

## **Контрольная работа по предмету Менеджмент (экзаменационные задания)**

### **Задание 1**

Какие явления и процессы существенно влияют на групповое и организационное поведение человека? Приведите примеры их использования для повышения эффективности работы какой-либо известной Вам фирмы.

**Ответ.**

Влияние — это процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других. Оно существует во всех способах человеческого общения и взаимодействия. На рис. 1. показаны различные факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в малых группах.

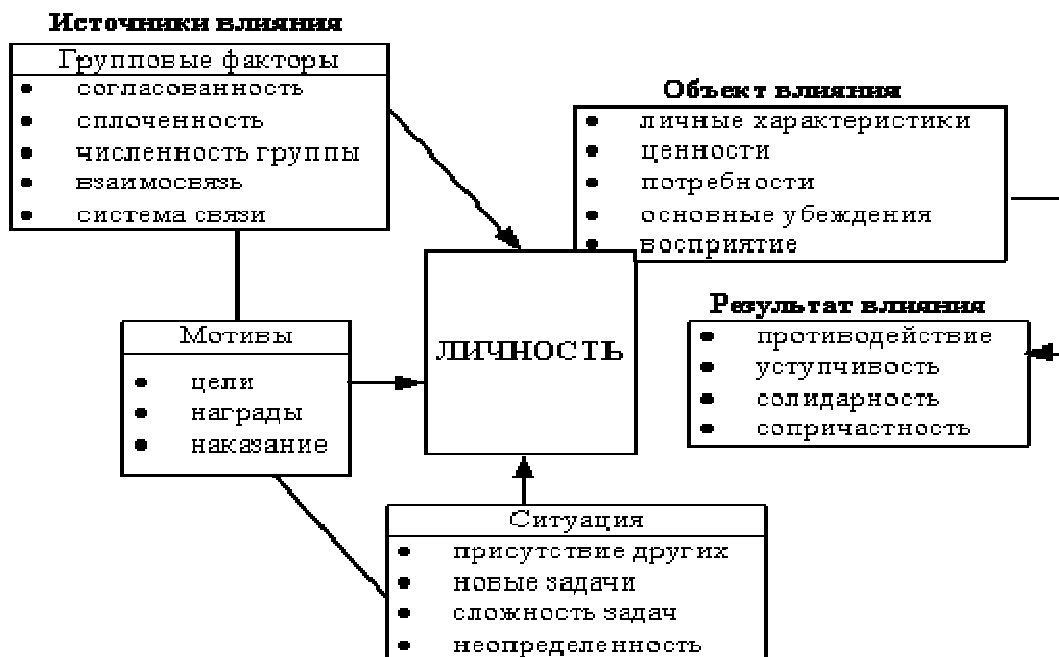


Рис. 1. Факторы, определяющие влияние, повиновение, подчинение

Подчинение — это изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения.

Выделяются три разновидности подчинения: согласие, солидарность и сопричастность.

Согласие (уступчивость) присутствует, когда люди подчиняются, несмотря на свои собственные взгляды и предпочтения. Причины такого поведения различны. Так, высокая награда или наказание могут заставить людей забыть на время о своих ценностях и убеждениях. Если кто-то поступает так, реакция окружающих может варьироваться от сочувствия до презрения. Довольно легко понять и простить менеджера, который подчиняется странным приказам своего начальника. Но нелегко простить продавца за обман покупателя с целью собственной наживы. Согласие — это

наименее привлекательный вид подчинения, которое придает ему негативное значение, даже когда оно может быть оправданно или понятно.

Солидарность представляет собой подчинение, основанное на уважении или одобрении по отношению к тем, кто предлагает предпринять какие-либо действия. В этом случае подчинение может быть мотивировано желанием завоевать расположение других либо попыткой; подражать и следовать их поведению. Солидарность более добровольна, чем согласие, однако ее корни лежат в ценностях и стремлениях конкретного человека. Люди более уязвимы, когда они солидарны с кем-либо, так как зависимость может проявляться бессознательно.

Сопричастность проявляется, когда люди исполняют просьбы или приказы других, потому что они соответствуют их собственным взглядам и оценкам и воздействуют на них положительно. Сопричастность, не является подчинением в полном смысле этого слова, поскольку подчинение предполагает поведение, отличное от того, которое обычно свойственно человеку, когда он один. Сопричастность может существовать отдельно от солидарности. Предположим, вы не солидарны со своим начальником, и ваши отношения характеризуются неприязнью и недоверием. Вы все равно будете выполнять его приказ, если ваши действия соответствуют тем целям, которые вы лично разделяете и одобряете. Сопричастность способна объяснить, почему люди ведут себя в соответствии с мнением группы или общественными нормами, но, в отличие от классического подчинения, такое

поведение не требует от вас изменения своих обычных взглядов и поступков.<sup>1</sup>

Рассматриваемое предприятие – ООО «Информационные технологии».

ООО «Информационные технологии» - это общество, созданное в соответствии с Федеральным законом от 08.02.98 г. №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».<sup>2</sup>

Организация руководствуется в своей деятельности:

1. Гражданским кодексом РФ,
2. Уставом ООО «Информационные технологии».

Таблица 1

#### Общие сведения об ООО «Информационные технологии»

Наименование показателя	Описание
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1057746354632
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	7722539531
Вид собственности	Частная собственность
Организационно-правовая форма (ОПФ)	Общество с ограниченной ответственностью

<sup>1</sup> Административно-управленческий портал «Aup.ru.». Материал «Формирование группового поведения в организации». Подопригора М.Г. // [Электронный ресурс]. Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: [http://www.aup.ru/books/m17/4\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m17/4_1.htm)

<sup>2</sup> Федеральный закон №14-ФЗ от 8.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 6.12.2011 г.)// Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

Вид организации по классификации ОКОГУ	Организации, учрежденные гражданами
Дата регистрации компании	3 марта 2005 года
Регистратор	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №46 по г. Москве

В настоящее время состояние ООО «Информационные технологии» стабильное, система управления персоналом организации сформирована, поэтому следует уделить большее внимание ее совершенствованию.

Поэтому в целях совершенствования системы управления персоналом и устранения недостатков, на предприятии применяются следующие мероприятия (см. табл. 2).

Таблица 2

Программа повышения производительности труда ООО  
«Информационные технологии»

Содержание этапа	Метод	Документ
Ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства: совершенствование системы мотивации персонала	Метод аналогий	Отчеты об уровне квалификации сотрудников

Общая система управления персоналом состоит из следующих этапов:

1. сбор данных по кадровому составу (ответственный – начальник отдела кадров),

2. обработка поступающей и передаваемой информации (ответственный – секретарь-делопроизводитель),
3. доведение документов до исполнителей (ответственный – секретарь-делопроизводитель),
4. анализ эффективности использования трудовых ресурсов (ответственный – главный экономист),
5. передача результатов анализа до ее пользователей (ответственный – главный экономист),
6. повышение производительности труда (ответственный – главный экономист),
7. контроль исполнения решений (ответственный – главный бухгалтер),
8. мониторинг в динамике изменений производительности труда (ответственный – главный экономист).

Ежегодное проведение конкурсов профессионального мастерства позволяет достигать следующих результатов:

1. с одной стороны проводить диагностику уровней профессиональной пригодности каждого отдельного и подразделений предприятия в целом (в зависимости от особенностей проведения конкурсов),
2. с другой стороны частично повышать уровень мотивации каждого отдельного сотрудника на повышение производительности своего труда.

За организацию ежегодного проведения конкурсов профессионального мастерства на предприятии отвечает психолог или педагог (по возможности).

## Задание 2

Каковы основные виды, функции и этапы планирования? Приведите примеры из практики работы каких-либо известных Вам фирм.

### Ответ.

Финансовый анализ – это элемент финансового управления и аудита. Как метод познания экономических процессов он занимает особое место в системе менеджмента того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики и является прерогативой высшего звена менеджерских структур.

Финансовый анализ – это комплекс методов определения имущественного и финансового положения экономических субъектов в истекшем периоде, а также его возможностей на кратко-, средне- и долгосрочную перспективу.

Ключевые функции анализа:

- всесторонняя оценка финансового состояния объекта анализа, того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики;
- выявление факторов и причин достигнутого состояния;
- подготовка и обоснование принимаемых менеджерских решений в области финансов;
- выявление и мобилизация резервов улучшения финансового состояния и повышение эффективности всей экономической деятельности.

Разделение анализа на финансовый и управленческий обусловлено сложившимся на практике разделением системы учета на финансовый и

управленческий учет. Таким образом, финансовый анализ – это элемент полного анализа экономической деятельности (анализа).

Цель анализа – это получение максимального перечня основных показателей, дающих объективную и точную картину финансового состояния того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики: его прибылей и убытков, изменений активов и пассивов, расчетов с дебиторами и кредиторами, – и определение оптимальных путей достижения прибыльности.

Объект анализа – это финансовая информация (отчетность), которая должна отвечать требованиям достоверности и открытости, понятности, полезности и значимости, полноты, последовательности, сравнимости, осмотрительности, нейтральности и др.

Хотя финансовые отчеты освещают события, имевшие место в прошлом, их данные нужны для составления планов и прогнозов на будущее. Их изучение помогает установить недостатки в работе того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики в целом и в отдельных секторах его деятельности, выявить резервы совершенствования менеджмента производственными, коммерческими и финансовыми операциями.

Субъекты анализа – 2 группы пользователей данных заинтересованных в деятельности того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики:

1. собственники, заимодавцы, поставщики и подрядчики, клиенты, налоговые органы, персонал того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики, административно-управленческий персонал, интерпретирующие финансовые данные исходя из своих интересов;



2. аудиторские фирмы, консультанты, биржи, юристы, средства массовой информации, ассоциации, профсоюзы, которые должны защищать интересы первой группы пользователей отчетности.

Методика анализа включает 3 взаимосвязанных блока:

1. анализ результатов деятельности того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики;

2. анализ финансового состояния того или иного экономического субъекта;

3. анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики.

Практика анализа выработала ключевые правила чтения финансовых отчетов, базирующихся на дедуктивном (от общего к частному) методе:

- анализ отчетности, заключающийся в изучении абсолютных показателей, представленных в отчетности; в процессе него определяется состав имущества того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики, его финансовые вложения, источники формирования собственного капитала, оцениваются связи с кредиторами и дебиторами, определяются размер и источники заемных средств, оценивается объем продаж и размер прибыли, сравниваются фактические показатели отчетности с плановыми и устанавливаются причины их несоответствия;

- горизонтальный (временной) анализ – это сравнение каждой позиции отчетности данного и предыдущего периодов;

- вертикальный (структурный) анализ дает возможность определить структуру итоговых финансовых данных с выявлением влияния каждой позиции отчетности на итог в целом;
- трендовый анализ – это сравнение каждой позиции отчетности в текущем периоде с позициями ряда предшествующих периодов и определение тренда, т.е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. Благодаря тренду формируются возможные значения данных в будущем, а соответственно, ведется перспективный, прогнозный анализ;
- анализ относительных показателей – это расчет отношений показателей отчетности, определение взаимосвязей данных;
- сравнительный (пространственный) анализ проводится и как внутрихозяйственный анализ сводных данных отчетности по отдельным данным того или иного хозяйствующего субъекта национальной экономики, дочерних структур, подразделений, цехов, и как межхозяйственный анализ показателей того или иного экономического субъекта с данными конкурентов, среднеотраслевыми и средними общеэкономическими показателями;
- факторный анализ – это анализ влияния отдельных факторов (причин) на результативный показатель путем детерминированных или стохастических приемов исследования. Он может быть как прямым, т.е. раздробление результативного показателя на составные части, так и обратным (синтез), когда его отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель.

Количественные методы анализа подразделяются на:

- статистические, включающие наблюдение, абсолютные и относительные показатели (коэффициенты), расчеты средних величин, ряды динамики, сводка и группировка экономических данных по определенным признакам, сравнение, индексы, детализация, графические методы;
- бухгалтерские, имеющие в своем составе метод двойной записи, бухгалтерский баланс и др.;
- экономико-математические – методы элементарной математики, математического анализа (дифференцирование, интегрирование и т.д.), математической статистики, экономические методы (национальное счетоводство, баланс народного хозяйства и др.), методы математического программирования (оптимизация, линейное, нелинейное и квадратичное программирование и т.п.), методы исследования операций (менеджмент товарно-материальных ценностей), методы технического износа и замены оборудования, теория игр, теория расписаний, методы экономической кибернетики;
- эвристические методы.

При проведении анализа необходимо учитывать различные факторы, такие как оптимальность применяемых методов планирования, достоверность отчетности, применение разных методов учета (учетной политики), уровень диверсификации деятельности других тех или иных хозяйствующих субъектов национальной экономики, статичность используемых коэффициентов.<sup>3</sup>

На рассматриваемом предприятии, ООО «Информационные технологии», формой годового денежно-финансового планирования

---

<sup>3</sup> Николаева Т.П. Финансы предприятий: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 311 с., с. 202-206

является годовой финансовый план. Его составлением в рассматриваемой организации занимается финансово-экономический отдел. Кроме того, здесь же необходимо, что в рамках ведения годового денежно-финансового планирования на предприятии составляется кассовый план – он является практической формой реализации текущего финансового контроля за выполнением годового финансового плана предприятия.

В сфере пристального внимания финансиста предприятия находятся следующие вопросы:

- регулирование денежных потоков в целях своевременного финансирования затрат и обязательств;
- управление реализацией продукции и услуг, оперативный контроль за поступлением выручки от реализации;
- управление основным и оборотным капиталом, разработка мероприятий по сохранности оборотных средств, их эффективному использованию;
- поддержание платежеспособности предприятия и ликвидности его баланса;
- мобилизация и рост денежных накоплений, повышение рентабельности.

Форма платежного календаря – график поступлений средств и платежей рассматриваемого хозяйствующего субъекта. Разработанный на основе этих данных план служит для увязки общего объема финансовых ресурсов с их источниками и направлениями расходования.

Финансовый план состоит из следующих основных разделов:

- 1) расчет потребности в собственных оборотных средствах, определение источников ее покрытия;
- 2) плановый расчет прибыли и ее распределение.

В рамках повышения качества ведения учетной деятельности в соответствии с Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденными Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 13.06.1995 г. №49 «Об утверждении Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств» на предприятии проводятся различные контрольные мероприятия.<sup>4</sup>

Кроме того, помимо внутреннего финансового контроля на изучаемом предприятии в соответствии с федеральными законами «Об аудиторской деятельности» и «О бухгалтерском учете» не реже, чем раз в год (как правило, перед окончанием очередного финансового года) организуется внешний финансовый контроль в виде аудиторских проверок.<sup>56</sup>

Однако здесь следует отметить один весьма примечательный момент.

При проведении инвентаризации в состав постоянно действующей комиссии входит главный бухгалтер, что снижает объективность контрольно-аналитической работы предприятия.

---

<sup>4</sup> Приказ Министерства финансов РФ от 13.06.1995 г. №49 «Об утверждении Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств» / (ред. от 08.11.2010) // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

<sup>5</sup> Федеральный закон от 6.12.2011 г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

<sup>6</sup> Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 №307-ФЗ (ред. от 3.07.2011) // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

### Задание 3

Начальные затраты на инвестиции за один год, считая от текущего момента, составили 1000 млн.руб. Доходы за 1, 2 и 3 годы составили соответственно 200, 800 и 200 млн.руб. Окупилась ли эти затраты при годовой ставке дисконтирования 10%?

#### Ответ.

В нынешней экономической ситуации почти любой хозяйствующий субъект национальной экономики Российской Федерации решает задачи оптимизации своей финансово-хозяйственной деятельности, создающие конкурентные преимущества одних предприятий и организаций над другими, и удерживая, тем самым, свои позиции на рынке.<sup>7</sup>

Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» определяет организацию экономических отношений в процессе осуществления капитальных вложений между различными участниками этого процесса, которые называются субъектами инвестиционной деятельности.<sup>8</sup>

Развитию инвестиционной в стране также способствовало принятие налогового кодекса РФ.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Антикризисное управление: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с., с. 6

<sup>8</sup> Федеральный закон от 25.02.1999 г. №39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (ред. от 12.12.2011) // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

<sup>9</sup> Налоговый кодекс РФ Ч. 1 и 2. С изменениями и дополнениями от 7 мая 2013 г. Введены в действие с 8 июня 2013 г. // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

Вся методология инвестиционного анализа основана на алгоритме «деньги завтра не есть деньги сегодня».

Ключевыми операциями, дающими возможность сопоставить разновременные деньги, являются операции накопления и дисконтирования.

Введем обозначения:

PV – present value – настоящая стоимость денежных поступлений;

FV – future value – будущая стоимость денежных поступлений.

$$PV \leftrightarrow FV$$

Накопление – процесс определения будущей стоимости денежной массы.

Дисконтирование – процесс приведения денежных поступлений от инвестиций к их текущей стоимости. процесс определения настоящей стоимости будущей денежной массы.

На данных 2-х операциях строится весь финансовый и инвестиционный анализ, одним из ключевых критериев которого является %-ная ставка.

Процентная ставка ( $r$ ) – отношение чистой прибыли к вложенному капиталу.

Наращение по простой %-ной ставке.

Под наращенной  $\Sigma$ -ой ссуды (долга, депозита, других видов выданной в кредит или инвестированной денежной массы) понимают первоначальную ее  $\Sigma$ -у с начисленными %-тами к концу срока начисления. Наращенная  $\Sigma$ -а

рассчитывается умножением первоначальной  $\Sigma$ -ы долга на множитель наращения, который показывает во сколько раз наращенная  $\Sigma$ -а > первоначальной.

Начисление по простому %-нту:

$$FV = PV(1 + r * n) \quad (1)$$

где  $n$  – число лет;

$r$  – ставка %нта.

К наращению по простым %-нтам чаще всего прибегают при выдаче краткосрочных ссуд (на срок  $\leq 1$  года) или в случаях, когда %-нты не присоединяются к  $\Sigma$ -е долга, а периодически выплачиваются.

В средне - и долгосрочных финансово-кредитных операциях, если %-нты не выплачиваются сразу после их начисления, а присоединяются к основной  $\Sigma$ -е, используются сложные %-нты. База для начисления для сложных %-нтов в отличие от простых не остается постоянной – она увеличивается с каждым шагом во времени. Абсолютная  $\Sigma$ -а начисляемых %-нтов возрастает и процесс роста  $\Sigma$ -ы долга происходит с ускорением. Наращение по сложным %-нтам можно представить как последовательное реинвестирование средств, вложенных под простые %-нты на один период начисления. Присоединение начисленных %-нтов к  $\Sigma$ -е, которая послужила базой для их начисления, часто называют капитализацией %-нтов.

Начисление по сложным %-нтам осуществляется по следующей формуле:

$$FV = PV(1 + r)^n \quad (2)$$



где  $n$  – число лет;

$r$  – ставка %-нта;

$(1+r)^n$  – множитель наращения по сложным %-нтам. Значения этого множителя для целых чисел  $n$  приводятся в таблицах сложных %-нтов.

Использование в расчетах сложных %-нтов более логично, поскольку в этом случае капитал, генерирующий доходы, постоянно возрастает.

Инвестиции на условиях сложного %-нта более выгодны.<sup>10</sup>

Эффективность менеджмента инвестиционным портфелем оценивается на базе показателей доходности и риска портфеля, а также показателей сравнительной эффективности.<sup>11</sup>

В рассматриваемом примере в расчетах необходимо применить простую норму дисконта:

Пересчитаем денежные потоки в вид текущих стоимостей:

$$PV_1 = 200 \text{ млн. руб.} / (1 + 0,1) = 181,82 \text{ млн. руб.}$$

$$PV_2 = 800 \text{ млн. руб.} / (1 + 0,1)^2 = 661,16 \text{ млн. руб.}$$

$$PV_3 = 200 \text{ млн. руб.} / (1 + 0,1)^3 = 150,26 \text{ млн. руб.}$$

$NPV = (181,82 \text{ млн. руб.} + 661,16 \text{ млн. руб.} + 150,26 \text{ млн. руб.}) - 1200 \text{ млн. руб.} = -206,76 \text{ млн. руб.}$  – чистая дисконтированная доходность вложений по итогам 5 лет;

Ответ: затраты не окупились.

---

<sup>10</sup> Михайлова Э.А., Орлова Л.Н. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие. – Рыбинск: РГАТА, 2008. – 176 с., с. 29-30, 39

<sup>11</sup> Никифорова В.Д. Рынок ценных бумаг: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 160 с., с. 111

## Список использованных источников и литературы

1. Налоговый кодекс РФ. Ч. 1 от 31.07.1998 №147-ФЗ (ред. от 7.06..2013) // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

2. Налоговый кодекс РФ Ч. 2 от 5.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 7.05.2013) // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

3. Федеральный закон от 25.02.1999 г. №39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (ред. от 12.12.2011) // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

4. Федеральный закон №14-ФЗ от 8.02.1998 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 6.12.2011 г.) // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

5. Федеральный закон от 6.12.2011 г. №402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

6. Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 №307-ФЗ (ред. от 3.07.2011) // Правовая информационно-

справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. –  
Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

7. Приказ Министерства финансов РФ от 13.06.1995 г. №49 «Об утверждении Методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств» / (ред. от 08.11.2010) // Правовая информационно-справочная система «Гарант». Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: <http://base.garant.ru/>

8. Антикризисное управление: учебное пособие / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2009. – 512 с.

9. Михайлова Э.А., Орлова Л.Н. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие. – Рыбинск: РГАТА, 2008. – 176 с.

10. Никифорова В.Д. Рынок ценных бумаг: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 160 с.

11. Николаева Т.П. Финансы предприятий: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 311 с.

12. Административно-управленческий портал «Aup.ru.». Материал «Формирование группового поведения в организации». Подопригора М.Г. // [Электронный ресурс]. Дата последнего обращения 1.11.2013 г. – Режим доступа URL: [http://www.aup.ru/books/m17/4\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m17/4_1.htm)