвестиции - инвестиции, направляемые на расши­рение существующих предприятий, организаций, прирост их производ­ственного потенциала, предполагающий в том числе и расширение поля деятельности. Реинвестиции - инвестиции, связанные с процессом воспроизводства основных фондов на существующих предприятиях, в организациях.

**Структура баланса коммерческой организации**

Статьи баланса сгруппированы в пять разделов. Активные статьи объе­динены в два раздела: внеоборотные активы, оборотные активы.

Характерной особенностью действующей структуры баланса является расположение разделов и статей в каждом его разделе в строго опреде­ленной последовательности в зависимости от степени их ликвидности, то есть возможности их превращения в деньги для оплаты обязательств организации.

В составе первого раздела актива "Внеоборотные активы" содержатся наименее ликвидные статьи баланса: нематериальные активы; основные средства; незавершенное строительство; долгосрочные финансовые вложения и др.

Во второй раздел актива "Оборотные активы" входят более ликвидные статьи по мере нарастания уровня их ликвидности: запасы (сырье, материалы, малоценные и быстроизнашивающиеся пред­меты); затраты в незавершенном производстве; издержки обращения; готовая продукция и товары для перепродажи; товары отгруженные; налог на добавленную стоимость (НДС); дебиторская задолженность; краткосрочные финансовые вложения; денежные средства и др.

Статьи пассива баланса сгруппированы в три раздела: 1. Капитал и резервы. 2. Долгосрочные пассивы. 3. Краткосрочные пассивы.

Третий раздел пассива баланса "Капитал и резервы" характеризует соб­ственный капитал организации: уставный капитал; добавочный капитал; резервный капитал; фонд социальной сферы; целевые финансирование и поступления; нераспределенная прибыль и убыток прошлых лет; нераспределенная прибыль и убыток отчетного года.

В четвертом разделе пассива баланса "Долгосрочные пассивы "отражаются заемные средства (кредиты банков и прочие займы, подлежащие пога­шению более чем через 12 месяцев после отчетной даты), прочие долго­срочные пассивы.

Пятый раздел пассива баланса "Краткосрочные пассивы" включает ста­тьи: заемные средства; кредиторская задолженность (поставщикам и подрядчикам, векселя к уплате, задолженность по оплате труда, социальному страхованию и обеспечению, перед бюджетом); расчеты участникам (учредителям) по выплате доходов; доходы будущих периодов; резервы предстоящих расходов и другие краткосрочные обязательства.

**Правила ведения кассовых операций**

Денежные средства организаций находятся в кассе в виде наличных денег и денежных документов, чековых книжек. Размер сумм наличных денег в кассе предприятия ограничен лимитом, устанавливаемым банком по согласованию с предприятием. Сверх уста­новленных норм деньги могут храниться только в дни выплаты зарпла­ты, пенсий, стипендий, пособий в течение трех рабочих дней, включая день получения денег в банке.

Касса принимает наличные деньги по приходным кассовым ордерам, под­писанным главным бухгалтером или уполномоченными лицами. При этом о приеме средств выдается квитанция, подписанная главным бух­галтером и кассиром. Выдача наличных денег производится по расходным кассовым ордерам или другим надлежаще оформленным документам, на которые ставит­ся специальный штамп, заменяющий реквизиты расходного кассового ордера.

Заработную плату, пенсии, пособия по временной нетрудоспособнос­ти, премии, стипендии выдают из кассы не по кассовым ордерам, а по платежным и расчетно-платежным ведомостям, подписанным руково­дителем организации и главным бухгалтером. При получении денег ра­бочие и служащие расписываются в платежной ведомости.

Приходные и расходные кассовые ордера или заменяющие их докумен­ты до передачи в кассу регистрируются бухгалтерией в журнале регистра­ции приходных и расходных кассовых документов.

Журнал регистрации. По его данным контролируется целевое назначе­ние полученных и израсходованных предприятием наличных денежных средств, присваиваются номера кассовым документам, проверяется полнота произведенных кассиром операций.

Кассовая книга ведется кассиром. Каждое предприятие имеет только одну кассовую книгу. В книге листы нумеруются, прошнуровываются и опе­чатываются сургучной печатью предприятия. Записи делаются в двух экземплярах, имеющих одинаковую нумерацию; второй, отрывной эк­земпляр служит отчетом кассира.

В сроки, установленные руководителем, и при смене кассира проводит­ся ревизия (инвентаризация) наличия денежных средств в кассе. Реви­зия кассы проводится внезапно комиссией, назначенной приказом ру­ководителя предприятия, в присутствии кассира. При этом проверяются наличные деньги, денежные документы, ценные бумаги и бланки стро­гой отчетности. Кассир несет полную ответственность за сохранность всех средств, находящихся в кассе, о чем дает письменное обязатель­ство при приеме на работу. Обнаруженные в кассе недостачи относятся на кассира, а излишки приходуются в доход предприятия.

**Отчетность. Порядок ее составления и предоставления.**

Бухгалтерская отчетность - совокупность показателей учета, отражен­ных в форме определенных таблиц и характеризующих движение иму­щества предприятия, учреждения за отчетный период и финансовое положение на определенную дату. Бухгалтерская отчетность состоит из: бухгалтерского баланса (ф. 1); отчета о прибылях и убытках (ф. 2); приложений к ним: отчета о движении капитала (ф. 3); отчета о движении денежных средств (ф. 4); приложения к бухгалтерскому балансу (ф. 5), других форм отчетов, пре­дусмотренных нормативными актами; аудиторского заключения, подтверждающего достоверность бухгалтерс­кой отчетности предприятия, если она в соответствии с федеральными законами подлежит обязательному аудиту; пояснительной записки.

Отчетным годом для всех организаций является календарный год - с 1 января по 31 декабря включительно. Первым отчетным годом для создаваемых предприятий - период с даты их государственной регистрации по 31 декабря, а для предприятий, со­зданных после 1 октября, - с даты государственной регистрации по 31 декабря следующего года включительно. Месячная и квартальная отчетность является промежуточной и состав­ляется нарастающим итогом с начала отчетного года. Предприятия пред­ставляют квартальную бухгалтерскую отчетность в течение 30 дней по окончании квартала.

Датой представления бухгалтерской отчетности считается день факти­ческой передачи ее по принадлежности или дата ее почтового отправле­ния. Когда дата представления отчетности совпадает с выходным (нера­бочим) днем, срок представления переносится на следующий за ним первый рабочий день. Предприятия публикуют бухгалтерскую отчетность и итоговую часть аудиторского заключения, если это предусмотрено законодательством России. Публикация производится не позднее 1 июля года, следующего за отчетным, в газетах, журналах либо путем распространения среди пользователей брошюр, буклетов и других изданий. Сводная бухгалтер­ская отчетность подписывается руководителем и главным бухгалтером предприятия. Бухгалтерская отчетность организаций должна отвечать следующим ос­новным требованиям: достоверность, целостность, последовательность, сопоставимость, всеобщность отчетного периода, соответствующее офор­мление и публичность.

**Должностные инструкции объектов организаторской деятельности компании**

Каждая должность, предусмотренная штатным расписанием, должна быть снабжена должностной инструкцией, которая состав­ляется на основе Положения о структурном подразделении и квали­фикационной характеристики и определяет права, обязанности и ответственность сотрудников, начиная с заместителей руководите­лей подразделений. Деятельность первых лиц организации и их за­местителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подраз­делений - положениями о них.

Должностная инструкция может быть индивидуальной или типовой, разрабатываемой применительно к группе должностей одного уровня. Она часто служит базой для предыдущей и включает обычно следующие основные элементы: 1. Заголовок. Содержит полное наименование должности и под­разделения, к которому она принадлежит, желательно в соответст­вии с Единой номенклатурой должностей и Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служа­щих. 2. Общие положения. Включает перечисление основных задач сотрудника; нормативных документов, в соответствии с которыми он должен работать; 3. Должностные обязанности. Раздел содержит полный пере­чень выполняемых работ, степень детализации которого зависит от характера деятельности работника (для специалистов может быть более укрупненным по основным направлениям), и разрабатывается на основе Квалификационного справочника должностей руководи­телей, специалистов и служащих с учетом особенностей организа­ции. 4. Права (полномочия), предоставляемые данному лицу для самостоятельного выполнения работы. 5. Ответственность. 6. Основные взаимосвязи. 7. Основные проблемы работы.

**Понятие системы и системного подхода**

Системный подход - это не набор каких-либо принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению. Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Существует два основных типа си­стем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Открытая система харак­теризуется взаимодействием с внешней средой.

Крупные составляющие сложных систем часто сами являются система­ми. Эти части называются подсистемами. В организации подсистемы -это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

Понимание того, что организации представляют собой сложные откры­тые системы, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась прак­тически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации: поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школы на­учного управления - техническими. Ни одна из школ серьезно не заду­мывалась над воздействием среды на организацию.

Организация получает из внешней среды информацию, капитал, чело­веческие ресурсы, материалы. Эти компоненты называются входами.

В процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являют­ся выходами организации, которые она выносит в окружающую среду.

Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразова­ния образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.

**Типология организационных культур и динамика развития организации.**

Культуры разных стран и организаций существенно различаются. Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. Выделяют четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти: 1. Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой). 2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор - пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения). 3. «Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы). 4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»). Отличительные особенности организационного развития: 1. Запланированное изменение. 2. Применение теории и методов прикладной науки о человеке. 3. Процесс. Для достижения целей изменения используется конкретный процесс. Данный процесс определяющим образом влияет на то, что при этом достигается и какой ценой (имеется в виду как человеческий, так и финансовый аспекты). 4. Консультант. Этот подход предполагает важную роль консультанта, т. е. человека, помогающего организации и в некоторых моментах направляющего ее развитие. 5. Уровни. Изменения охватывают все уровни организации: индивид, группа и организация в целом. 6. В результате реализации программы по организационному развитию происходит увеличение эффективности и продуктивности организации.

Таким образом, организационное развитие – это процесс формулирования видения будущего организации и реализации запланированного изменения, осуществляемый группой или командой сотрудников во главе с руководителем через изменения в отношениях, в поведении и в результатах работы сотрудников путем их обучения, при помощи консультанта по организационному развитию.

**Поведение в малых профессиональных группах. Особенности взаимодействия человека и группы.**

На поведение отдельных членов группы в организации большое влияние оказывает группа. Необ­ходимость быть частью группы ведет к соотнесению собственных целей и надежд с групповыми, что может изменить поведение от­дельных членов группы.

Группы в организации создают и используют собственные образцы неформальных связей и социальных норм, что обусловливает специ­фическое социальное поведение.

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний ха­рактер: человек своим трудом, своими действиями способствует ре­шению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования личности, устра­нения беспокойств и т.п. Отмечено, что в группах с хорошими взаи­моотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внеш­них воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защища­ет индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершен­ствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведе­ние, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различ­ными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удоб­но ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы вза­имодействия может наблюдаться различная степень проявления.

**Конфликт и его определение. Типы и виды конфликтов. Управление конфликтами.**

Конфликт часто определяют как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт. Возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результатов его работы, конфликт может яв­ляться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку; межличностный конфликт. В организациях чаще всего проявляется в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленчес­кой иерархии, капитал, рабочую силу; конфликт между личностью и группой; межгрупповой конфликт.

Методы разрешения конфликта: разъяснение требований к работе; координационные и интеграционные механизмы; установление общеорганизационных комплексных целей; система вознаграждений.

Основные стили разрешения конфликтов: уклонение - стиль подразумевает, что человек старается уйти от конф­ликта или старается не попадать в ситуации, провоцирующие возник­новение противоречий; сглаживание. Апеллируя к потребности в солидарности, "сглаживатель" старается не выпустить наружу признаки конфликта. В результате может наступить мир и гармония, но проблема останется. Растет вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв; принуждение. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя аг­рессивно, пытается заставить принять свою точку зрения любой ценой. Стиль эффективен, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными; компромисс - характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Сводит к минимуму недоброжелатель­ность, дает возможность быстро разрешить конфликт. Но использова­ние компромисса на ранней стадии конфликта может помешать реше­нию проблемы, сократить время поиска альтернатив; решение проблемы - означает признание различия во мнениях и готов­ность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. В слож­ных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация явля­ются существенными для принятия решения, появление конфликтов надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный стиль.

**Ответственность налогоплательщика за нарушение налогового законодательства.**

За нарушение налогового законодательства физические лица несут следующие виды юридической ответственности: финансо­вую (налоговую), административную и уголовную.

Административные санкции за налоговые правонарушения при­меняются к физическим лицам (налогоплательщикам), которые не являются должностными лицами. К числу таких правонарушений относятся: занятие предпринимательской деятельностью без регист­рации; ведение такого вида предпринимательской деятельности, ко­торая отсутствует в полученном свидетельстве о государственной ре­гистрации; занятие предпринимательской деятельностью, запре­щенной законодательными актами РФ.

Уголовная ответственность. За непредставление декларации о доходах в случаях, когда подача ее является обязательной, или включение в декларацию заведомо искаженных данных о дохо­дах и расходах, совершенное в крупном размере, налогопла­тельщик наказывается штрафом в размере от 200 до 500 мини­мальных размеров оплаты труда, или в размере заработной пла­ты или иного дохода осужденного за период от двух до пяти ме­сяцев, либо обязательными работами на срок от 180 до 240 часов, либо лишением свободы на срок до одного года.

То же деяние, совершенное лицом, ранее судимым за укло­нение от уплаты налога, либо совершенное в особо крупном размере, наказывается штрафом от 500 до 1000 минимальных размеров оплаты труда или в размере заработной платы либо иного дохода осужденного за период от пяти месяцев до одного года, либо лишением свободы на срок до трех лет. (Уклонение гражданина от уплаты налога признается совершенным в круп­ном размере, если сумма неуплаченного налога превышает 200 минимальных размеров оплаты труда, а в особо крупном разме­ре — 500 минимальных размеров оплаты труда).

Указанные деяния квалифицируются признаками ст. 198 Уголовного кодекса РФ.

**Организационно-правовые формы хозяйствования и их характеристика. Методы изменения форм собственности и сущность.**

Коммерческие организации. Хозяйственное товарищество в форме полного товарищества и товари­щества на вере - объединение частных предпринимателей, коммерчес­ких организаций, которые в соответствии с заключенным договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарище­ства и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом; прибыль и убытки распределяются пропорционально до­лям в складочном капитале. Хозяйственное общество в форме акционерного, с ограниченной или до­полнительной ответственностью - объединение капиталов, требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного миниму­ма. Государственное, муниципальное унитарное предприятие - организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собствен­ником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам.

Некоммерческие организации. Потребительский кооператив - добровольное объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных по­требностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов; доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами.

Общественные и религиозные организации - добровольные объединения граждан на основе общности их интересов для удовлетворения духов­ных или иных нематериальных потребностей; вправе осуществлять пред­принимательскую деятельность, соответствующую их целям; участники не сохраняют прав на переданное ими этим организациям имущество.

Фонды - не имеющая-членства организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно полезные цели; вправе зани­маться предпринимательской деятельностью, необходимой для дости­жения общественно полезных целей, ради которых он создан.

Учреждение - организация, созданная собственником для осуществле­ния управленческих, социально-культурных или иных функций неком­мерческого характера, финансируемая им полностью или частично.

Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы) - некоммерчес­кие организации, созданные коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представ­ления и защиты общих имущественных интересов.

**НДС: экономическое содержание и порядок расчета.**

НДС относится к группе косвенных налогов и является регулирующим федеральным налогом. Законом о федеральном бюджете установлены пропорции распределения НДС, на драгоценные металлы и драгоценные камни полностью засчитываются в федеральный бюджет.

НДС представляет собой форму изъятия в бюджет части добавленной стоимости, создаваемой на всех стадиях производства и определяемой как разница между стоимостью реализованных товаров (работ, услуг) и стоимостью материальных затрат, отнесенных на издержки производства и обращения. Налог имеет универсальный характер, поскольку взимается со всех товаров, работ и услуг в течение всего производственного цикла - от завода-изготовителя до места реализации. Причем каждый промежуточный участник процесса уплачивает налог.

Добавленная стоимость представляет собой часть стоимости товаров, работ и услуг, которая создается трудом и включает в себя заработную плату и прибыль. Поэтому законодательно определено, что сумма налога на добавленную стоимость, подлежащая взносу в бюджет, определяется как разница между суммами налога, полученными от покупателей за реализованные товары (работы и услуги), и суммами налога, фактически уплаченными поставщиками за материальные ресурсы (работы, услуги), стоимость которых относится на издержки производства и обращения.

**Налог на прибыль: определение, значение для предприятия и процедура взимания. Порядок расчета налога на прибыль.**

Плательщиками налога на прибыль организаций являются российские организации; иностранные организации, которые осуществляют предпринимательскую деятельность в РФ через постоянные представительства и получают доходы от источников в РФ. Объектом налогообложения является прибыль, полученная налогоплательщиком. Для российских организаций такой прибылью признается полученный доход, уменьшенный на величину расходов, которые определяются в соответствии с гл.25 НК РФ. Для иностранных организаций, осуществляющих свою деятельность в РФ через постоянные представительства, прибыль рассчитывается как полученный этим представительством доход за вычетом произведенных им расходов. Доходы классифицируются на две группы: доходы от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав; внереализационные доходы.

Доходом от реализации признается выручка от реализации товаров (работ, услуг), имущества и имущественных прав. При определении выручки из нее исключаются суммы налога с продаж, НДС и акцизов.

Порядок признания доходов зависит от принятого метода их определения. В целях налогообложения прибыли основным методом признания доходов является метод начисления. При методе начисления доходы признаются в том отчетном (налоговом) периоде, в котором они имели место, независимо от фактической оплаты.

**Виды налоговых выплат юридическими и физическими лицами при применении упрощенной системы налогообложения, учета и отчетности.**

Упрощенная система налогообложения организациями и инди­видуальными предпринимателями применяется наряду с общей системой налогообложения, предусмотренной законодательством Российской Федерации о налогах и сборах. Переход к упрощенной системе налогообложения или возврат к общему режиму налогообложения осуществляется организациями и индивидуальными предпринимателями добровольно. Применение упрощенной системы налогообложения организа­циями предусматривает замену уплаты налога на прибыль органи­заций, налога с продаж, налога на имущество организаций и едино­го социального налога уплатой единого налога, исчисляемого по ре­зультатам хозяйственной деятельности организаций за налоговый период. Организации, применяющие упрощенную систему налогообло­жения, не признаются налогоплательщиками налога на добавлен­ную стоимость, за исключением налога на добавленную стоимость, подлежащего уплате в соответствии с НК РФ при ввозе товаров на таможенную территорию Российской Федерации.

Организации, применяющие упрощенную систему налогообло­жения, производят уплату страховых взносов на обязательное пен­сионное страхование в соответствии с законодательством Россий­ской Федерации.

Иные налоги уплачиваются организациями, применяющими уп­рощенную систему налогообложения, в соответствии с общим ре­жимом налогообложения.

Для организаций и индивидуальных предпринимателей, приме­няющих упрощенную систему налогообложения, сохраняются дей­ствующие порядок ведения кассовых операций и порядок представ­ления статистической отчетности. Организации и индивидуальные предприниматели, применяю­щие упрощенную систему налогообложения, не освобождаются от исполнения обязанностей налоговых агентов, предусмотренных НК РФ.

**Понятие производительности труда. Основные показатели оценки уровня и динамики производительности труда.**

Показателем эффективности труда является его про­изводительность. Рост производительности труда имеет большое значение для предприятия; он позволяет: существенно снизить затраты на производство и реализа­цию продукции, если рост производительности труда опережа­ет рост средней заработной платы; при прочих равных условиях увеличить объем произ­водства и реализации продукции, а следовательно, и рост прибыли; проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам; более успешно осуществлять реконструкцию и техничес­кое перевооружение предприятия; повысить конкурентоспособность предприятия и продук­ции, обеспечить финансовую устойчивость работы.

Для измерения производительности труда, эффективнос­ти использования трудовых ресурсов в промышленности ис­пользуются два основных показателя: выработка и трудоем­кость.

Выработка измеряется количеством продукции, произве­денной в единицу рабочего времени или приходящейся на одного среднесписочного работника или рабочего в год (квар­тал, месяц). Различают три метода определения выработки: натураль­ный, стоимостный (денежный) и трудовой.

При планировании производительности труда на предпри­ятии могут быть использованы различные методы. Наиболее распространенным из них является метод планирования про­изводительности труда по факторам. При этом методе расчет производится путем определения экономии рабочего времени или численности работающих по всем факторам роста про­изводительности труда в соответствии с их типовой клас­сификацией

**Формы и системы оплаты труда. Заработная плата.**

Можно выделить три формы оплаты труда: сдельную, повременную и смешан­ную. Сдельная оплата труда производится за количество выработанной продукции по установленным сдельным расценкам, которые определяются на основании уста­новленных часовых ставок и норм времени (выработки). Сдельная форма оплаты труда подразделяется на ряд систем: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, косвенная сдель­ная, аккордная. При прямой сдельной системе труд оплачивается по расценкам за единицу про­изведенной продукции. При сдельно-премиальной системе рабочему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение за­ранее определенных конкретных количественных и качественных показателей ра­боты. Сдельно- прогрессивная система оплаты труда предусматривает выплату по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм — по повышенным расценкам. Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих, занятых на обслуживающих и вспомогательных работах. Аккордная сдельная система предусматривает оплату всего объема работ.

Повременная заработная плата производится за фактически проработанное время по тарифной ставке присвоенного рабочему разряда. При простой повременной системе оплаты труда заработок рабочего рассчиты­вается как произведение часовой (дневной) тарифной ставки рабочего определен­ного разряда на количество отработанного времени в часах (днях). При повременно-премиальной системе устанавливается размер премии в процен­тах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий пре­мирования. Окладная система используется в основном для руководителей, специалистов и служащих. Должностной оклад представляет собой абсолютный размер заработ­ной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

Смешанные системы оплаты труда синтезируют в себе основные преимущества повременной и сдельной оплаты труда и обеспечивают гибкую увязку размеров за­работной платы с результатами деятельности предприятия и отдельных работников. К таким системам в настоящее время относится бестарифная. При бестарифной системе опла­ты труда заработок работника напрямую зависит от конечных результатов деятель­ности своего структурного подразделения и предприятия в целом. Разновидностью бестарифной системы оплаты труда можно считать рейтинговую систему оплаты труда. Она учитывает вклад работников в результаты деятель­ности предприятия и основана на долевом распределении фонда оплаты труда.

**Основные и оборотные фонды: состав, структура.**

Основные фонды являются наиболее значимой составной час­тью имущества предприятия и его внеоборотных активов. Основные средства - это основные фонды, выраженные в стоимостном измерении. Основные средства - это средства труда, которые неодно­кратно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на производимую продукцию частями по мере снашивания. Для учета, оценки и анализа основные фонды классифицируются по ряду признаков. По принципу вещественно-натурального состава они под­разделяются на: здания, сооружения, а также земельные участки, находящиеся в собственности предприятия. По функциональному назначению основные фонды делятся на производственные и непроизводственные. По принадлежности основные фонды подразделяются на собственные и арендованные. Основные производственные фонды в зависимости от сте­пени их воздействия на предмет труда разделяют на активные и пассивные. Для анализа качественного состояния основных средств на предприятии необходимо знать их структуру. Различают производственную (видовую), технологическую и возрастную структуру основных средств.

Под оборотными фондами понимается часть средств про­изводства, которые единожды участвуют в производственном процессе и свою стоимость сразу и полностью переносят на производимую продукцию. К оборотным фондам относятся: сырье, основные и вспо­могательные материалы, комплектующие изделия, не закон­ченная производством продукция, топливо, тара и другие предметы труда. Для изучения состава и структуры оборотные средства группируются по четырем признакам: 1) сферам оборота; 2) элементам; 3) охвату нормированием; 4) источникам фи­нансирования.

Под структурой оборотных средств понимается соотноше­ние их отдельных элементов во всей их совокупности. Структура оборотных средств на предприятии непостоянна и изменяется в динамике под влиянием многих причин. Структура оборотных средств на предприятиях различных отраслей промышленности далеко не одинакова и зависит от: специфики предприятия; качества готовой продукции; уровня концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования производства; ускорения научно-технического прогресса.

**Себестоимость продукции: ее виды, состав по элементам и статьям калькуляции. Калькулирование себестоимости единицы продукции (услуги).**

Себестоимость продукции представляет выраженные в денеж­ной форме текущие затраты предприятий на производство и реализацию продукции (работ, услуг). Себестоимость продукции является не только важнейшей экономической категорией, но и качественным показателем, так как она характеризует уровень использования всех ресур­сов (переменного и постоянного капитала), находящихся в распоряжении предприятия. Различают следующие виды себестоимости: цеховая, про­изводственная и полная. Различают индивидуальную и среднеотраслевую себесто­имость.

Для исчисления себестоимости отдельных видов продукции затраты предприятия группируются по статьям калькуляции. Основными положениями по планированию, учету и каль­кулированию себестоимости продукции на промышленных предприятиях установлена типовая группировка затрат по статьям калькуляции, которую можно представить в следу­ющем виде: 1. Сырье и материалы. 2. Возвратные отходы (вычитаются). 3. Покупные изделия, полуфабрикаты и услуги производст­венного характера сторонних предприятий и организаций. 4. Топливо и энергия на технологические цели. 5. Заработная плата производственных рабочих. 6. Отчисления на социальные нужды. 7. Расходы на подготовку и освоение производства. 8. Общепроизводственные расходы. 9. Общехозяйственные расходы. 10. Потери от брака. 11. Прочие производственные расходы. 12. Коммерческие расходы. Итог первых 11 статей образует производственную себесто­имость продукции, итог всех 12 статей — полную себестоимость продукции.

Расчет себестоимости единицы продукции называется кальку­ляцией. Калькуляции бывают сметные, плановые, нормативные. Сметная калькуляция составляется на изделия или заказ, которые выполняются в разовом порядке. Плановая калькуляция (годовая, квартальная, месячная) составляется на освоенную продукцию, предусмотренную про­изводственной программой. Нормативная калькуляция отражает уровень себестоимости продукции, исчисленной по нормам затрат, действующим на момент ее составления.

**Качество и конкурентоспособность продукции: оценка и пути повышения.**

Рост технического уровня и качества выпускаемой продукции яв­ляется в настоящее время наиболее характерной чертой работы пред­приятий в промышленно развитых странах. В условиях насыщенного товарного рынка и преобладающей неценовой конкуренции именно высокое качество продукции является главным фактором успеха. Увеличение производства высококачественных изделий в конечном итоге приводит к интенсификации экономики, росту жизненного уровня населения, повышению конкурентоспособности товаров на внутрен­нем и внешнем рынках. Руководителям современных отечественных предприятий необходимо более эффективно использовать экономи­ческие, организационные и правовые рычаги воздействия на процесс формирования, обеспечения и поддержания необходимого уровня ка­чества на всех стадиях жизненного цикла товара.

Конкурентоспособность товара означает его способность быть более привлекательным для потребления по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию своих качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам.

В общей совокупности показателей качества продукции выделяют единичные и комплексные показатели, характеризующие ее свойства, а также обобщающие показатели, выражающие уровень ее качества. Обобщающие показатели характеризуют качество выпускаемой продукции независимо от ее вида и назначения. Единичные и комплексные показатели качества применяются для определения конкретных заданий по улучшению качества с учетом особенностей выпускаемых видов продукции и характера ее произ­водства. Они используются в работе конструкторов и технологов при создании и освоении новых и модернизации ранее освоенных изделий, при техническом контроле их производства и в других целях.

**Рентабельность. Сущность, основные пути ее повышения.**

Результативность деятельности предприятия в финансовом смысле характеризуется показателями прибыли и рентабельно­сти. Эти показатели как бы подводят итог деятельности пред­приятия за отчетный период; они зависят от многих факторов: объем проданной продукции, затратоемкость, организация про­изводства и др. В числе ключевых факторов - уровень и структура затрат (издержек производства и обращения), по­этому в рамках внутрифирменного управления финансами в этом блоке может выполняться оценка целесообразности за­трат, их динамика, структурные изменения, а основные пока­затели - уровень издержек производства (обращения) и абсо­лютная и относительная экономия (перерасходы) издержек.

Показатели рентабельности - это выражаемые в процентах относительные показатели, в которых прибыль сопоставляется с некоторой базой, характеризующей предприятие с одной из двух сторон - ресурсы или совокупный доход в виде выручки, полученной от контрагентов в ходе текущей деятельности. Поэтому известны две группы показателей рентабельности: рен­табельность инвестиций (капитала) и рентабельность продаж. Рентабельность инвестиций может рассчитываться с пози­ции интересов различных групп: собственники, инвесторы, предприятие и др.

Наиболее распространенным финансовым индикатором оценки целесообразности инвестиций с позиции собственников предприятия является показатель рентабельности собственного капитала.

Рассмотренные показатели дополняются коэффициентами рентабельности продаж. Возможны различные алгоритмы их исчисления в зависимости от того, какой из показателей при­были заложен в основу расчетов, однако чаще всего использу­ются валовая, операционная (прибыль до вычета процентов и налогов) или чистая прибыль. Соответственно рассчитывают три показателя рентабельности продаж: а) норма валовой прибыли, или валовая рентабельность реализованной продук­ции; б) норма операционной прибыли, или операци­онная рентабельность реализованной продукции; в) норма чистой прибыли, или чистая рентабельность реали­зованной продукции.

Поскольку зна­чения показателей рентабельности ощутимо варьируют по от­раслям, регионам, отдельным хозяйствующим субъектам, суж­дение об эффективности работы данного предприятия можно сделать путем сравнения полученных результатов со среднеот­раслевыми.

**Использование СВОТ-анализа в стратегическом менеджменте.**

Анализ внешней сре­ды фирмы осуществляется с целью: выявления в ее потенциале силы (S); выявления в ее потенциале слабости (W); установления возможностей, предоставляемых организации ее внеш­ней средой (О); выявления угроз для фирмы со стороны внешней среды (Т).

После составления списка сильных и слабых сторон потенциала орга­низации, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды между ними устанавливаются связи.

Осмысление возможных ситуаций осуществляется по матрице, которая строится на двух векторах: состоянии внешней среды и состоянии внутренней среды. Складываются следующие группы ситуаций:

1. поле SO - "сила - возможности". Фиксируются те сильные стороны по­тенциала организации, которые обеспечивают ей использование предоставившихся возможностей. Если в целом по некоторой открывающейся возможности ее позиции очень сильны, то это может вылиться в соответствующую стратегию их использования;
2. поле ST - "сила - угрозы". Фиксируются те слабые стороны организации, которые не дают шанса использовать предоставившиеся возможности. Могут рассматриваться стратегии по развитию потенциала;
3. поле WT - "слабость - угрозы". Наихудшее сочетание для организации, требующее особого внимания. Снижение угроз возможно лишь посред­ством разработки стратегий развития потенциала;
4. поле WO - "слабость - возможности". Руководству организации следует определить целесообразность использования возможностей при нали­чии таких слабых сторон состояния организации или целесообразность поиска стратегии развития потенциал

**Формирование миссии и стратегических целей организации.**

С учетом результатов, полученных в ходе проведения анализа внешней среды, определяется миссия предприятия. Миссии придается статус «задания» для проведе­ния анализа внутренней среды. Под миссией, в самом общем виде, принято понимать ос­новной, четко выраженный ориентир существования организации, ее стратегическое устремление. Миссия не является какой-либо конкретной програм­мой, увязанной по срокам, ресурсам и исполнителям. Она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что это за организация, к чему она стремится, способствуя при этом формированию внутреннего единства. Формулируя свои стра­тегические ориентиры в форме миссии, организация тем самым не только доводит до общества цели и направления своего развития, но и позволяет людям, работающим в ней, придать определенную осмысленность и принципиальное значение их текущим действиям с перспективной точки зрения. Другими словами, формирование миссии является тем своеобразным средством коммуникации, которое может дать представ­ление обществу о ценностях, которые разделяют и которыми обладают окружающие нас те или иные экономические субъекты.

Если миссия задает общие ориентиры, направления функциони­рования организации, выражающие смысл ее существования, то кон­кретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, т.е., говоря иначе, цели - это конкрет­ное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

По установившемуся мнению, существует два типа целей с той точки зрения, какой период времени требуется для их достижения. Это долгосрочные и краткосрочные цели. В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации уста­навливаются свои собственные цели, особенные как по набору пара­метров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели роста организации. Данные цели отражают соотно­шение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом.

**Графическое моделирование в стратегическом управлении. Построение дерева целей организации.**

Деревом целей называется древообразная ветвящаяся структура разбиения целей по понижающимся уровням. Дерево целей строится поэтапно, сверху вниз, путем последовате­льного перехода от более высокого уровня к более низкому, смежному уровню. Первый уровень - уровень системы. Второй уровень - уро­вень подсистем, выделенных по одному и тому же признаку, и т.д. В основе дерева целей лежит согласование целей между собой. Конкретизация целей сверху вниз должна расти: чем выше уро­вень, тем качественнее формулируется цель.

В любой системе согласно общей теории управления существует иерархия целей и критериев эффективности ее функционирования. Не составляет исключения в этом смысле и образуемая система понятий, т.е. система «Цели - Средства». Содержательное описание и матричное представление системы «Цели - Средства» должно включать приоритеты отдельных элемен­тов или критериев, в соответствии с которыми в ходе исследования мо­жет быть произведено выделение приоритетных элементов, а также до­статочно полную информацию об используемых в процессе функцио­нирования ресурсах, затратах и т.д. Важно, чтобы описание системы содержало связи между паросочетаниями элементов. В целом содержательное описание исследуемой системы должно строиться на основе взаимосвязанной совокупности показателей, которые устанавливают зависимости между элементами самого верхнего и самого нижнего уровней (например, цели и затраты).

Метод структуризации дает возможность даже при проведении чисто качественного анализа получить новые идеи, раскрыть новые возможно­сти решения исследуемой проблемы на разных уровнях управления.

**Цели и задачи стратегического менеджмента**

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса: В каком положении предприятие находится в настоящее время? В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет? Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо пони­мать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима инфор­мационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегичес­ких решений соответствующими данными для анализа прошлых, на­стоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить. Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе кото­рой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важ­нейшими составляющими или ограничениями данного этапа явля­ются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, орга­низационная структура и персонал, который будет реализовывать выб­ранную стратегию.

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала предприятия. В основе стратегического менеджмента ле­жат стратегические решения. Стратегические решения - это управленческие решения, которые: 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений; 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учиты­вают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на пред­приятие; 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрез­вычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

**Классификации и типы стратегий.**

Под стратегией в менеджменте понимается общая концепция того, как достигаются главные цели предприятия, решаются стоя­щие перед ним проблемы и распределяются необходимые для это­го ограниченные ресурсы. Стратегия представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих реакцию организации на внешние и внутренние условия ее деятельности и развития. В развитие стратегии на среднем и низовом уровне управления раз­рабатывается тактика (краткосрочная стратегия). Тактика - это наи­лучший вариант реализации стратегии в существующих условиях, учитывающий появление непредвиденных обстоятельств.

В стратегию входят следующие элементы: 1) система целей — это миссия, общеорганизационные и специфи­ческие цели; 2) приоритеты (ведущие принципы) распределения ресурсов; 3) правила осуществления управленческих действий, например, по­рядок составления и утверждения планов, контроля, оценки работы и т. п.; 4) предположение о развитии ключевых факторов внешней среды; 5) представление о деятельности конкурентов; 6) внутренние и внешние ограничения; 7) курс действий; 8) программа действий; 9) ресурсы; 10) ситуационные стратегии; 11) финансовый план.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них - генеральная стратегия, отражающая способы осуществления миссии организации. Для отдельных особых случаев разрабатываются специальные стратегии, например стратегия банкротства.

Основными рабочими стратегиями являются функциональные, ко­торые отражают пути достижения специфических целей организации, стоящих перед ее отдельными подразделениями и службами. К функ­циональным относятся: стратегия маркетинга, стратегия производства, стратегия НИОКР, финансовая стратегия и др. Собственные стратегии существуют и у основных подразделений, входящих в фирмы.

**Использование экспертных оценок в системном анализе.**

Экспертные методы основаны на совокупном мнении спе­циалистов, обычно в пересекающихся областях деятельности, например, в социологии, психологии. Они относятся к субъективным методам. Субъективное не всегда синоним непра­вильного или неэффективного.

Основные условия применения экспертных методов:

* в состав экспертной комиссии должны входить общепри­знанные специалисты в соответствующей области;
* решения, принимаемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляю­щих на оценку свои варианты решений;
* области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Экспертные методы применяются преимущественно в соци­альной и биологической системах, например, при консилиумах, на конкурсах, дегустациях и т.п. Существуют четыре основных направления экспертных методов: метод простой ранжировки (метод предпочтения), метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.

**Открытые и закрытые системы. Место и роль обратной связи в открытых системах.**

Существует два основных типа си­стем: закрытые и открытые.

Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия независимы от среды, окружающей систему. Открытая система харак­теризуется взаимодействием с внешней средой.

Крупные составляющие сложных систем часто сами являются система­ми. Эти части называются подсистемами. В организации подсистемы - это различные отделы, уровни управления, социальные и технические составляющие организации.

Понимание того, что организации представляют собой сложные откры­тые системы, состоящие из нескольких взаимосвязанных подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ управления оказалась прак­тически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Они стремились сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации: поведенческая школа занималась социальной подсистемой, школы на­учного управления - техническими. Ни одна из школ серьезно не заду­мывалась над воздействием среды на организацию.

Организация получает из внешней среды информацию, капитал, чело­веческие ресурсы, материалы. Эти компоненты называются входами.

В процессе своей деятельности организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являют­ся выходами организации, которые она выносит в окружающую среду.

Если система управления эффективна, то в ходе процесса преобразова­ния образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли на рынке, увеличение объема продаж, рост организации.

**Модель и метод. Моделирование и его роль в принятии управленческого решения. Основные проблемы моделирования.**

Методы принятия решений, направленных на достижение намеченных це­лей, могут быть различными: 1) метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение; 2) метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, со­держание которых опирается на накопленный им практический опыт; 3) метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств ин­формации, помогающий обосновать принимаемые решения.

В зависимости от того, как процесс принятия решения восприни­мается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), выделяют четыре модели принятия решений: модель “личностно ограниченной рациональности” (удовлетворённость индивида); рациональная модель (организационная максимизация); политическая модель (индивидуальная максимизация); модель «организационно ограниченной рациональности» (удовлетворённость организации).

Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений. Политическая модель организационных решений обычно отра­жает желание членов организации максимально реализовать в пер­вую очередь свои индивидуальные интересы.

Изучение методов и моделей выработки принятия решений является необходимым элементом профессиональной работы руководителя.

**Сущность и задачи процесса принятия решений.**

Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятель­ности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации: выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и воз­можных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех факторов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в испол­нительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому уп­равление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оп­тимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкрет­ность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

Выбор решения осуществляется на основе отбора и преобразования информации; определения целей, анализа ситуации; возложение ответственности за принятие решения.

**Управленческий контроль как одна из функций управления. Формы контроля реализации решения.**

Контроль представляет собой процесс, обеспечивающий дос­тижение организацией поставленных целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, изме­рения фактически достигнутых результатов и проведения кор­ректировок в том случае, если достигнутые результаты сущест­венно отличаются от установленных стандартов. Необходимость контроля обусловлена следующим. 1. Контроль уменьшает неопределенность, характерную для изменчивой внешней среды организации. 2. Контроль предупреждает о возникновении кризисных си­туаций. 3. Контроль поддерживает сильные стороны организации.

Выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способ­ствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к заданным. Различие состоит только во вре­мени осуществления.

Контроль управленческих решений может осуществляться в двух вариантах: по результатам и по упреждению. Контроль по результатам осуществляется на базе организацион­ной, технической, экономической, финансовой и другой докумен­тации. Оценивается отклонение фактического результата от плано­вого, зафиксированного в соответствующих документах. Контроль по упреждению осуществляется на базе норм, стан­дартов и правил до начала или в процессе разработки или реа­лизации управленческих решений. Он применим к любой организации и характеризу­ет высокий профессионализм управленческого ремесла.

**Квалификация сотрудников, формы ее повышения. Факторы, влияющие на потребность фирмы в развитии персонала.**

Развитие персонала - это любые мероприятия или процессы, спо­собствующие полному раскрытию потенциала индивидуумов. Профессиональное развитие - процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых долж­ностей, решению новых задач. Развитие способствует повышению результативности и эффективности работы; повышению удовлетворенности самих сотрудников и получае­мого ими вознаграждения; улучшению морального климата в коллективе. Развитие персонала представляет процесс, который обеспечивает равные возможности; способствует введению в должность; определяет потребности в развитии; предоставляет возможности обучения.

Профессиональное обучение - процесс непосредственной пере­дачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам орга­низации. Первоначальное обучение - введение в должность; может потре­бовать много времени (в зависимости от сложности работы и готовно­сти работника). Обучение может проходить в следующих формах: наставничество - способ передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному и компетентному; менторство - воспитание, похожее на наставничество, но от­личающееся от него по выбору ментора, он всегда вышестоящий, не­линейный менеджер; перенятие мастерства у более квалифицированного колле­ги (планирование действий); группы саморазвития; обучение действием - люди в группе работают самостоя­тельно, но помогают советами и обмениваются способом решений про­блем; специальные задания/проекты - совершенствование рабо­чих навыков посредством организации работы сотрудников над специ­альными проектами, которые отслеживаются менеджером; ротация работы (рабочих мест) - поощрение членов коман­ды на приобретение способностей к профессиональному выполнению работы друг друга; «домашние» курсы (на рабочем месте) - передача знаний и навыков группе сотрудников преподавателем/тренером (работающим в организации либо приглашенным); обучение вне рабочего места, в том числе дистанционное; приобретение профессиональной компетентности - работ­ники перечисляют, какими навыками они обладают, а затем определя­ют, для выполнения какой работы они подходят.

**Отбор и подбор кадров. Методы, используемые фирмой для привлечения кандидатов. Поиск кандидатов внутри организации.**

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат. Методы набора кадров могут быть активными и пассивны­ми. К активным обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превы­шает ее предложение. Сюда прежде всего относится вербовка персо­нала - налаживание организацией контактов с теми, кто представ­ляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их к возможному дальнейшему сотрудничеству.

К пассивным методам удовлетворения потребностей в персонале, используемым преимущественно в противоположной ситуации, т.е. при высоком предложении рабочей силы, относится размещение объявлений во внешних (в том числе и зарубежных) и внутренних средствах массовой информации, содержащих сведения о вакантных должностях, их уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда, дополнительном вознаграждении, местонахождении организации. К пассивным методам относится размещение объявлений во внешних и внутренних средствах массовой информации, содержащих сведения о вакантных должностях, их уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда, дополнительном вознаграждении, местонахождении организации.

Отбор кадров - это процесс изучения психологических и про­фессиональных качеств работника с целью установления его пригод­ности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальнос­ти, личных качеств и способностей характеру деятельности, интере­сам организации и его самого.

Процесс отбора кадров осуществляется в несколько этапов. Ос­новными из них являются предварительная от­борочная беседа; заполнение заявления и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование; проверка рекомендаций и по­служного списка; медицинский осмотр. По их результатам линейный руководитель (в малых и средних организациях) или менеджер по найму (в крупных) принимает окончательное решение о принятии на работу.

**Виды сертификации, установленные в Законе РФ «О сертификации туристской деятельности». Цели сертификации и порядок проведения.**

Сертификация - деятельность по подтверждению соответ­ствия продукции установленным требованиям. Сертификат - документ, удостоверяющий, что на предпри­ятии выпускается продукция, соответствующая всем требова­ниям стандарта. Кроме обязательной сертификации может быть и добро­вольная, но в этом случае предприятие получает на свою продукцию или услуги не Сертификат соответствия, как при обязательной, а Знак соответствия. Сертификация направлена на достижение следующих целей: создание условий для деятельности предприятий, учреж­дений, организаций и предпринимателей на едином товарном рынке России, а также для участия в международном экономи­ческом, научно-техническом сотрудничестве и международной торговле; содействие потребителям в компетентном выборе про­дукции; содействие экспорту и повышение конкурентоспособно­сти продукции; защиту потребителя от недобросовестности изготовителя (продавца, исполнителя); контроль безопасности продукции для окружающей сре­ды, жизни, здоровья и имущества; подтверждение показателей качества продукции, заявлен­ных изготовителями. Основная задача сертификации - добиваться, чтобы сертификаты, выданные в стране, признавались нашими зарубежными партнерами, чтобы эти сертификаты открывали отечественной продукции путь на внешний рынок.

**Японская концепция четырех условий качества.**

Японская система управления качеством предусмат­ривает перестройку сознания руководителей фирм и предприятий. Это - новый образ мышления в хозяйст­венном управлении.

Признаки, характерные для реализации функций управления качеством: 1. Мы занимаемся управлением качеством с целью выпуска продукции, уровень качества которой может удовлетворять требованиям потребителей. 2. Необходимо акцентировать внимание на потре­бительской направленности продукции. 3. В широком смысле качество означает ка­чество работы, обслуживания, информации, процесса, работы подразделений, работы персонала (включая рабочих, инженеров, руководящих и административных работников), качество функционирования системы, фирмы, задач и т. п. Наш основной подход состоит в управлении качеством в любом его проявлении. 4. Даже при достаточно высоком уровне качества продукция не может удовлетворить заказчика, если на нее установлена слишком высокая цена.

Заниматься управлением качеством означает: 1) использовать контроль качества как основу; 2) комплексно регулировать издержки, цену и до­ходы; 3) контролировать количество (объем производст­ва, реализации и запасов) и сроки поставки.

**Принципы обеспечения качества. Частные и общие факторы качества.**

Хотя управлению качеством продукции во всех странах уделя­ется достаточно много внимания, в последние годы сформиро­вался новый подход, новая стратегия в управлении каче­ством. Она характеризуется рядом моментов: обеспечение качества понимается не как техническая функ­ция, реализуемая каким-то одним подразделением, а как система­тический процесс, пронизывающий всю организационную струк­туру фирмы;новому понятию качества должна отвечать соответствующая организационная структура предприятия; вопросы качества актуальны не только в рамках производст­венного цикла, но и в процессе разработок, конструирования, маркетинга и послепродажного обслуживания; качество должно быть ориентировано на удовлетворение требований потребителя, а не изготовителя; повышение качества продукции требует применения новой технологии производства, начиная с автоматизации проектирова­ния и кончая автоматизированным измерением в процессе кон­троля качества; всеобъемлющее повышение качества достигается только за­интересованным участием всех работников.

Все это осуществимо только тогда, когда действует четко орга­низованная система управления качеством, направленная на ин­тересы потребителей, затрагивающая все подразделения и при­емлемая для всего персонала.

Системы разработки новых изделий должны содержать три ос­новных положения: качество рассматривается наравне со всеми техническими новшествами с самого начала разработки изделия; планирование научно-исследовательских и опытно-кон­структорских работ организуется таким образом, чтобы не огра­ничивать проектирование вариантов изделия с наилучшими ха­рактеристиками; ускорение разработки изделия должно стать основным кри­терием эффективности системы разработки.

**Критерии успешного завершения процедуры оздоровления предприятия-банкрота.**

Финансовое оздоровление вводится арбитражным судом на основании решения собрания кредиторов, если имеется ходатайство учредителей (участников) должника, собственника имущества должника - унитарного предприятия, уполномоченного государственного органа, а также третьего лица или третьих лиц при условии предоставления обеспечения исполнения обязательств должника. Размер такого обеспечения должен превышать размер обязательств должника не менее чем на 20%. Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности может быть обеспечено залогом (ипотекой), банковской гарантией, государственной или муниципальной гарантией, поручительством, а также иными способами. Вместе с тем в качестве предмета обеспечения не могут выступать имущество и имущественные права, принадлежащие должнику на праве собственности или праве хозяйственного ведения. Кроме того, исполнение должником обязательств не может быть обеспечено удержанием, задатком или неустойкой. План финансового оздоровления, подготовленный учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия, утверждается собранием кредиторов и должен предусматривать способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности. С даты его утверждения возникает одностороннее обязательство должника погасить свою задолженность перед кредиторами в установленные сроки. По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления, а также жалоб кредиторов арбитражный суд принимает один из судебных актов: определение о прекращении производства по делу о банкротстве, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными; определение о введении внешнего управления в случае наличия возможности восстановить платежеспособность должника; решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

**Тактические и стратегические мероприятия по выходу предприятия из кризиса.**

В отношении должника применяются следующие про­цедуры: предупреждение банкротства: наблюдение, ре­организационные процедуры, ликвидационные процеду­ры, мировое соглашение. Предупреждение банкротства - это меры, направлен­ные на финансовое оздоровление должника, т.е. санация (досудебная санация). Досудебная санация означает финансовую помощь, оказываемую должнику со стороны собственника имуще­ства должника, учредителей должника, кредиторов или иных лиц с целью восстановления его платежеспособно­сти и погашения денежных обязательств. В процессе рассмотрения дела о банкротстве долж­ника в суде арбитражный суд назначает арбитражного уп­равляющего, т.е. лицо, которое будет проводить проце­дуры банкротства. Наблюдение - процедура банкротства, применяемая к должнику с момента принятия арбитражным судом за­явления о признании должника банкротом до момента такого признания в целях обеспечения сохранности иму­щества должника и проведения анализа финансового состояния должника.

Анализ финансового состояния должника проводится в целях определения достаточности собственного иму­щества должника для покрытия судебных расходов, рас­ходов на выплату вознаграждения арбитражным управ­ляющим, а также возможности или невозможности вос­становления платежеспособности должника. Внешнее управление имуществом должника, или су­дебная санация, - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособ­ности, с передачей полномочий по управлению должни­ком внешнему управляющему. Внешнее управление вво­дится на срок не более 12 месяцев, который может быть продлен не более чем на 6 месяцев, т.е. общая продолжи­тельность внешнего управления не может превышать 18 месяцев. Конкурсное производство представляет собой про­цедуру банкротства, применяемую к должнику, признан­ному банкротом, в целях соразмерного удовлетворения требований кредиторов и объявления должника свобод­ным от долгов, а также с целью охраны сторон от непра­вомерных действий в отношении друг друга.

**Показатели неудовлетворительной структуры баланса организации.**

Показатели оценки финансово-экономического состояния предприятия могут быть разделены на первый и второй классы. К первому классу относятся показатели, для которых опреде­лены нормативные значения. Это показатели ликвидности и фи­нансовой устойчивости. При определении показателя ликвиднос­ти высчитывается общий коэффициент покрытия, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент ликвидности при мобилиза­ции средств. Показатель финансовой устойчивости включает в себя соотношение заемных и собственных средств, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент манев­ренности собственных оборотных средств. Снижение значений показателей ниже нормативных и их пре­вышение, а также их движение в одном из названных направле­ний следует трактовать как ухудшение характеристик анализи­руемого предприятия. Таким образом, выделяют несколько состояний показателей первого класса.

Во второй класс входят ненормируемые показатели. Их зна­чения необходимо сравнивать с аналогичными показателями предприятий, выпускающих аналогичную продукцию и имеющих сравнимые мощности; Возможен также анализ тенденций изменения показателей данного класса с выявлением их ухудшения или улучшения. В эту группу входят показатели: интенсивности использования ресурсов, для определения которого высчитываются рентабельность чистых активов по чистой прибыли, рентабельность реализованной продукции и другие показатели рентабельности; деловой активности, включающий коэффициент оборачи­ваемости оборотного капитала и собственного капитала.

В целях получения более объективной оценки финансово-эко­номического состояния предприятия сопоставляют состояние по­казателей первого и второго классов для получения средней ин­тегральной оценки и экспресс-оценки финансово-экономического состояния предприятия по отдельным группам показателей.

**Способы и методы стимулирования инновационной деятельности на уровне предприятия.**

Инновациями принято называть технические и технологические нововве­дения, применение научных знаний в хозяйственной деятельности. Проявля­ются они в разработке новой и усовершенствовании существующей продук­ции, технологических процессов, организации производства и структуре уп­равления. Выделяют три типа инноваций: продуктные; технические и про­цессные; организационно-управленческие.

Продуктные позволяют создавать новые товары. Они варьируются от су­щественного расширения номенклатуры до повышения потребительских ка­честв традиционной продукции с учетом запросов потребителя. Именно про­изводство новой конкурентоспособной продукции является основным стиму­лом технологических нововведений.

Процессные инновации позволяют использовать новые технологические процессы для производства традиционных и новых товаров. Технические, т.е. введение в эксплуатацию нового оборудования, чаще всего обусловлены либо переходом к выпуску новой продукции, либо необходимостью кардинального улучшения качества уже выпускаемых изделий.

Стимулами инновационной активности служат как внешние факторы, так и внутренние проблемы предприятия (износ оборудования, высокие энерго­затраты, недостаток производственных мощностей). На тех предприятиях, где произошла смена собственника и руководства, причинами инновации стали институциональные перемены - смена формы контроля над предприятием.

Внешним стимулом инноваций в основном является борьба на рынке ко­нечной продукции за потребителя. На внутреннем рынке острую конкуренцию испытывают хозяйствующие субъекты, производящие импортозамещающие товары. Экспортная ориентация также служит мощным фактором инноваций, поскольку предприятие вынуждено продвигать свои товары на мировой рынок с высокой конкуренцией.

**Понятие рыночного, технологического и стратегического риска освоения нововведения.**

Любой инновационный проект содержит определенную степень риска. Проект может оказаться нереализованным, неэффективным или менее эффективным, чем намечалось. Причины неудачи проекта могут носить внешний (неадекватная реакция рынка, действия конкурентов) или внут­ренний характер (ошибки при определении исходных характеристик про­екта в ходе его оценки и отбора или в процессе реализации).

Как показывают исследования, для разных отраслей, разных типов ново­введений характерно то, что вероятность успеха на рынке ниже, чем вероят­ность собственно технического успеха нововведения. Рыночный успех зави­сит не только от научно-технического достижения, но и от эффективности маркетинговой деятельности, конкурентных позиций фирмы на рынке.

Все риски, связанные с рыночным "провалом" нового продукта, можно свести к пяти взаимосвязанным группам: рыночные риски - изменение конъюнктуры рынка для продукции или услуг данного проекта (изменение спроса и предложения); стратегические риски - недостаточная степень точности оценки ресурсов или затрат, уровня инфляции и др.; экологические риски - непредвиденное законодательное ужесточение эко­логических нормативов в процессе реализации проекта или недоста­точная степень учета природоохранных требований; технологические риски - недостаточная степень точности анализа надежнос­ти используемых в проекте технологий; политические риски - изменение политики государственного регулиро­вания в части налогообложения, амортизации; возникновение полити­ческой нестабильности или форс-мажорных обстоятельств.

**Государственный механизм поддержки научной и инновационной деятельности.**

Государственное регулирование инновационной деятельности осуществляется с применением различных правовых форм и мето­дов. Основной правовой формой государственного регулирования являются правовые акты. Это многочисленные нормативные право­вые акты, регламентирующие порядок создания и внедрения инно­ваций, а также иные акты, нацеленные на создание рыночной инно­вационной инфраструктуры. Государственное регулирование инновационной деятельности может быть прямым (директивным) и косвенным, с применением экономических рычагов и стимулов.

Основные направления государственного регулиро­вания: 1. Создание специальных структур, проводящих политику в дан­ной сфере. 2. Выделение из государственного бюджета средств на финанси­рование инновационной деятельности. 3. Инвентаризация, стоимостная оценка, учет и введение в хозяй­ственный оборот прав на результаты научно-технической деятель­ности, полученные при выполнении научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ. 4. Осуществление амортизационной и налоговой политики, на­правленной на стимулирование инновационной деятельности. 5. Информационное обеспечение инновационной деятельности.

**Показатели эффективности бизнес-плана: чистый приведенный доход, индекс прибыльности.**

Чистый приведенный доход - превышение интеграль­ных результатов над интегральными затратами. Определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приве­денная к начальному шагу.

Если ЧПД инвестиционного проекта положителен, то про­ект является эффективным (при данной норме дисконта), и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧПД, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект будет осуществлен при отрицательном ЧПД, инвестор понесет убытки (проект неэффективен).

Индекс прибыльности - представляет собой отношение суммы приведенных эффектов к величине капитальных вложений.

Индекс доходности строится из тех же элементов, что и ЧПД. Если ЧПД положителен, то ИП > 1 и наоборот.

**Показатели эффективности бизнес-плана: внутренняя норма доходности, период окупаемости.**

Внутренняя норма доходности представляет собой ту норму дисконта, при которой значение приведенных эффектов равно приведенным капитальным вложениям. Расчет ЧПД инвестиционного проекта показывает, является ли он эффективным при некоторой заданной норме дискон­та; ВНД проекта определяется в процессе расчета и затем сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкла­дываемый капитал.

Срок окупаемости - минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого инте­гральный эффект становится и в дальнейшем остается неотри­цательным, т.е. это период (измеряемый в месяцах, кварталах или годах), начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты, связанные с инвестиционным проектом, по­крываются суммарными результатами его осуществления. Срок окупаемости рекомендуется определять с оценкой дис­контирования.

Ни один из вышеперечисленных критериев сам по себе не является достаточным для принятия решения о реализации или отклонении проекта.

Решение об инвестировании средств в проект должно при­ниматься с учетом значений всех перечисленных критериев и интересов всех участников инвестиционного проекта. Важную роль в этом решении должны играть структура и распределение во времени капитала, привлекаемого для осуществления проек­та, а также другие факторы, некоторые из которых поддаются только содержательному (а не математическому) учету.

**Характеристика рисков в бизнес-планировании деятельности фирмы в сфере сервиса.**

Риск - событие, которое может случиться или не случиться. Если такое событие произойдет, то у предприятия возможны три эконо­мических результата: отрицательный - потеря части ресурсов предприятия, недопо­лучение доходов или появление дополнительных расходов; положительный - увеличение прибыли, сокращение расходов или выгода; нулевой - не оказывает влияния на финансово-хозяйственные результаты.

В целях нейтрализации отрицательного воздействия рисков на эффективность производства при планировании на предприятии проводят их качественный и количественный анализ. Суть каче­ственного анализа состоит в определении факторов риска и видов работ, при выполнении которых он возникает. Количественно раз­мер риска можно установить с помощью статистических, аналити­ческих и других методов.

Субъективный метод определения вероятности основан на субъективных оценках экспертов, консультантов или личном опыте предпринимателя, плановика.

Величину риска измеряют двумя показателями: среднее ожидаемое значение - средневзвешенная величина всех возможных результатов, когда вероятность каждого результата счи­тается частотой или весом соответствующего значения; колеблемость ожидаемого значения - степень отклонения ожи­даемой величины от среднего значения, которая определяется пу­тем расчета дисперсии и среднего квадратического отклонения.

Для уменьшения риска и повышения надежности проекта про­водят анализ его чувствительности, т.е. определяют степень вли­яния на эффективность (срок окупаемости вложений капитала, уро­вень рентабельности и др.) основных (критических) факторов. По результатам анализа чувствительности в процессе планиро­вания предусматривают также мероприятия, которые уменьшат сте­пень риска при реализации проекта.

**Структура бизнес-плана.**

Типовая структура бизнес-плана:

* титульный лист - сведения о фирме, стоимость проекта, потребности в финансировании;
* вводная часть - обоснование перспективности проекта, необходимый объем инвестиций;
* анализ положения дел в отрасли - динамика продаж, тенденции ценооб­разования, характеристика конкурентов, потребителей, влияние науч­но-технических, социальных факторов и т. д.;
* сущность проекта - основные цели фирмы, подробное описание изде­лия, патентная защита, характеристика фирмы, ее степень готовности к реализации проекта, общая стоимость проекта, включающая размеры и график капиталовложений;
* план по маркетингу - программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществить в ходе реализации проекта: опре­деление общего объема и ассортимента реализуемой продукции с раз­бивкой по периодам осуществления проекта, направлений совершен­ствования продукции с учетом прохождения этапов ее жизненного цикла, требований к упаковке, внешнему виду; обоснование ценовой полити­ка, планирование сбыта, его стимулирования; планирование рекламной кампании, сервиса, система маркетингового контроля;
* производственный план - определение себестоимости, производствен­ных мощностей, потребностей в сырье, производственных площадях,  
  описание всего технологического процесса, субподрядчиков;
* организационный план - описание организационно-правовой формы, орга­низационной структуры .правления, характеристика руководящего со­става, работа с персоналом, материально-техническая обеспеченность  
  управления, местонахождение предприятия;
* оценка рисков - изложение всех возможных проблем, которые могут ослож­нить реализацию проекта, определение комплекса предупреждающих мер, сценариев поведения в случае наступления неблагоприятных событий;
* финансовый план - сводный баланс доходов и расходов, план денежных  
  поступлений и расходов, балансовый план на конец года в его традици­онной форме, план по источникам и использованию средств;
* приложения - документы, использованные при подготовке.

**Состав платежей и налогов, используемых в регулировании ВЭД, их целевое назначение.**

В соответствии с Таможенным кодексом РФ при перемещении товаров через таможенную границу Российской Федерации уплачива­ются следующие таможенные платежи: таможенная пошлина; налог на добавленную стоимость; акцизы; сборы за выдачу лицензий таможенными органами Российской Федерации и возобновление действия лицензии; сборы за выдачу квалификационного аттестата специалиста по тамо­женному оформлению и возобновление действия аттестата; таможенные сборы за таможенное оформление; таможенные сборы за хранение товаров; таможенные сборы за таможенное сопровождение товаров; плата за информирование и консультирование; плата за принятие предварительного решения; плата за участие в таможенных аукционах.

Таможенная пошлина - обязательный взнос, взимаемый таможен­ными органами при ввозе товара на таможенную территорию Россий­ской Федерации или вывозе товара с этой территории и являющийся неотъемлемым условием такого ввоза или вывоза. В РФ применяются следующие виды ставок пошлин: адвалорные, начисляемые в процентах к таможенной стоимости облагаемых товаров; специфические, начисляемые в установленном размере за единицу облагаемых товаров; комбинированные, сочетающие оба названных вида таможенного обложения. Также могут применяться сезонные и особые пошлины. В целях защиты экономических интересов Российской Федерации к ввозимым товарам могут временно приме­няться особые виды пошлин: специальные пошлины, которые применяются в качестве защитной меры, если товары ввозятся в Россию в количествах и на условиях, наносящих или угрожающих нанести ущерб отечественным произво­дителям подобных товаров; антидемпинговые пошлины; компенсационные пошлины применяются в случаях ввоза товаров, при производстве или вывозе которых прямо или косвенно исполь­зовались субсидии.

**Таможенный режим как инструмент экономического регулирования экспортно-импортных потоков товаров. Классификация таможенных режимов.**

Обеспечение таможенных режимов нами рассматривается в каче­стве одной из функций таможенных органов. В широком смысле тамо­женный режим можно определить как правовой режим, выражаю­щийся в определенном сочетании административно-правовых и финан­сово-правовых средств регулирования, установленный таможенным за­конодательством, и имеющий целью регламентировать отношения, возникающие в связи с перемещением товаров и транспортных средств через таможенную границу между таможенным органом и лицом, их перемещающим. В узкоспециальном значении, используемом в ТК РФ, тамо­женный режим представляет собой таможенную процедуру, опреде­ляющую совокупность требований и условий.

В целях таможенного регулирования в отношении товаров устанавливаются следующие виды таможенных режимов: 1) основные таможенные режимы: выпуск для внутреннего потребления; экспорт; международный таможенный транзит; 2) экономические таможенные режимы: переработка на таможенной территории; переработка для внутреннего потребления; переработка вне таможенной территории; временный ввоз; таможенный склад; свободная таможенная зона (свободный склад); 3) завершающие таможенные режимы: реимпорт; реэкспорт; уничтожение; отказ в пользу государства; 4) специальные таможенные режимы: временный вывоз; беспошлинная торговля; перемещение припасов; иные специальные таможенные режимы.

**Виды связей в детерминированных факторных моделях: аддитивные, мультипликативные, комбинированные.**

В факторном анализе различают модели детерминированные (функциональные) и стохастические (корреляционные). С помо­щью детерминированных факторных моделей исследуется функцио­нальная связь между результативным показателем (функцией) и факторами (аргументами).

При моделировании детерминированных факторных систем не­обходимо выполнять ряд требований. 1. Факторы, которые включаются в модель, и сами модели дол­жны иметь определенно выраженный характер, реально существо­вать, а не быть придуманными абстрактными величинами или явле­ниями. 2. Факторы, которые входят в систему, должны быть не только необходимыми элементами формулы, но и находиться в причинно-следственной связи с изучаемыми показателями. 3. Все показатели факторной модели должны быть количествен­но измеримыми, т.е. должны иметь единицу измерения и необходи­мую информационную обеспеченность. 4. Факторная модель должна обеспечивать возможность изме­рения влияния отдельных факторов, это значит, что в ней должна учитываться соразмерность изменений результативного и фактор­ных показателей, а сумма влияния отдельных факторов должна рав­няться общему приросту результативного показателя.

В детерминированном анализе выделяют следующие типы на­иболее часто встречающихся факторных моделей. 1. Аддитивные модели. Они используются в тех случаях, когда результативный пока­затель представляет собой алгебраическую сумму нескольких фак­торных показателей. 2. Мультипликативные модели. Этот тип моделей применяется тогда, когда результативный по­казатель представляет собой произведение нескольких факторов. 3. Смешанные (комбинированные) модели - это сочетание в различных комбинациях предыдущих моделей.

**Способы выявления влияния факторов на изменения результативного показателя.**

Важное значение имеет анализ факторов, оказывающих поло­жительное или отрицательное воздействие на экономические ре­зультаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. К факторам, определяющим успех предприятий торговли и сферы услуг, относятся: контроль за конкурентами, ориентация на запросы клиентов, учет конъюнктуры рынка, сплоченность со­трудников, четкое определение целей и системы ценностей, учет личностных особенностей и привычек работников, их личная за­интересованность в результатах труда, маркетинг, продвижение на рынок социально значимых, престижных товаров и услуг.

Внутренние условия деятельности предприятия можно разделить на три группы: материально-ресурсное обеспечение производства, опреде­ляющее ресурсы и возможности предприятия, обеспечение экономического и технического развития пред­приятия (инновации, инвестиции, организация труда и производ­ства, повышение квалификации работников); обеспечение высокого уровня рентабельности (высокоэффек­тивная коммерческая и снабженческая деятельность, связанная с эффективностью рыночных связей).

Управление факторами, влияющими на экономические резуль­таты деятельности предприятия, направлено на обеспечение рит­мичности производства, совершенствование его организации, улуч­шение снабжения необходимыми ресурсами; снижение издержек производства или их поддержание на конкурентном уровне; получение прибыли в размере, обеспечивающем техническое и эконо­мическое развитие предприятия.

Внешние условия деятельности предприятия отражают эконо­мическую ситуацию в стране и за рубежом, в отдельных регионах, на отраслевых рынках. Важнейшими из внешних условий хозяй­ствования предприятий являются размер налоговых ставок, уро­вень процента за кредиты, степень монополизации отрасли, уро­вень развития рыночных отношений и рыночных структур, состоя­ние рынка труда, инвестиционная активность предприятия.

**Анализ ассортимента продукции (работ, услуг)**

Большое влияние на результаты хозяйственной деятельности ока­зывают ассортимент (номенклатура) и структура производства и реа­лизации продукции. Своевременное обновление ассортимента продукции (услуг) с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важней­ших индикаторов деловой активности предприятия и его конкурен­тоспособности. При формировании ассортимента и структуры выпуска продукции предприятие должно учитывать, с одной стороны, спрос на данные виды продукции, а с другой - наиболее эффективное использование трудовых, сырьевых, технических, технологических, финансовых и других ресурсов, имеющихся в его распоряжении. Система формиро­вания ассортимента включает в себя: определение текущих и перспективных потребностей покупате­лей; оценку уровня конкурентоспособности выпускаемой или плани­руемой к выпуску продукции; изучение жизненного цикла изделий на рынках, принятие свое­временных мер по внедрению новых, более совершенных видов продукции и изъятие из производственной программы морально устаревших и экономически неэффективных изделий; оценку экономической эффективности и степени риска измене­ний в ассортименте продукции. Обобщающую характеристику изменений ассортимента продукции дает одноименный коэффициент, уровень которого определяется сле­дующим образом:

Кас = Объем продукции, принятый в расчет

Базовый объем производства (реализации) продукции'

В расчет данного коэффициента принимается фактический выпуск продукции каждого вида в отчетном периоде, но не более ба­зового (планового, прошлого периода).

**Анализ эффективности деятельности организации**

Оценить текущую хозяйственную деятельность можно срав­нительно небольшим кругом показателей. Техническая сторона текущей хозяйственной деятельности не является предметом экономического анализа. Однако экономические показатели изучаются в тесном взаимодействии с техникой и технологией производства, с его организацией. Поэтому анализ хозяйствен­ной деятельности приобретает характер технико-экономическо­го анализа. При отношении к кругообороту средств как критерию оцен­ки текущая деятельность любого предприятия в рыночной экономике представляет собой процесс непрерывного перехода од­них активов в другие.

Ключевым элементом анализа текущей деятель­ности предприятия является анализ оборачиваемости средств, вложенных в те или иные виды активов. При одинаковых услови­ях ускорение оборачиваемости указывает на рост эффективности производства на предприятии. Основными показателями, харак­теризующими текущую деятельность предприятия, являются по­казатели эффективности использования трудовых, производ­ственных и финансовых ресурсов.

Эффективность использования видов ресурсов проявляется в следующих измерениях: в уровне производительности труда; в величине и качестве произведенной и реализованной про­дукции; в величине затрат ресурсов на производство, то есть в себе­стоимости продукции; в величине примененных ресурсов, то есть авансирован­ных для текущей хозяйственной деятельности основных и обо­ротных средств.

Сопоставление показателей объема продукции и себестои­мости характеризует величину прибыли и рентабельности про­изводства. Сопоставление показателей объема продукции и ве­личины вложенных в производство основных и оборотных средств характеризует воспроизводство и оборачиваемость ка­питала, то есть фондоотдачу основных производственных фон­дов и оборачиваемость оборотных средств. Полученные пока­затели в своей совокупности определяют уровень рентабельно­сти текущей хозяйственной деятельности. От выполнения задания по прибыли и в целом финансового плана, а также от оборачиваемости оборотных средств зависят финансовое состо­яние и платежеспособность предприятия. Такова общая схема формирования экономических и финансовых показателей те­кущей хозяйственной деятельности предприятия.

**Анализ себестоимости продукции (работ, услуг).**

Себестоимость продукции - важнейший показатель экономи­ческой эффективности ее производства, отражающий все стороны хозяйственной деятельности и аккумулирующий результаты исполь­зования всех производственных ресурсов. От его уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий, темпы расширен­ного воспроизводства, финансовое состояние субъектов хозяйство­вания.

Анализ себестоимости продукции, работ и услуг позволяет выяс­нить тенденции изменения данного показателя, выполнение плана по его уровню, влияние факторов на его прирост, резервы, а также дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

Источники информации:данные статистической отчетности «Отчет о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг) предприятия (организации)», плановые и отчетные калькуля­ции себестоимости продукции, данные синтетического и аналити­ческого учета затрат по основным и вспомогательным производствам и т.д.

Объекты анализа себестоимости продукции: полная себестоимость продукции в целом и по элементам за­трат; уровень затрат на рубль выпущенной продукции; себестоимость отдельных изделий; отдельные статьи затрат. Анализ себестоимости продукции обычно начинают с изучения общей суммы затрат в целом и по основным элементам.

Общая сумма затрат на производство продукции может изменить­ся из-за: объема производства продукции; структуры продукции; уровня переменных затрат на единицу продукции; суммы постоянных расходов.

**Анализ показателей платежеспособности: абсолютная и текущая ликвидность.**

Анализ лик­видности - это анализ способности активов трансформироваться в денежные средства. Чем быстрее активы трансформируются в де­нежные средства, тем они ликвиднее. Под ликвидностью (плате­жеспособностью) понимается способность предприятия своевремен­но и в полном объеме произвести расчеты по краткосрочным обя­зательствам, к которым относятся расчеты с работниками по оплате труда, с поставщиками за полученные товарно-материальные цен­ности и оказанные услуги, с банками по ссудам и т. п.

Неплатежеспособность может быть как случайной, временной, так и длительной, хронической. Ее причины: нехватка финансовых ресурсов, малый объем продаж и соответственно выручки, недо­статок оборотных средств, задержки в поступлении платежей от контрагентов и др.

Наиболее обобщающим показателем платежеспособности явля­ется коэффициент текущей ликвидности, который показывает, ка­кую часть краткосрочных обязательств предприятия можно пога­сить, если мобилизовать все оборотные средства.

Коэффициент абсолютной ликвидности представляет собой от­ношение денежных средств, которыми располагает предприятие на счетах в банках и в кассе, к краткосрочным обязательствам. Это наиболее жесткий критерий платежеспособности, показывающий, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена не­медленно. Считается, что значение этого коэффициента не долж­но опускаться ниже 0,2.

**Анализ структуры баланса с целью определения кредитоспособности организации.**

Кредитоспособность - важная характеристика финансового состояния. Предприятие кредитоспособ­но при наличии у него предпосылок для получения кредита и возможности своевременно возвратить взя­тую ссуду с уплатой причитающихся процентов за счет прибыли или других финансовых ресурсов.

Для последующей оценки финансового состояния предприятия составляют уплотненный (аналитичес­кий) баланс, в котором группируют однородные статьи. При этом сокращается число статей баланса, повыша­ется его наглядность и появляется возможность срав­нить его с балансами других предприятий".

В исходной таблице баланса некоторые строки сокращаются. Она дополняется новыми столбцами, в которые заносятся значения удельных весов статей баланса в валюте баланса на начало и конец периода, изменения в абсолютных величинах, изменения в удельных весах, процентные изменения к величинам на начало периода (темп прироста статей баланса), процентные изменения валюты баланса (темп приро­ста структурных изменений, т.е показатель динамики структурных изменений).

Сравнительный баланс позволяет объединить в од­ной таблице показатели горизонтального и вертикально­го анализа и сформировать первоначальное представле­ние о деятельности предприятия, выявить изменения в составе имущества предприятия и их источниках, уста­новить взаимосвязи между показателями структуры ба­ланса, динамики баланса, структурной динамики баланса

**Типы финансовой устойчивости предприятия сферы сервиса.**

Выделяют четыре типа финансовой устойчивости.

1. Абсолютная устойчивость финансового состояния, если запасы и затраты меньше суммы собственного оборотного капитала и кредитов банка под товарно-материальные ценности.

2. Нормальная устойчивость, при которой гарантируется платежеспособность предприятия.

3. Неустойчивое (предкризисное) финансовое состояние, при ко­тором нарушается платежный баланс, но сохраняется возможность восстановления равновесия платежных средств и платежных обяза­тельств за счет привлечения временно свободных источников средств в оборот предприятия (резервного фонда, фонда накопления и потребления), кредитов банка на временное пополнение оборотных средств, превышения нормальной кредиторской задолженности над дебиторской и другие.

При этом финансовая неустойчивость считается допустимой, если соблюдаются следующие условия:

а) производственные запасы плюс готовая продукция равны или превышают сумму краткосрочных кредитов и заемных средств, уча­ствующих в формировании запасов;

б) незавершенное производство плюс расходы будущих периодов равны или меньше суммы собственного оборотного капитала.

Если эти условия не выполняются, то имеет место тенденция ухудшения финансового состояния.

4. Кризисное финансовое состояние (предприятие находится на грани банкротства). Равновесие платежного баланса в данной ситуации обеспечи­вается за счет просроченных платежей по оплате труда, ссудам банка, поставщикам, бюджету и т.д.

Устойчивость финансового состояния может быть восстановлена путем

а) ускорения оборачиваемости капитала в текущих активах, в результате чего произойдет относительное его сокращение на рубль товарооборота;

б) обоснованного уменьшения запасов и затрат (до норматива);

в) пополнения собственного оборотного капитала за счет внутрен­них и внешних источников.

Поэтому при внутреннем анализе осуществляется углубленное изучение причин изменения запасов и затрат, оборачиваемости текущих активов, наличия собствен­ного оборотного капитала, а также выявление резервов сокращения долгосрочных и текущих материальных активов, ускоре­ния оборачиваемости средств, увеличения собственного оборотного капитала.

Поскольку наличие собственного оборотного капитала и его изме­нение имеют очень большое значение в обеспечении финансовой устойчивости предприятия, целесообразно провести факторный ана­лиз его динамики.

**Система специфических показателей в тур и гост .**

Показатели разв тур в рег-не:

- колич прибыт в регион по регионам прибытия (откуда) Дальн заруб, СНГ, регион России

- кол-во тур-х убытий из региона по напр поездок (дальн заруб, СНГ, Россия)

-сальдо тур потока (разность междуц объемом усл по въездному тур-у и объемом услуг по выезн тур-у

-средний объем покупок на 1го тур-а в нац валюте.

Показат разв гост сервиса в рег:

-общий номерн фонд средств размещ

-кол-во гостиниц по категор(звезды)

-кол-во гост входящих в междунар гост цепи

Расчит на 1000 чел региона

Показ деят орган тур и гост серв

-заполняемость номерн фонда(в%), это отношение средн кол-ва номеров факт занятых к общей мощности номерного фонда

-Сезонная волна(показ как изм заполн-ть номерн фонда по месяцам года

**Нормативные докум, действ в сфере гост хоз.**

1)документырег-е соблюд гарант безоп жизн деят персон и прожив

-инструкции пож надз

-сан эпед станция

-техн надзора за состаян здания и соор.

2)докум регламентирующие требован к материально техн базе гостиници в соотв с ее катег:

-полож о порядке сертификац

-полож о порядке аттестации.

Это положение устан конкр, четк требов к матер-техн базе порядок работы комиссии по оценке матер техн базы.

**Критерии принят реш в усл неопределенности**

Неопр возн тогда когда невозможно предсказать буду-е сост окруж а реш принять необх. Разрабат несколько критерий решений на сост выгоды и затрат при осущ различных действий в разных состоян окр среды.

1. Минимаксный Крит-й «критерий разумного оптимиста» для кажд сост среды выбирает наиб зн-е платежной матрицы и из найд максимумов выбирается минимум
2. Критерий «Гурвица»- ввод кооф оптимизма , т.е вероятнос того что мы получим наибольший при выборе данного действия доход
3. Крит «потерь Сэвинджа» необх перейти от матрицы выигрыша к матрице потерь или сожаления Сожаление опр=разность между мах.доход котор мог бы дать получ при данном сост среды и факт доход в соотв с плат матрицей

**Разработка маршрутов формирование туров.**

Заним тур операторы котор должны обеспеч :

-обеспеч услуг транспорта

-услуг проживания

-услуг питания

-мед страх

-визовое сопровожд

Осн требов при форм тура и выб пост услуг явл обеспеч безоп туриста(поставщики выбир с лицензиями)

Специфические требов к форме тура и его орг-и предъяв-я для разл вид туризма(детский , оздоровительный, спортивный)В завис от цели тур путевки могут быть наложены огранич в связи с сост Здор туриста.

**Виды связей в детерминированных факторных моделях: аддитивные, мультипликативные, комбинированные.**

В факторном анализе различают модели детерминированные (функциональные) и стохастические (корреляционные). С помо­щью детерминированных факторных моделей исследуется функцио­нальная связь между результативным показателем (функцией) и факторами (аргументами).

При моделировании детерминированных факторных систем не­обходимо выполнять ряд требований. 1. Факторы, которые включаются в модель, и сами модели дол­жны иметь определенно выраженный характер, реально существо­вать, а не быть придуманными абстрактными величинами или явле­ниями. 2. Факторы, которые входят в систему, должны быть не только необходимыми элементами формулы, но и находиться в причинно-следственной связи с изучаемыми показателями. 3. Все показатели факторной модели должны быть количествен­но измеримыми, т.е. должны иметь единицу измерения и необходи­мую информационную обеспеченность. 4. Факторная модель должна обеспечивать возможность изме­рения влияния отдельных факторов, это значит, что в ней должна учитываться соразмерность изменений результативного и фактор­ных показателей, а сумма влияния отдельных факторов должна рав­няться общему приросту результативного показателя.

В детерминированном анализе выделяют следующие типы на­иболее часто встречающихся факторных моделей. 1. Аддитивные модели. Они используются в тех случаях, когда результативный пока­затель представляет собой алгебраическую сумму нескольких фак­торных показателей. 2. Мультипликативные модели. Этот тип моделей применяется тогда, когда результативный по­казатель представляет собой произведение нескольких факторов. 3. Смешанные (комбинированные) модели - это сочетание в различных комбинациях предыдущих моделей.