



ACCA

**Введение в финансы и управление бизнесом
(IFB)**

Бухгалтерия и бизнес



Учебник

Content reviewed by
ACCA's examining team



INTERNATIONAL

ACCA

**«Введение в финансы и управление
бизнесом»**

(IFB)

УЧЕБНИК

Управленческий учет

(Бухгалтер и бизнес)

Книга 2

KAPLAN
PUBLISHING

Библиографическая запись в Британской библиотеке

Каталогизированная запись данной книги доступна в Британской библиотеке.

Публикуется:

Kaplan Publishing UK
Unit 2 The Business Centre
Molly Millars Lane
Wokingham
Berkshire
RG41 2QZ
ISBN 978-1-78740-390-1

© Kaplan Financial Limited, 2019

Текст этого и любых других материалов, предоставленных какой-либо компанией Kaplan Group, не может служить основанием для инвестиционных или иных решений, а также рекомендаций третьим сторонам. Данный текст не является консультацией по конкретным вопросам и не может быть истолкован, как консультация. Если у вас возникла такая необходимость, обратитесь, пожалуйста, к консультанту по соответствующим вопросам. Kaplan Publishing Limited и другие компании группы Kaplan не несут никакой ответственности за убытки или иной ущерб – прямой, косвенный, случайный, а также любые претензии, возникающие в связи с таким использованием данного материала.

Благодарности

Содержание этого учебника проверено экзаменационным советом ACCA. Целью проверки является подтверждение того, что материал учебника надлежащим образом раскрывает программу предмета и обеспечивает получение студентами знаний и навыков, которые экзаменационный совет тестирует на экзамене, в соответствующей ширине и глубине. Проверка не гарантирует, в данном учебном материале изложены все возможные варианты, комбинации и нюансы третирувания программы на экзамене. Аккредитация материалов также не подразумевает детальную техническую проверку содержания, так как у аккредитованного издательства имеются собственные процедуры обеспечения качества.

Мы выражаем благодарность ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) и CIMA (Chartered Institute of Management Accountants) за разрешение использовать задания экзаменов предыдущих лет. Все ответы подготовлены Kaplan Publishing.

Содержание

	Страница
Глава 1 Бизнес организация	1
Глава 2 Бизнес организация и ее структура	19
Глава 3 Информационные технологии и информационные системы в бизнесе	65
Глава 4 Заинтересованные стороны в бизнес организациях	105
Глава 5 Внешний анализ – политические и юридические факторы	117
Глава 6 Внешний анализ – экономические факторы	143
Глава 7 Внешний анализ – социальные, экологические и технологические факторы	205
Глава 8 Управление и социальная ответственность бизнеса	231
Глава 9 Аудит и финансовый контроль	261
Глава 10 Мошенничество, мошеннические действия и меры по их предотвращению	295
Алфавитный указатель	1.1

Бизнес организация

Цели главы

После завершения этой главы вы сможете:

- **определить понятие «бизнес организация» и объяснить причины их создания**
- **описать общие характеристики бизнес организаций**
- **указать в общих чертах как различаются бизнес организации**
- **привести перечень отраслей, в которых осуществляют деятельность бизнес организации**
- **описать различные типы бизнес организаций: коммерческие, некоммерческие, государственные, неправительственные организации, кооперативы.**



1 Бизнес организации и причины, по которым их создают

1.1 Что такое бизнес организация ?

Определение термина «организация» является сложной задачей, так как существует множество видов организаций, созданных для различных целей таких как, например, финансовые клубы, школы, компании, благотворительные организации и больницы.

Их общие характеристики были обобщены в определении, данном **Бюкэнэном и Хучинским**.



«Организации – это социальные механизмы, целью которых является контролируемое достижение общих целей».

Обратите внимание на три ключевых аспекта этого определения:

- общие цели
- социальные механизмы
- контролируемое достижение цели.



Что такое организация?

Рассмотрим три аспекта определения Бюкэнэна и Хучинского более детально:

- «Общие цели» - цели определяют саму организацию. Главной целью школы является обучение учеников. Следовательно, она будет организована иначе, чем компания, чьей целью является получение дохода.
- «Социальные механизмы» - кто-либо работающий самостоятельно не может рассматриваться как организация. Организации структурированы таким образом, чтобы люди могли работать совместно для достижения общей цели. Как правило, чем крупнее организация, тем более формализована ее структура.
- «Контролируемое достижение цели» - у организации имеются системы и процедуры для того, чтобы обеспечить достижение общей цели. Например, в компании могут быть установлены планы по продаже или внедрена регулярная оценка эффективности персонала.

Также следует отметить, что главной общей чертой большинства организаций является то, что они используют ресурсы и преобразуют их в продукт.

У производственной компании это принимает форму переработки сырья в готовую продукцию, которая может быть реализована потребителям.

Фирма, специализирующаяся в обучении бухгалтерскому учёту, будет использовать ресурсы (учеников и учебные материалы) и трансформировать их в результат (квалифицированных бухгалтеров).



Иллюстрация 1 – Футбольная команда

Футбольная команда может рассматриваться как организация, потому что:

- Она состоит из нескольких игроков, которые собрались для игры.
- У команды есть цель (забить больше голов, чем противник).
- Чтобы выполнить работу должным образом, участники должны иметь внутреннюю систему контроля для слаженной работы команды. Во время тренировок они разрабатывают тактику для того, чтобы во время игры мяч передавался тем, кто может забить больше голов.
- Каждый член команды является частью организационной структуры и выполняет определенную роль: вратарь более опытен в ловле мяча по сравнению с атакующими.
- Кроме того, должен присутствовать командный дух для совместной работы. Поощряется максимальная отдача игроков как на поле, так и за его пределами.



Упражнение 1

Что из нижеперечисленного может считаться организацией согласно определению, данному Бюкэнэном и Хучинским:

- (i) Индивидуальный предприниматель
- (ii) Теннисный клуб
- (iii) Больница

- A. (i), (ii) и (iii)
- B. только (i) и (ii)
- C. только (ii) и (iii)
- D. только (i) и (iii)



1 Бизнес организации и причины, по которым их создают

1.1 Что такое бизнес организация ?

Определение термина «организация» является сложной задачей, так как существует множество видов организаций, созданных для различных целей таких как, например, финансовые клубы, школы, компании, благотворительные организации и больницы.

Их общие характеристики были обобщены в определении, данном **Бюкэнэном и Хучинским**.



«Организации – это социальные механизмы, целью которых является контролируемое достижение общих целей».

Обратите внимание на три ключевых аспекта этого определения:

- общие цели
- социальные механизмы
- контролируемое достижение цели.



Что такое организация?

Рассмотрим три аспекта определения Бюкэнэна и Хучинского более детально:

- «Общие цели» - цели определяют саму организацию. Главной целью школы является обучение учеников. Следовательно, она будет организована иначе, чем компания, чьей целью является получение дохода.
- «Социальные механизмы» - кто-либо работающий самостоятельно не может рассматриваться как организация. Организации структурированы таким образом, чтобы люди могли работать совместно для достижения общей цели. Как правило, чем крупнее организация, тем более формализована её структура.
- «Контролируемое достижение цели» - у организации имеются системы и процедуры для того, чтобы обеспечить достижение общей цели. Например, в компании могут быть установлены планы по продаже или внедрена регулярная оценка эффективности персонала.

Также следует отметить, что главной общей чертой большинства организаций является то, что они используют ресурсы и преобразуют их в продукт.

У производственной компании это принимает форму переработки сырья в готовую продукцию, которая может быть реализована потребителям.

Фирма, специализирующаяся в обучении бухгалтерскому учёту, будет использовать ресурсы (учеников и учебные материалы) и трансформировать их в результат (квалифицированных бухгалтеров).

e.g

Иллюстрация 1 – Футбольная команда

Футбольная команда может рассматриваться как организация, потому что:

- Она состоит из нескольких игроков, которые собрались для игры.
- У команды есть цель (забить больше голов, чем противник).
- Чтобы выполнить работу должным образом, участники должны иметь внутреннюю систему контроля для слаженной работы команды. Во время тренировок они разрабатывают тактику для того, чтобы во время игры мяч передавался тем, кто может забить больше голов.
- Каждый член команды является частью организационной структуры и выполняет определенную роль: вратарь более опытен в ловле мяча по сравнению с атакующими.
- Кроме того, должен присутствовать командный дух для совместной работы. Поощряется максимальная отдача игроков как на поле, так и за его пределами.



Упражнение 1

Что из нижеперечисленного может считаться организацией согласно определению, данному Бюкэнэном и Хучинским:

- (i) Индивидуальный предприниматель
- (ii) Теннисный клуб
- (iii) Больница

- A. (i), (ii) и (iii)
- B. только (i) и (ii)
- C. только (ii) и (iii)
- D. только (i) и (iii)

1.2 Для чего нужны организации?

Организации позволяют людям:

- **Делиться опытом и знаниями** – это позволяет людям выполнять задачи, с которыми они не смогли бы справиться самостоятельно. Также внутри организации все люди могут поделиться своими знаниями.
- **Специализироваться** – отдельные работники могут сосредоточиться на определенных действиях. Это позволяет им достичь большего мастерства и знаний, чем если бы они пытались выполнять хорошо всю работу.
- **Объединять ресурсы** – деньги или время.

Это приводит к **синергии** посредством которой организации могут достичь большего по сравнению с тем, чего люди могли бы добиться самостоятельно.



Упражнение 2

Джаред намеревается организовать социальное мероприятие. Что из нижеперечисленного поможет ему, если он создаст комитет для управления процессом планирования и самим мероприятием?

- (i) Это позволит компенсировать ему недостаток знаний путём привлечения в комитет людей с различным опытом.
- (ii) Это сэкономит время, так как члены комитета приложат совместные усилия.
- (iii) Это поможет Джареду удовлетворить его личные общественные потребности
- (iv) Все члены комитета должны иметь опыт во всех аспектах управления социальным мероприятием.

- A. только (i), (ii) и (iii)
- B. только (i), (iii) и (iv)
- C. всё вышеперечисленное

ничего из вышеперечисленного

2 Виды организаций

Как обсуждалось ранее, разные организации имеют разные цели, поэтому мы можем классифицировать их по нескольким категориям.

2.1 Коммерческие и некоммерческие

Коммерческие организации

Основной целью коммерческой (или направленной на получение дохода) организации является увеличение благосостояния её владельцев.

Ниже перечислены три распространённые формы, которые может принимать коммерческая организация:

- **Индивидуальные предприниматели** – организацией владеет и управляет один человек. В такой организации владелец юридически не отделен от бизнеса. Если клиент подаст в суд на бизнес, то он фактически будет судиться с владельцем этого бизнеса.
- **Товарищества** – организацией владеют и управляют несколько людей. Как правило, товарищества (как и в случае с индивидуальными предпринимателями) юридически не отделены от своих владельцев. Однако в последнее время в некоторых странах были созданы альтернативные формы товариществ (такие, например, как товарищества с ограниченной ответственностью (ТОО) в Великобритании), в которых бизнес юридически отделён, а ответственность владельцев ограничена суммой их вкладов в товарищество.
- **Компании с ограниченной ответственностью** – компания является отдельным юридическим лицом по отношению к владельцам (которые являются акционерами). Ответственность владельцев ограничена суммой их вкладов в компанию.

В Великобритании существует два вида компаний с ограниченной ответственностью:

Частная компания с ограниченной ответственностью (имя компании заканчивается буквами «Ltd») – это обычно небольшие компании, которыми владеют несколько акционеров. Их акции (доли) не могут продаваться на открытом рынке.

Публичная компания с ограниченной ответственностью (имя компании заканчивается буквами «Plc») – это обычно крупные компании. Их акции могут продаваться на открытом рынке, что означает, что компанией могут владеть миллионы людей. Это позволяет компании легче привлекать финансы для последующего развития.

Некоммерческие организации



Некоммерческие организации (НКО) не рассматривают получение дохода в качестве основной цели деятельности. Они создаются с

целью удовлетворения определенных потребностей своих участников или отдельных групп общества.



Иллюстрация 2 – Примеры НКО

НКО включают:

- государственные органы и учреждения (например, налоговая и таможенная служба)
- школы
- больницы
- благотворительные организации (например, Красный крест, Oxfam, Врачи без границ)
- клубы.

Задачи различных НКО могут существенно различаться:

- Больницы создаются для лечения пациентов.
- Органы местного самоуправления могут считать своей целью заботу о местной общине.
- Государственные органы, как правило, создаются для реализации государственной политики.
- Благотворительная организация может «оказывать помощь потерпевшим бедствие» в качестве основной деятельности.

2.2 Организации государственного сектора и частного сектора

Организации государственного сектора



Государственный сектор является частью экономики, которая вовлечена в оказание основных государственных услуг и контролируется государственными органами.



Иллюстрация 3 – Организации государственного сектора

Организации, входящие в государственный сектор, различаются по странам, но обычно включают:

- полицию
- армию
- общественный транспорт
- начальное образование
- медицинскую помощь малоимущим

Организации частного сектора



Частный сектор состоит из организаций, которыми управляют физические лица и группы, а не государство.



Иллюстрация 4 – Частный сектор

Следовательно, частный сектор обычно включает:

- бизнес
- благотворительные организации и
- клубы.

Вышеперечисленные организации могут быть как коммерческими, так и некоммерческими.



Упражнение 3

Многие школы проводят благотворительные мероприятия по сбору средств, целью которых является получение денег. Означает ли это, что школы «извлекают прибыль»?

A Да

B Нет

Неправительственные организации (НПО)



Неправительственная организация не ставит основной целью получение дохода и напрямую не связана с правительством страны.

НПО зачастую вовлечены в процессы политических и социальных изменений и изменений в природоохранной сфере в странах, где они осуществляют свою деятельность.



Иллюстрация 5 – НПО

НПО включают:

- Красный крест
- Врачи без границ
- Гринпис
- Международная амнистия.

2.3 Кооперативы



Кооперативами являются организации, которыми владеют и контролируют на равных правах люди, которые потребляют товары и услуги этих кооперативов. В отличие от компаний, в которых акционер владеет одним голосом на одну акцию, каждый член кооператива имеет по одному голосу при принятии ключевых решений.

Кооперативы создаются исключительно для нужд их членов, которые также распределяют между собой доходы кооператива.



Иллюстрация 6 – Кооперативы

Наиболее известным примером кооператива в Великобритании является The Co-operative Group. В нём состоит более 5,5 миллионов членов, а сам кооператив осуществляет деятельность в различных секторах, включая банковские услуги, туризм и продовольственные товары.



Упражнение 4

Что из нижеперечисленного обычно является основными целями компаний?

- (i) Увеличение благосостояния акционеров
 - (ii) Защита окружающей среды
 - (iii) Получение прибыли
- A (i), (ii) и (iii)
B только (i) и (ii)
C только (ii) и (iii)
D только (i) и (iii)



Упражнение 5

Какие из нижеперечисленных организаций можно отнести к государственному сектору?

- A Благотворительный фонд
- B Общественный клуб
- C Школа
- D Публичная компания с ограниченной ответственностью

3 Секторы, в которых организации осуществляют деятельность

Ещё одной отличительной чертой организации является то, в каких сферах они осуществляют свою деятельность. Существует множество таких секторов:

- **Сельское хозяйство** – производство, переработка и упаковка пищевых продуктов.
- **Добыча полезных ископаемых** – извлечение и переработка полезных ископаемых.
- **Финансы** – включает в себя банки и другие компании, которые получают прибыль посредством инвестирования и кредитования.
- **Розничная торговля** – продажа произведенных товаров потребителям.
- **Услуги** – производство неосязаемых товаров и услуг.
- **Перевозки** – перемещение грузов.

Это не исчерпывающий список, но он даёт общее представление о том, насколько широким может быть диапазон деятельности, которая поддерживает организации.

4 Краткое содержание

Подытоживая вышесказанное, существует множество принципиальных различий между организациями. Они включают, не ограничиваясь:

- **Владение** – владельцами организаций частного сектора чаще всего являются отдельные лица или акционеры (в зависимости от типа организации). Организации государственного сектора контролируются государством, в то время как кооперативами владеют их члены.
- **Цели** – как было отмечено ранее, у каждой организации свои определенные цели. Они могут варьироваться от проведения общественных мероприятий (благотворительными фондами и государственными организациями) до увеличения благосостояния акционеров (коммерческими организациями).
- **Деятельность** – деятельность организации будет поставлена таким образом, чтобы обеспечивать достижение её целей. Это означает, что деятельность организаций будет отличаться настолько же, насколько отличаются сами организации!
- **Источники финансирования** – государственные организации обычно получают финансирование от правительства. Частные организации, такие как компании и кооперативы, чаще всего получают финансирование от владельцев. Благотворительные организации финансируются путём пожертвований.
- **Размер** – организации могут быть крупными международными компаниями или же представлять собой индивидуальных предпринимателей.
- **Обязательства** – индивидуальные предприниматели и участники товариществ несут личную имущественную ответственность за возникшие убытки. У владельцев компаний ответственность ограничена.

Несмотря на эти различия, разные виды организаций зачастую сталкиваются с одинаковыми проблемами. Многие из них нанимают работников, которым нужна мотивация. Многим организациям необходимо разрабатывать стратегии развития, либо задумываться о том, какие системы необходимо будет внедрить для корректного учета финансовых операций.

В последующих главах мы будем фокусироваться на более детальном изучении этих общих проблем.

5 Резюме главы



6 Упражнения

Упражнение 6

Что из нижеперечисленного НЕ является преимуществом организаций по сравнению с физическим лицом?

- A Они позволяют делиться знаниями и опытом
- B Они позволяет людям выполнять задачи, с которыми они не смогли бы справиться самостоятельно
- C Они помогают достичь синергии
- D Они сокращают время для принятия решения

Упражнение 7

GreenWatch – это независимая благотворительная организация, осуществляющая деятельность в сфере охраны окружающей среды, которая была создана для лоббирования в правительстве инициатив по повышению требований законодательства об охране окружающей среды к бизнесу. К какому типу организации можно отнести GreenWatch?

- A Государственный сектор
- B Кооператив
- C Неправительственный
- D Коммерческий

Упражнение 8

Какое из нижеприведенных утверждений о видах бизнеса является корректным?

- A Товариществом владеют и управляют один или несколько человек
- B Акции частной компании с ограниченной ответственностью могут быть реализованы на открытом рынке
- C Ответственность акционеров компаний ограничена
- D Ответственность индивидуальных предпринимателей ограничена

 **Упражнение 9**

Какое из нижеприведенных утверждений об организациях является корректным?

- (i) Источником финансирования компаний обычно является правительство.
 - (ii) Целью большинство индивидуальных предпринимателей и товариществ является увеличение своего благосостояния.
 - (iii) Государственные организации контролируются правительством.
 - (iv) Благотворительные фонды являются частью государственного сектора.
- A Только (i) и (ii)
B Только (iii) и (iv)
C Только (ii) и (iii)
D Только (ii) и (iv)

 **Упражнение 10**

Ниже приведены четыре утверждения об отличительных чертах различных видов организаций:

- A Акции этого вида организаций могут быть реализованы на открытом рынке.
- B Этим видом организации владеют и управляют двое или более людей, которые юридически неотделимы от организации.
- C Этот вид организаций контролируется государством.
- D Этим видом организации владеют и управляют на равных правах её члены.

Задание:

- (a) Соотнести вышеперечисленные утверждения с каждым видом организации, выбирая варианты A, B, C, D либо ни один из вариантов.
 - (i) Частная компания с ограниченной ответственностью
 - (ii) Товарищество
 - (iii) Публичная компания с ограниченной ответственностью
 - (iv) Кооператив
 - (v) Организация государственного сектора
 - (vi) Индивидуальный предприниматель

(0.5 балла за каждый ответ, всего 3 балла)

(b) Ниже приведены четыре вида организаций:

- A Благотворительные фонды
- B Школы
- C Компании с ограниченной ответственностью
- D Органы правопорядка

Задание:

Написать, какие два вида организаций из данного списка могут быть отнесены к частному сектору путём выбора ДВУХ вариантов из A, B, C, D.

(0.5 балла за каждый ответ, всего 1 балл)

(Итого: 4 балла)

Ответы к упражнениям

- | | |
|--|---|
| | Упражнение 1 |
| | <p>Правильный ответ – С</p> <p>В случае индивидуального предпринимателя отсутствуют общие цели, поэтому индивидуальный предприниматель не соответствует этому определению.</p> |
| | Упражнение 2 |
| | <p>Правильный ответ – А</p> <p>Утверждение (iv) не соответствует действительности, так как организации (именно так может классифицироваться этот комитет) создают условия для специализации. Всем членам комитета не обязательно иметь опыт в выполнении всех необходимых задач.</p> |
| | Упражнение 3 |
| | <p>Правильный ответ – В (Нет)</p> <p>Школы проводят мероприятия по сбору средств для оплаты дополнительных учебников, например, с целью улучшения качества образования. Таким образом, в первую очередь преследуются образовательная цель, а не получение прибыли. Следовательно, деньги в данном случае являются средством достижения цели, а не самой целью.</p> |
| | Упражнение 4 |
| | <p>Правильный ответ – D</p> <p>Хотя охрана окружающей среды поощряется и внедряется, в определенной степени, на законодательном уровне, она не является основной целью компании. Основной целью компаний является увеличение доходов их владельцев.</p> |
| | Упражнение 5 |
| | <p>Правильный ответ – С</p> <p>Организации государственного сектора контролируются государством. Маловероятно, что они могут рассматриваться в качестве благотворительного фонда, компании или общественного клуба, которые являются типичным примером организаций частного сектора.</p> <p>Примите к сведению, что частная школа может относиться к</p> |

частному сектору, но в целом школы чаще всего относятся к государственному сектору.

Упражнение 6

Правильный ответ – D

Создание организации означает, что люди сотрудничают сообща. Как правило, это приводит к тому, что процесс принятия решений замедляется, так как больше людей (с потенциально разными мнениями) вовлекается в процесс принятия решения.

Упражнение 7

Правильный ответ – C

Являясь благотворительным фондом, GreenWatch не преследует цели получения прибыли. Очевидно, что правительство также не контролирует его, что означает, что он не относится к государственному сектору. Фонд также не соответствует определению кооператива, который является организацией, контролируемой людьми, приобретающими его товары.

Упражнение 8

Правильный ответ – C

Индивидуальным предпринимателям не доступна ограниченная ответственность, потому что юридически владение бизнесом не разграничено. Только публичные компании с ограниченной ответственностью могут выпускать акции на открытом рынке, а владельцем товарищества не может быть одно лицо!

Упражнение 9

Правильный ответ – C

Компании обычно привлекают финансирование из источников иных, чем правительство, и благотворительные фонды относятся, скорее, к частному сектору, нежели государственному.

**Упражнение 10**

- (a) (a) Правильные ответы:
- (i) **Ни один**
 - (ii) **В**
 - (iii) **А**
 - (iv) **Д**
 - (v) **С**
 - (vi) **Ни один**
- (b) (b) К частному сектору относятся организации, которыми управляют частные лица и группы, а не правительство. Следовательно, правильные ответы – **А и С**.



Бизнес организация

Бизнес организация и ее структура

Цели главы

После завершения этой главы Вы сможете:

- описать различные варианты организационных структур: предпринимательский, матричный, функциональный, по подразделениям (географическим, по виду продукции или типу потребителя), без границ (виртуальные, оболочечные или модульные)
- разъяснить базовые концепции организационных структур: разделение владения и контроля, разделение управления и менеджмента, норма управляемости и вертикаль подчинения, организации с вертикальной и горизонтальной управленческой структурой, аутсорсинг и офшоринг, разделяемые сервисы
- разъяснить характеристики стратегического, тактического и операционного уровней организации в контексте иерархии Энтони
- разъяснить, что такое централизация и децентрализация, и указать их преимущества и недостатки
- описать роли и функции основных подразделений бизнес организации: научно-исследовательского, по снабжению, производственного, обслуживания клиентов, маркетинга, администрирования и финансирования

- разъяснить роль маркетинга в организации:
 - определение понятия «маркетинг»
 - маркетинг-микс
 - связь маркетингового плана со стратегическим планом



1 Организационная структура

Организационная структура связана с тем, каким образом разделяется и распределяется работа.

Она определяет роль и обязанности отдельных лиц и групп в организации.

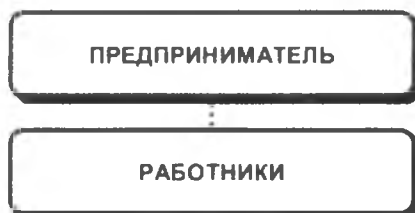
Существует несколько способов построения структуры организации. На этом экзамене Вы должны быть знакомы с каждым из них, а также уметь оценивать их преимущества и недостатки.

Структура большинства организаций будет меняться по мере роста компании. Как правило, изменение структуры проходит следующие стадии:

1.1 Предпринимательская структура

Эта структура состоит из владельца-управляющего и является **типичной для малого бизнеса** на ранней стадии развития.

Она также распространена в случаях, когда предприниматель обладает особым знанием продукта или услуги, которые предлагает организация.



Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Быстрое принятие решение. • Быстрая реакция на изменения на рынке. • Согласованность целей. • Надлежащий контроль. • Тесная связь с рабочей силой. 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабая организация карьерного роста. • Зависимость от возможностей управляющего/владельца. • Не может справиться с диверсификацией/ростом.



Преимущества и недостатки предпринимательских структур

Преимущества

- Решения принимает только один человек, в результате чего решения принимаются быстро.
- Предприниматель может определить малейшие изменения рынка и предпринять своевременные меры.
- Отсутствие иерархической цепочки и малый размер организации означает, что предприниматель контролирует рабочую силу и процесс принятия решений, что приводит к лучшей согласованности целей.

Недостатки

- Такой вид структуры обычно подходит для небольших компаний, в которых, ввиду размера, отсутствует механизм карьерного роста для работников.
- Если организация растет, один человек не сможет справиться с растущим количеством принимаемых решений и т.д.



1.2 Функциональная/подразделенческая структура

Функциональные организации группируют работников, которые выполняют схожие функции, в **подразделения**.

Такой вид структуры распространен среди организаций, которые выросли из предпринимательской структуры.

Он лучше всего подходит для малых организаций, которые предлагают небольшой ассортимент продукции или находятся в ограниченном регионе, и которые осуществляют деятельность в относительно стабильной обстановке.



Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Экономия от масштаба. • Стандартизация. • Удобство для специалистов. • Возможности карьерного роста. 	<ul style="list-style-type: none"> • Чрезмерное усложнение структуры. • Низкая скорость реагирования. • Конфликты между подразделениями. • Плохо справляется с диверсификацией.



Преимущества и недостатки функциональных структур

Преимущества

- Вместо дублирования функций в различных отделениях компании, схожая деятельность группируется, что приводит к:
 - снижению расходов
 - стандартизации результатов работы/систем и т.д.
 - люди со схожими умениями собраны в группы и не чувствуют себя в изоляции.
- Вследствие больших размеров организации и создания функциональных групп, для работников создаются возможности карьерного роста.

Недостатки

- Руководители подразделений могут принимать решения, руководствуясь исключительно интересами своего подразделения, а не всей компании, или желанием усилить свою власть. Это приводит к чрезмерному усложнению структуры (строительству империи) и конфликтам между подразделениями.
- Из-за более длинной цепи инстанций, принятие решений занимает большее время.
- Такая структура не подходит для организации, которые быстро

растут или активно диверсифицируются. Например, специалисты производственного подразделения могут не справиться с одновременным производством газовых каминов и радиоприемников.



1.3 Дивизионная структура/Структура по видам продукции

При такой структуре организация разделена на несколько **отделений**, каждый из которых отвечают за отдельный продукт (например, отделения по производству автомобилей и мотоциклов), регион (например, отделения, отвечающие за США и Европу) или даже категории потребителей (например, отделения, отвечающие за корпоративных и частных клиентов).

Вероятно, что каждое из отделений будет представлять собой функциональную структуру со всеми подразделениями, необходимыми для осуществления деятельности на определенном сегменте рынка.

Также вероятно, что каждое отделение будет рассматриваться как отдельная хозрасчетная единица (профит центр), учитывающая собственные доходы, расходы и инвестиции капитального характера. Каждое отделение является самостоятельной частью всей организации, которое также часто называют **стратегической бизнес-единицей (СБЕ)**.

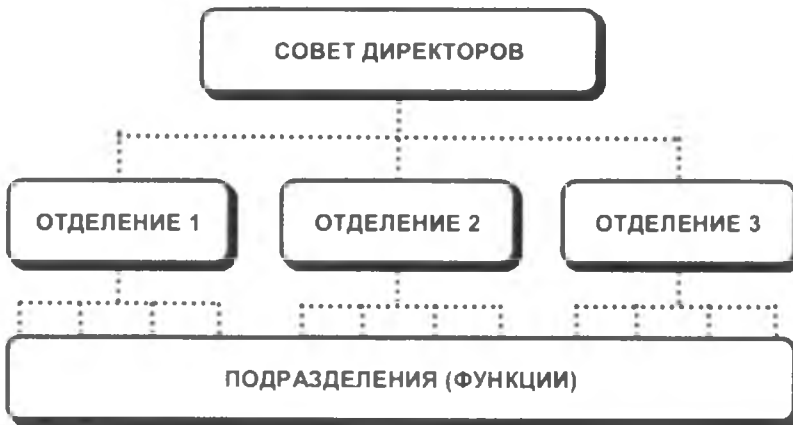


Иллюстрация 1 – Дивизионная структура

A Ltd является компанией, которая производит два разных продукта – тостеры и телевизоры. Для производства этих изделий требуются различные детали, также им необходима различная стратегия маркетинга и продаж.

Следовательно, A Ltd использует в своей деятельности дивизионную структуру с отделениями по производству тостеров и телевизоров. Каждое отделение имеет свое подразделение по

реализации, снабжению, персоналу и рекламе.

Тем не менее, управление финансовым подразделением осуществляется централизованно.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивает условия для роста. • Четко обозначенный круг ответственности за продукты/отделения. • Обучение генеральных менеджеров. • Адаптивность к дальнейшей диверсификации. • Высшее руководство может сфокусироваться на стратегических вопросах. 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность потери контроля. • Недостаточная согласованность целей. Дублирование. • Специалисты могут почувствовать себя изолированным. • Могут возникнуть проблемы с распределением общих расходов.



Преимущества и недостатки дивизионных структур

Преимущества

- Функциональная структура не подходит организации, если она стремится к росту и диверсификации, поэтому ей необходимо внедрить дивизионную структуру. При необходимости дальнейшей диверсификации такая структура позволяет «надстроить» еще одно отделение.
- Дивизионная структура стимулирует диверсификацию продукции. Например, добавляя новые вкусы, организация может войти в другие сегменты рынка. В свою очередь, это приводит к необходимости использования нового оборудования и средств.
- Вследствие разделения деятельности компании по отделениям, менеджеры отделений четко понимают зону своей ответственности, что позволяет высшему руководству сконцентрироваться на вопросах стратегического характера, а не на текущих проблемах каждого отделения. С другой стороны, это может привести к снижению контроля над деятельностью отделений и недостаточной согласованности целей.
- Особое внимание уделяется характеристикам продукции и рентабельности. Возложение на отделения ответственности за рентабельность позволяет им быстро реагировать и принимать

решения на ежедневной основе.

- Генеральный менеджер менее вовлечен в специфические вопросы, что позволяет шире смотреть на деятельность компании.

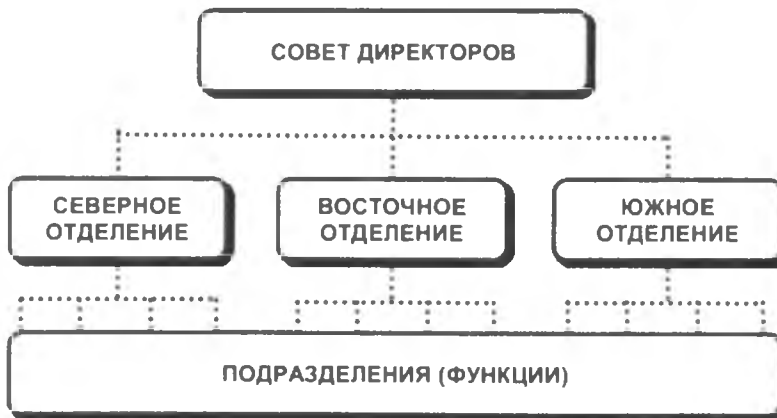
Недостатки

- Во многих компаниях с дивизионной структурой некоторые функции, такие, например, как учет, кадры, осуществляются централизованно. В таких случаях общие расходы должны распределяться между теми отделениями, которые пользуются соответствующими функциями. Существуют различные способы расчета и распределения общих расходов, и менеджеры отделений могут выразить недовольство, если рентабельность их отделений снизится из-за суммы расхода, которую они могут посчитать необоснованной.

1.4 Структурирование по географическому расположению

Такая структура схожа с дивизионной структурой, но каждое отделение отвечает за определенный регион.

Например, международная компания может быть разбита на несколько отделений в зависимости от географического расположения. Например, это могут быть отделения, отвечающие за деятельность в Азии, Европе и Америке.



Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Дает возможность географической экспансии. • Позволяет принимать решения на местном уровне. • Четко обозначенный круг ответственности. • Обучение генеральных менеджеров. • Высшее руководство может сфокусироваться на стратегических вопросах. 	<ul style="list-style-type: none"> • Те же, что и у дивизионной структуры.



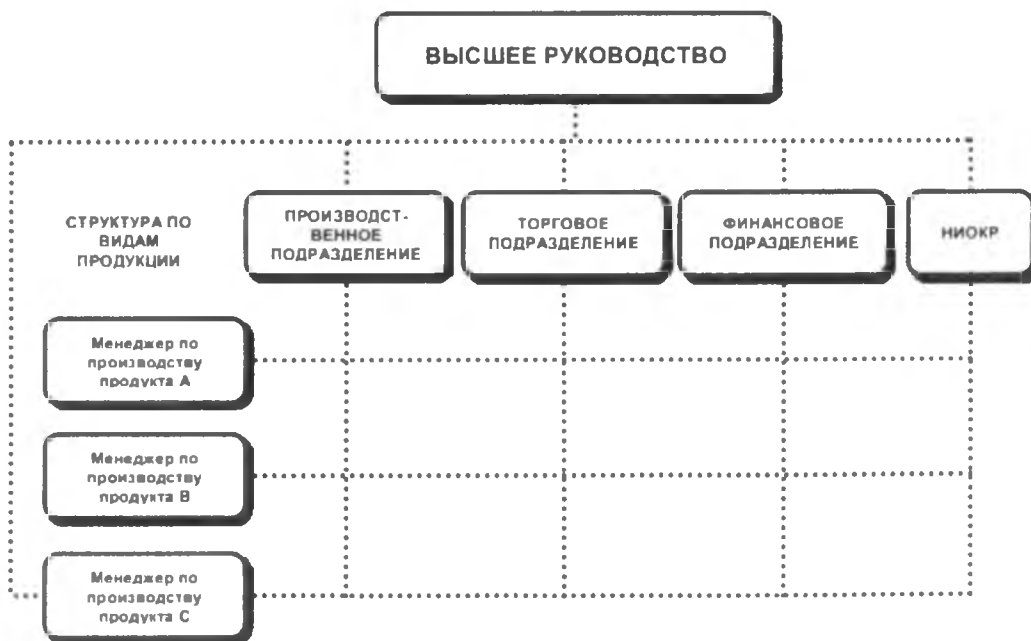
Структурирование по видам продукции и географическому признаку

Структурирование по видам продукции предпочтительнее по сравнению с географической структурой в тех случаях, когда производится сложная продукция, требующая высоких капитальных затрат, опытных специалистов и т.д. Примером может служить производство автомобилей.



1.5 Матричная структура

Матричная структура представляет собой комбинацию функциональной и дивизионной структур.



В матричной структуре возникает двойная отчетность: перед двумя менеджерами. Например, в вышеприведенной диаграмме работник, производящий продукцию А, должен отчетываться перед менеджером производственного подразделения и менеджером по производству продукта А.

Основной целью матричной структуры является объединение преимуществ функциональной и дивизионной структур.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Преимущества функциональной и дивизионной структур. • Гибкость. • Ориентированность на потребности клиента. • Поощряется командная работа и обмен мнениями и опытом. 	<ul style="list-style-type: none"> • Двойное руководство и конфликт. • Размытие функциональных полномочий. • Продолжительные встречи. • Повышенные административные расходы.



Преимущества и недостатки матричных структур

Преимущества

- В современной быстроизменяющейся обстановке существует необходимость эффективной координации в очень сложных ситуациях. Если производитель автомобилей хочет спроектировать, произвести и вывести на рынок новую модель, данный процесс вовлечет все части организации, что создает необходимость во внедрении гибкой системы для достижения целей. По сравнению с матричной структурой, более строгая структура дивизионной компании не позволяет достичь гибкости, которая обеспечила бы координацию между задачами и людьми.
- Менеджеры по производству продукции могут быть заменены на менеджеров по работе с клиентами, и в таком случае вся команда будет сфокусирована на удовлетворении потребностей покупателей.

Недостатки

- Матричная структура может создать сложности в организации функций контроля. Они могут стать нечеткими и конфликтовать друг с другом. Член команды может быть подотчетен перед менеджером по производству и руководителем подразделения, и это может создать путаницу и давление. Для решения конфликтов могут понадобиться продолжительные встречи, что приводит к повышенным административным расходам.

Упражнение 1

Ознакомьтесь со следующими утверждениями:

- (i) В функциональной структуре каждое подразделение осуществляет деятельность в качестве стратегической бизнес-единицы.
- (ii) Матричная структура обеспечивает быстрое принятие решение в организации.

Какое(ие) из утверждений правильное?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

Упражнение 2

M plc - крупная компания, осуществляющая деятельность в стране G. Она производит несколько видов чрезвычайно сложной и узкоспециализированной продукции. В течение последних нескольких лет продажи существенно выросли, и каждый вид продукции приносил приблизительно одинаковую сумму в валовый доход M.

Какая из организационных структур лучше подходит для M?

- A Географическая
- B Дивизионная
- C Функциональная
- D Предпринимательская

1.6 Структуры без границ

Существует современная модель построения организации с более гибким подходом к структурированию.

Организации без границ построены, по сути, без четкой структуры; они не ограничены рамками вертикали полномочий или формальных подразделений. Вместо этого, они фокусируются на гибкости.

Существует несколько видов организаций без границ, о которых вам нужно знать: оболочечные, виртуальные и модульные.

Оболочечные организации

Функционально оболочечная организация делится на основную (т.е. стратегически важную) и неосновную деятельность. Любая деятельность, считающаяся неосновной, отдается на аутсорсинг (субподряд) другим организациям.

Аутсорсинг – это привлечение специализированных поставщиков для выполнения некоторых функций организаций. Мы рассмотрим аутсорсинг более подробно в главе 7.

Например, организация, занимающаяся обучением бухгалтерскому учету, может отдать на аутсорсинг менее важные функции (например, расчет заработной платы) третьей стороне, специализирующейся на такой работе. Основные же функции, такие как обучение, будут сохраняться за организацией и выполняться силами работников компании.

Виртуальные организации

Виртуальная организация возникает тогда, когда она отдает на аутсорсинг большинство своих функций другим организациям и существует как сеть договорных отношений с небольшой долей функций (либо вообще без таковой), оставленных за организацией.

Например, многие интернет-магазины могут рассматриваться как виртуальные компании. Они закупают товары у производителей, доставку осуществляют курьеры, и даже их сайты могут храниться и обслуживаться у сторонних специалистов по информационным технологиям.

Как правило, у виртуальной организации есть небольшой штат работников, которые координируют работу обслуживающих компаний и следят за тем, чтобы запросы клиентов были удовлетворены.

Модульные организации

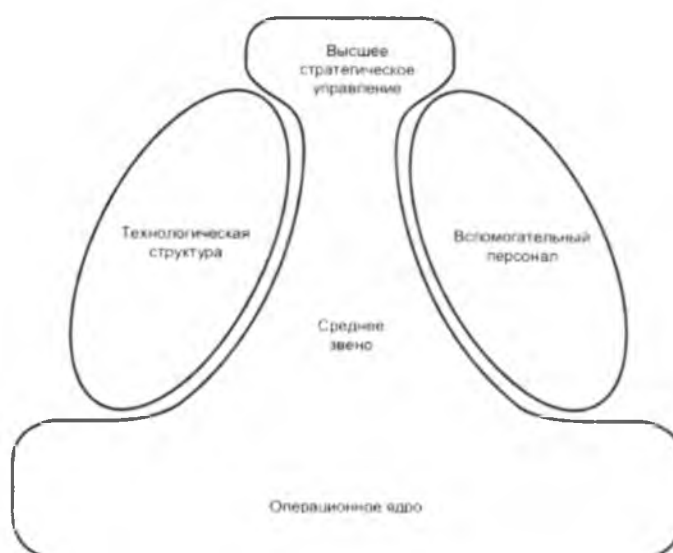
Они представляют собой пример компаний без границ, занимающихся производством. Вместо производства собственной продукции, они разбивают процесс производства на модули или компоненты. Далее, каждый компонент может быть произведен компанией или его производство может быть отдано на аутсорсинг внешнему поставщику.

Например, производитель мобильных телефонов может привлечь сторонних производителей для производства основных компонентов телефонов – процессоров и экранов. В последующем компания использует эти компоненты, а также компоненты собственного производства, для производства телефонов.

В исключительных случаях производство всех компонентов может быть отдано в аутсорсинг, и в итоге компания занимается только сборкой конечной продукции.

1.7 Организационные конфигурации Минцберга

Теоретик менеджмента Генри Минцберг (Структура в кулаке: создание эффективной организации) утверждал, что организации созданы из пяти ключевых элементов.



Каждый элемент соответствует определенной группе в организации:

- **Высшее стратегическое управление** – высокопоставленные руководители.
- **Среднее звено** – руководители среднего звена.
- **Операционное ядро** – работники, вовлеченные в производство или создание основной продукции или услуги, производимой организацией.
- **Технологическая структура** – вносит технологическую составляющую, которая не является частью операционного ядра (обычно это стандартизация организационных процедур). В этой структуре состоят аналитики, которые планируют и контролируют работу других.
- **Вспомогательный персонал** – административная поддержка и вспомогательные службы.

Идеология – это убеждения и ценности (культура) организации. Ее можно определить путем анализа правил или наблюдения за поведением на рабочем месте.



Иллюстрация 2 – Элементы Минцберга

Сценарий

Компания Q plc управляет пятью фабриками по производству игрушек, каждым из которых управляет свой менеджер по производству. Все пять менеджеров по производству подотчетны перед Советом директоров Q plc. Все работники, занимающиеся производством, подотчетны перед менеджерами по производству.

Недавно директора Q plc заявили, что компания «должна сократить расходы с целью повышения прибыли для инвесторов».

Компания также наняла специалиста в области построения рабочих процессов, который приступил к исследованию того, каким образом необходимо организовать производственный процесс и какая последовательность смен могла бы увеличить производительность компании.

Финансист отдела стратегического планирования разработали инструкции по возмещению расходов персонала, которые, возможно, помогут снизить расходы.

На заводах Q plc трудится большое количество административного персонала, включая работников столовых и секретарей.

Применение организационных конфигураций Минцберга

Совет директоров Q plc принимает основные стратегические решения и, следовательно, относится к **высшему стратегическому управлению**.

Менеджеры по производству являются связующим звеном между Советом директоров и работниками, занятыми производством. Следовательно, они относятся к руководителям среднего звена или **среднему звену**.

Работники, непосредственно вовлеченные в производство продукции Q plc, представляют собой **операционное ядро**.

Финансист отдела стратегического планирования и специалист в области построения рабочих процессов будут относиться к **технологической структуре**, так как они вносят технологическую составляющую при выстраивании производственных процессов и пытаются стандартизировать эти процессы.

Деятельность административного персонала (работники столовой и секретари) не относятся к производственной и, следовательно, данные работники относятся к **вспомогательному персоналу**.

Директора утвердили стремление компании достичь большей рентабельности и сократить расходы, которое было поддержано действиями технологической структуры. Это можно рассматривать как основную **идеологию** Q plc.

Минцберг также считал, что любой из этих элементов может доминировать в организации, что приводит к возникновению различных видов структур.

- **Простая структура** (доминирует высшее стратегическое управление)

Она также известна как предпринимательская структура. Она чаще всего характерна для недавно созданных организаций, в которых один или несколько топ менеджеров контролируют остальных работников путем прямого надзора. Несмотря на то, что такая структура относительно гибка и позволяет принимать решения быстро, ее зависимость от нескольких руководителей означает, что ей будет сложно справиться с существенным ростом.

- **Машинная бюрократия** (доминирует технологическая структура)

Такая структура характерна для крупных солидных организаций. Рабочий процесс предельно формализован правилами и процедурами. Должностные обязанности четко определены, разработано множество планов и бюджетов. Стандартизация рассматривается как первостепенная необходимость.

Многие крупные производственные компании и государственные органы тяготеют к такой структуре.

- **Профессиональная бюрократия** (доминирует операционное ядро)

Данная структура чаще всего возникает в организациях, которые зависят от высококлассных специалистов, в таких областях, как медицина или юриспруденция. Зачастую такие организации остаются бюрократическими с большим количеством правил и процедур, но процесс принятия решений децентрализован, так как отдельный работник с высокими полномочиями может самостоятельно принимать решения. У высшего руководства могут возникнуть проблемы с эффективным управлением такой организации.

- **Дивизионная** (доминирует среднее звено)

Эта структура соответствует дивизионной структуре, которая обсуждалась выше в разделе 1.3. Руководители каждого отделения (руководители среднего звена) практически полностью контролируют повседневную деятельность и стратегию своих отделений, а внимание директоров (высшее стратегическое управление) сфокусировано на глобальном стратегическом планировании.

- **Гибкая или адхократия** (доминирует вспомогательный персонал/операционное ядро)

Гибкая структура фокусируется на инновации, что делает ее, по сравнению с формализованными структурами, более подходящей для быстроразвивающихся и динамичных отраслей (таких как высокие технологии и фармацевтика). В таких организациях обычно создаются команды экспертов из разных областей, процесс принятия решений децентрализован, а полномочия распределены между соответствующими частями организации. Как правило, стандартизация не приветствуется.

- **Миссионерская** (доминирует идеология)

Миссия и убеждения организации доминируют, и деятельность работников связана с ними. Поведение (или нормы) стандартизируются.



Упражнение 3

F – начальник на заводе, производящем стальные балки. В его обязанности входит обучение новых работников работе с оборудованием, а также наблюдение за работниками с целью обеспечения их наиболее эффективной работы. Сам F не вовлечен в производственный процесс.

К какому элементу организационной конфигурации Минцберга относится F?

- A Вспомогательный персонал
- B Операционное ядро
- C Высшее стратегическое управление
- D Технологическая структура

2 Прочие базовые организационные концепции

Наряду с различными типами организационных структур, вам также будет необходимо знать о шести ключевых структурных концепциях.

2.1 Разделение управления и руководства

В крупных организациях владение и руководство обычно разделено. Это наиболее характерно для крупных компаний, в которых владельцы (акционеры) назначают директоров для управления компанией от их имени.

Чтобы добиться того, что директора управляют бизнесом в интересах владельцев, применяется множество защитных мер и ограничений. Они будут раскрыты более подробно в главе 8.

Следует отметить, что в крупных организациях управление может быть отделено от руководства. У директоров может не хватать времени для того, чтобы заниматься ежедневными вопросами. Поэтому они могут назначать менеджеров для этой работы.

Это позволяет директорам сфокусироваться на создании и управлении стратегиями высшего уровня, в то время как менеджеры занимаются ежедневными операционными вопросами. Например, директора могут принять решение о запуске нового продукта или открытии новой сети магазинов. Менеджеры будут принимать решения о найме или увольнении младшего персонала и заниматься жалобами покупателей.

**Упражнение 4**

В маленьких компаниях владение и контроль разделены. Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное

**2.2 Вертикаль подчинения**

Это система подчинения, которую можно отследить вверх и вниз от самого старшего руководителя до младшего персонала. Таким образом, она имеет отношение к числу уровней управления в организации.

**2.3 Норма управляемости**

Норма управляемости для менеджера – это количество людей, за которых он или она несет ответственность.

Факторы, влияющие на норму управляемости, включают:

- **вид работы** – чем более повторяющейся или простой является работа, тем больше может быть норма управляемости.
- **тип персонала** – чем более опытные и мотивированы менеджеры и остальные работники, тем больше может быть норма управляемости.
- **местонахождение персонала** – если персонал находится поблизости, требуется относительно немного времени и усилий для наблюдения за работниками. Это позволяет увеличить норму управляемости.

**Упражнение 5**

Ознакомьтесь со следующими утверждениями:

- (i) Вертикаль подчинения связана с количеством людей, над которыми у менеджера есть полномочия.
- (ii) У бизнеса с большим количеством опытных и мотивированных участников норма управляемости будет выше по сравнению с бизнесом, где работники демотивированы.

Какое(ие) из этих утверждений правильное(е)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один



2.4 Организации с вертикальной и горизонтальной управленческой структурой

Организация с вертикальной управленческой структурой имеет множество уровней управления (длинная вертикаль подчинения) и низкую норму управляемости.

Организация с горизонтальной управленческой структурой имеет мало уровней управления (короткая вертикаль подчинения) и высокую норму управляемости.



Следует отметить, что организации с вертикальной управленческой структурой склонны быть более бюрократичными, а решения принимать медленнее ввиду большого числа вовлеченных уровней управления.

В организациях с горизонтальной управленческой структурой уровень контроля ниже, а работники имеют меньше возможностей для карьерного роста.



Упражнение 6

Если управленческая структура состоит из множества уровней управления, будет ли норма управляемости высокой или низкой на каждом из уровней управления?

2.5 Офшоринг

Офшоринг – это процесс передачи в аутсорсинг или переноса некоторых функций организации из одной страны в другую, обычно, в целях снижения расходов.

Например, многие компании из Великобритании перевели свои центры по обслуживанию звонков клиентов в такие страны, как Индия и Филиппины. Уровень заработной платы в этих странах ниже, чем в Великобритании, что снижает расходы компании на содержание кол-центров.

Хотя экономия расходов может быть значительной, офшоринг может создать дополнительные проблемы для организации, включая культурные различия и языковые барьеры.

2.6 Использование разделяемых сервисов

Данный подход требует реструктуризации предоставления услуг внутри организации таким образом, чтобы определенная услуга оказывалась централизованно, а не дублировалась в различных частях компании.

Например, у компании среднего размера пара людей из каждого отдела (например, продажи, производства), которые обслуживают информационные системы для своего отдела.

При использовании разделяемых сервисов будет создан отдельный отдел по информационным технологиям, в котором будут собраны все специалисты в этой области. Этот отдел в дальнейшем будет обслуживать всю организацию.

У этого подхода есть несколько преимуществ, включая:

- более высокое качество предоставляемых услуг
- большая стабильность при оказании услуг
- снижение расходов вследствие более высокой эффективности и снижения дублирования функций.

Следует отметить, что переход на разделяемые сервисы не сводится лишь к простой централизации функций. Зачастую такие разделяемые сервисы, как, например, информационные технологии, могут функционировать как отдельный бизнес в организации и получать оплату от других частей организации за пользование их услугами.

3 Централизация и децентрализация

Другой метод анализа структур заключается в определении того, на каком уровне принимаются решения.

- В централизованной структуре право на принятие решений имеется у высших уровней организационной иерархии.
- В децентрализованной структуре право на принятие решений передается группам и людям на более низких уровнях.

Факторы, которые влияют на степень децентрализации:

- стиль управления
- способности менеджеров/работников
- географический разброс
- размер организации/масштаб деятельности.

Преимуществами и недостатками децентрализации являются:

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• Высшее руководство может сфокусироваться на стратегических вопросах.• Принимаемые на местах решения более удачны ввиду лучшего понимания местных обстоятельств.• Повышенная мотивация вследствие более интенсивного обучения и возможностей карьерного роста.• Быстрое реагирование и гибкость вследствие более короткой цепи инстанций.	<ul style="list-style-type: none">• Потеря высшим руководством контроля.• Нескоординированные решения вследствие недостаточной согласованности целей.• Плохие решения, принятые неопытными менеджерами.• Расходы на обучение.• Дублирование ролей в организации.• Дополнительные расходы на получение информации.

Упражнение 7

Что из нижеперечисленного **НЕ** является дополнительным расходом, вызванным децентрализацией?

- A Зачастую в децентрализованной организации возникают дополнительные расходы на обучение
- B Дублирование ролей, что приводит к дополнительным расходам на содержание персонала
- C Дополнительные расходы, связанные со сбором информации из различных источников и мест
- D Потеря продаж вследствие недостаточного локального знания и опыта

Упражнение 8

Каким образом возможности работника влияют на степень децентрализации?

4 Уровни стратегии

У каждого уровня руководства в компании есть своя роль и обязанности. Это особенно проявляется в случаях, когда у организации возникает необходимость разработки стратегии или плана на будущее.

Треугольник Энтони – это модель, иллюстрирующая виды стратегического планирования, которые могут быть разработаны на каждом уровне организационной иерархии.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Различные уровни планирования

- **Стратегическое планирование** осуществляется высшим руководством. Оно включает в себя принятие долгосрочных решений для всей организации.
- **Тактическое планирование** осуществляется руководителями среднего звена. Оно обычно связано с планами определенных отделений или подразделений и определяет то, как будут использоваться ресурсы.
- **Оперативное планирование** осуществляет низшим звеном руководства. Оно краткосрочное, детальное и касается практических аспектов деятельности.



Иллюстрация 3 – Стратегическое, тактическое и оперативное планирование

Вышеперечисленные уровни планирования могут быть применены к супермаркету следующим образом:

- Стратегическое планирование заключается в разработке планов для всего бизнеса. Оно может касаться выбора мест, в которых магазины нужно открывать или закрывать, и нужно ли привлекать финансирование от инвесторов.
- К тактическому планированию относится разработка стратегий для конкретного супермаркета. Например, решения о проведении акций, размещения местной рекламы и выбора ассортимента.
- Оперативное планирование заключается в реализации практических, ежедневных стратегий таких как, например, организация графика смен, времени для выкладки и рекламирования товаров и найма новых работников.

Необходимо учесть, что для достижения успеха, все уровни планирования должны поддерживать друг друга. Если принимается стратегическое решение повысить качество обслуживания клиентов, его реализация должна сопровождаться соответствующими тактическими решениями, принятыми в каждом магазине. Это может быть, например, выделение больших средств на наем дополнительного персонала, обслуживающего клиентов. Несмотря на это, успешная реализация будет возможна только при условии, что на операционном уровне будут выбраны наиболее подходящие кандидаты на открывшиеся вакансии.

Упражнение 9

Н – розничный магазин по продаже электроники. Необходимо принять решение о том, какое количество товаров нужно заказать в следующем месяце, чтобы удовлетворить спрос.

К какому уровню стратегического планирования относится данное решение?

- A Стратегический
- B Функциональный
- C Тактический
- D Оперативный

5 Роли и функции основных подразделений бизнес-организации

Несмотря на структурные различия, организации обычно во многом схожи. Одной из таких черт является то, что в организациях существуют схожие подразделения, которые выполняют одни и те же задачи.

Наиболее часто встречающиеся подразделения перечислены ниже.

Подразделение	Роль	Ключевые вопросы
Исследования и разработки	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение потребительских свойств производимой продукции • Разработка новой продукции 	<ul style="list-style-type: none"> • Прогноз потребностей клиентов • Формирование новых идей • Испытания • Себестоимость
Снабжение	<ul style="list-style-type: none"> • Закуп товаров и услуг, необходимых для деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Цена и условия оплаты • Качество • Уровень запасов/график поставки
Работа с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление услуг клиентам (например, у компании, оказывающей услуги бухгалтерского учета) 	<ul style="list-style-type: none"> • Качество • Учет рабочего времени/планирование работы

Подразделение	Роль	Ключевые вопросы
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> • Определение потребностей клиентов • Исследование рынка • Дизайн продукта • Установление цены • Продвижение товара • Дистрибуция 	<ul style="list-style-type: none"> • Потребности клиентов • Качество • Стратегия продвижения • Разработка каналов дистрибуции • Ценовая стратегия
Администрация	<ul style="list-style-type: none"> • Административная поддержка • Обработка транзакций 	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность • Обработка информации
Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> • Бухгалтерский учет • Финансовая отчетность • Финансовый контроль • Бюджетирование • Привлечение финансирования 	<ul style="list-style-type: none"> • Точность и полнота учета операций • Ежемесячная управленческая отчетность • Ежегодная финансовая отчетность

Упражнение 10

Что из нижеперечисленного не входит в обязанности подразделения по исследованиям и разработкам?

- A Улучшение потребительских свойств производимой продукции
- B Разработка новой продукции
- C Исследование новых технологий, применимых к будущей продукции
- D Исследование рыночного спроса на продукции

6 Маркетинг

6.1 Что такое «маркетинг»?

Согласно определению, данному Королевским институтом маркетинга (Chartered Institute of Marketing), маркетинг – это управленческий процесс, который идентифицирует, прогнозирует и удовлетворяет потребительские запросы эффективным и рентабельным способом.

Таким образом, главный акцент сделан на потребностях потребителей:

- Идентификация и прогнозирование потребностей – исследование рынка.
- Удовлетворение потребностей потребителей – дизайн и разработка продукции.
- Эффективность – дистрибуция.
- Рентабельность – принятие решений о ценовой политике и продвижении товаров (доведение информации до потребителей с целью продажи товаров).



Маркетинг – это нечто гораздо большее, чем просто рекламирование!



Маркетинговая и товарная ориентация

Маркетинговая ориентация

В маркетинге основное внимание уделяется упреждению и удовлетворению запросов потребителей, в результате чего возникает система убеждений, которая делает клиента центральной фигурой в деятельности организации. Такого рода маркетинговая ориентация является бизнес-философией, пронизывающей все аспекты деятельности с прицелом на потребителя и основывающейся на глубокой вере в том, что удовлетворение запросов потребителей лучше, чем это делают конкуренты, является дорогой к корпоративной успеху.

Товарная ориентация

Руководство считает, что успех достигается путём производства товаров и услуг оптимального качества. Основной целью является совершенствование процесса исследований и разработок и повышенный контроль качества.

Несмотря на то, что покупатели в целом благосклонно принимают усовершенствованную продукцию, этот подход подвержен следующим угрозам:

- в погоне за «идеальным продуктом» расходы значительно растут, и покупатели могут перестать желать платить конечную

цену

- продукция может иметь характеристики, которые не нужны потребителям или не ценятся ими.

Упражнение 11

Что из нижеперечисленного входит в сферу маркетинга?

- A Увеличение доходов от продажи
- B Рационализация производства
- C Прогнозирование и удовлетворение запросов потребителей
- D Увеличение прибыли

6.2 Маркетинг-микс

Маркетинг-микс – это совокупность переменных, путём сочетания которых фирма добивается нужных результатов от целевого рынка.

Имеются четыре базовых элемента (4P's), управление которыми позволяет удовлетворять запросы потребителей с прибылью.

Продукт (Product)	Включает в себя характеристики продукции, долговечность, дизайн, бренд, упаковку, ассортимент, послепродажное обслуживание, гарантию.
Место (Place)	Выбор каналов дистрибуции, транспортировка, управление магазинами, запасы и складирование.
Продвижение/Дистрибуция (Promotion)	Реклама, личные продажи, проходимость в магазинах, методы по повышению продаж.
Цена (Price)	Уровень цен, скидки, резервы, условия платежа, принципы кредитования.

Маркетинг-микс – дополнительная информация

Согласно **Котлеру и его соавторам (1999)**, «маркетинг-микс – это совокупность контролируемых тактических маркетинговых средств... которые фирма сочетает с целью получения желаемого ответа от целевого рынка». Следовательно, для достижения маркетинговых целей компании, в эффективной маркетинговой программе все эти элементы «смешиваются».

Маркетинг-микс применяется для воздействия на потребительский спрос и входит в круг обязанностей маркетингового подразделения. Как было отмечено выше, он состоит из следующих элементов:

- **Цена** – организация может атаковать конкурентов, снизив цену или увеличивая объем за ту же цену. В контексте конкурентной борьбы вопрос ценовой политики может быть сформулирован аналогично девизу компании Jet petrol: «Мы всегда будем продавать на 1-2 пенни дешевле, чем лидеры на рынке».
- **Продвижение** – реклама, купоны на возврат денег, специальные цены являются средствами стимулирования продаж без снижения цены. В то время как снижение цен может привести к войне с конкурентами, купон на скидку рассматривается как временная акция и конкуренты могут проигнорировать ее.
- **Место** – магазины, географические регионы и каналы дистрибуции. Некоторые производители реализуют свои товары только в розничных магазинах (например, такое требование есть у большинства производителей автомобилей). Другие придерживаются конкурентной стратегии вертикальной интеграции, в соответствии с которой они берут контроль над сетью реализации и не допускают продукцию конкурентов. Примером этого служит розничная продажа обуви.
- **Продукт** – все, что предлагается для привлечения внимания, приобретения или потребления и может удовлетворить необходимость или потребность. Продуктами могут быть физические объекты, услуги, люди, места, организации и идеи. Организация может стать лидером на рынке став лучшим поставщиком в тех областях, которые по ее мнению потребители считают важными и в которых можно опередить конкурентов.

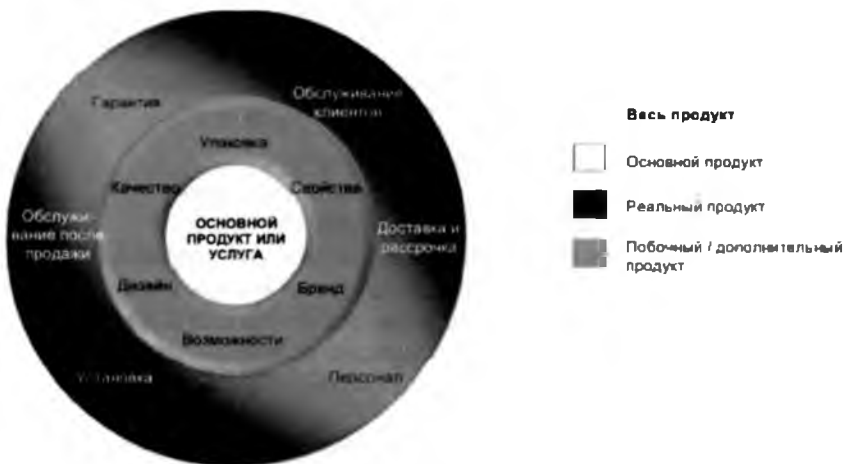
В своих работах **Котлер** внес новые элементы в дополнение к 4P маркетинг-микса:

- **Люди (People)** – имеет отношение как к работникам, так и к необходимости в понимании нужд потребителей.
- **Процессы (Processes)** – это системы, посредством которых оказывается услуга.
- **Физическое окружение (Physical evidence)** – рекомендации и отзывы о предлагаемой услуге.

6.3 Проблематика продуктов

Есть два основных вопроса, требующих внимания:

- Определение продукта – основным вопросом, касающимся продукции, является то, чем должен быть продукт. Этого можно достичь на трёх уровнях:



- Позиционирование продукта – с учётом всех этих факторов вопрос позиционирования продукта принимает первостепенное значение. Каков наш продукт по сравнению с предложениями конкурентов? Лучше ли наш продукт? Если лучше, то в чем?



Иллюстрация 4 – Маркетинг

Новую машину можно определить следующим образом:

- Основной/профильный продукт – личный транспорт.
- Реальный продукт – диапазон объемов двигателя, различный дизайн кузова, и т.д.
- Дополнительный продукт – гарантия производителя или контракт дилера на обслуживание по сниженной цене.



Продукт – дополнительные факторы

Основной продукт – что на самом деле приобретает покупатель? Основной продукт имеет прямое отношение к потребности, которая удовлетворяется потребителем при приобретении продукта, а именно использованию, пользе или решению определенной проблемы.

Реальный продукт – это осязаемый продукт или неосязаемая услуга, которые являются средством для получения пользы от

основного продукта.

Дополнительный продукт состоит из мер, предпринимаемых для того, чтобы потребитель мог использовать реальный продукт, включая установку, доставку и продажу в рассрочку, а также гарантии и послепродажное обслуживание.

Таким образом, продукт – это нечто большее, чем обычный набор осязаемых свойств. Потребители склонны воспринимать продукты как сложные наборы полезных свойств, которые удовлетворяют их потребности. Самым важным является то, как клиент воспринимает продукт. Клиенты обращают внимание на такие факторы, как эстетика и стиль, срок службы, престиж торговой марки, упаковку, обслуживание и гарантия, и любого из этих факторов может быть достаточно для того, чтобы выделить продукт среди конкурентов

6.4 Проблематика установления цен

При установлении цены на продукт необходимо принять во внимание следующие четыре фактора (4C's):

- **Затраты** – цена должна достаточно высокой для того, чтобы принести прибыль.
- **Покупатели** – Сколько они готовы заплатить?
- **Конкуренция** – является ли наша цена более высокой по сравнению с конкурентами?
- **Корпоративные цели** – например, может быть установлена низкая цена для завоевания доли рынка.

Сочетание этих факторов создает множество ценовых тактик, включая:

- **Ценообразование** по принципу «затраты плюс» – рассчитывается себестоимость производства единицы продукции и к ней прибавляется наценка.
- **Ценообразование** для внедрения на рынок – устанавливается низкая цена для завоевания доли рынка.
- **Ценообразование** на основе воспринимаемого качества – устанавливается высокая цена для создания или поддержания имиджа высококачественного продукта.
- **Ценовая дискриминация** – на один и тот же продукт устанавливаются различные цены на различных рынках, например, стоимость проезда в часы пик и в обычное время.
- **Ценообразование** на основе текущего уровня цен – цены соответствуют ценам конкурентов.
- **Снятие сливок** – при запуске нового продукта устанавливается высокая цена. После того, как с покупателей, желающих заплатить

более высокую цену, «сняты сливки», цена снижается для повышения спроса.

- Продажа с убытком – один продукт может быть продан с убытком в ожидании того, что покупатели продолжат покупки и приобретут другие, более прибыльные товары.
- Установление цены на обязательные принадлежности – используется в тех случаях, когда потребителям необходимо купить два товара. Первый из них продается по низкой цене для привлечения покупателей, и после того, как покупатель оказывается «привязанным» к этому товару, второй продается по более высокой цене.

6.5 Проблематика продвижения

Суть продвижения преимущественно заключается в рыночной коммуникации. Основной целью является побудить потребителя приобретать продукты в соответствии с последовательностью AIDA:

Внимание (Awareness) Интерес (Interest) Желание (Desire) Действие (Action)

Для достижения этой цели компании используют комбинации различных техник в рамках комплекса мер продвижению товаров, включая:

- Рекламу – например, размещение рекламы на телевидении, в газетах, билбордах и т.д.
- Техники по стимулированию продаж – например, «купи один и получи второй бесплатно».
- Личная продажа – например, коммивояжер.
- Связи с общественность – например, спонсирование спортивных событий.

6.6 Проблематика размещения (дистрибуции)

Ключевое решение сводится к выбору между:

- **Прямой продажей** – в таком случае производитель реализует продукцию конечному потребителю без вовлечения посредников. Например, бухгалтерская компания непосредственно обслуживает клиентов не прибегая к помощи брокеров и других посредников.
- **Непрямой продажей** – в таком случае цепь поставки может состоять из розничных продавцов, дистрибьюторов, оптовых покупателей и перевозчиков. Например, в поставку еды от фермера к потребителю зачастую вовлечены дистрибьюторы и розничные продавцы.



Вариации настроек маркетинг-микса

Разные компании акцентируют внимание на разные компоненты маркетинг-микса.

Например, некоторые компании полностью фокусируются на создании высококачественного товара. Другие компании акцентируют внимание на низкой себестоимости или активное продвижение и рекламирование с целью продажи. Производитель столов может быть заинтересован в продаже своей продукции как конечным потребителям, так и производителям офисной мебели. Маркетинг-микс для рынка конечных потребителей может включать низкие цены с дилерскими скидками, продажу преимущественно через торговые склады, современный дизайн, но с относительно низким качеством, продвижение товаров посредством рекламы в розничных точках продаж, а также продажа товаров производителем перекупщикам. Для продаж производителям мебели компания может разработать прочную продукцию с большим сроком службы, реализуемую по более высокой цене; реализация может осуществляться посредством рекламы по почте и визитами продавцов.

Можно сделать интересное сравнение двух различных компаний из одной отрасли. Например, Avon и Elizabeth Arden реализуют косметику, но в то время как Avon полагается на реализацию посредством коммивояжеров, Elizabeth Arden полагается на широкую дилерскую сеть и большие расходы на рекламу.



Упражнение 12

Nile - розничный интернет-магазин игр, DVD и книг. Планируется произвести апгрейд сайта, чтобы облегчить покупателям поиск товаров.

К какому из четырех P маркетинга это относится?

- A Цена
- B Размещение
- C Продвижение
- D Продукт

6.7 Процесс стратегического маркетинга

Процесс маркетинга влияет на процесс стратегического планирования организации следующим образом:

Стратегический анализ фирмы и окружающей бизнес среды

Маркетинговый анализ будет включать:

- анализ устойчивости бренда, качество продукта, репутация и т.д.
- анализ конкурентной среды
- исследование рынка с целью определения его привлекательности
- подробный анализ потребительских ожиданий и возможностей.

Стратегический выбор

Маркетинговые решения будут включать:

- принятие решений о том, какие продукты необходимо продавать
- сегментирование потенциальных рынков (например, по возрастным категориям) и последующая целенаправленная деятельность в привлекательных сегментах
- разработка стратегий для каждой из переменных маркетинг-микса.

Реализация стратегии

Реализации маркетинговой стратегии будет включать:

- определение бюджета на рекламу и т.п.
- определение плановых значений доходов от реализации, доли рынка, узнаваемости бренда, и т.д.
- наблюдение и контроль.



Стратегический маркетинг – дальнейший анализ

Стратегический анализ

Исследование рынка может быть осуществлено следующим образом:

(а) **Вторичное исследование (кабинетное исследование)**

Используется уже имеющаяся информация, например, официальные статистические данные могут предоставить демографическую информацию; торговые ассоциации могут предоставить более специализированную информацию о размерах рынка и трендах; собственные системы организации должны быть способны предоставить информацию о трендах в продаже, реализации в разрезе регионов, продуктов и обороте товарных запасов.

(б) **Исследования на местах (выездные исследования)**

Они обычно проводятся путем опроса людей, в идеале выбранных случайным образом, об их мнении о разных продуктах. В некоторых случаях людей просят опробовать продукцию и затем более подробно расспрашивают об их реакции.

(с) Пробный маркетинг

Перед выпуском нового продукта, в относительно небольшом регионе со среднестатистическим и стабильным населением, в котором имеется необходимая материальная база для продвижения товаров, может быть запущена пробная маркетинговая кампания. Это можно рассматривать как отладку маркетинг-микса и маркетинговой кампании перед тем, как утвердить полномасштабный запуск продукта в стране или на международном рынке.

Стратегический выбор

Рынки могут быть сегментированы различным образом:

- Географически – ЕС может быть разбит на отдельные страны или рассматриваться как единый рынок. Регионы для демонстрации рекламы на телевидении.
- Демографически – возраст, пол, доход. Например, Saga Holidays ориентирован на клиентов старше 50 лет. Модели, основанные на жизненном цикле семьи, например, семьи супругов, дети которых живут отдельно.
- Психологически – люди старшего возраста более озабочены безопасностью.
- Социально-экономически – система, основанная на классах, например, разделение на классы А, В, С1 и т.д.

Выбор привлекательных сегментов может основываться на различных критериях, включая:

- Размер
- Потенциал роста
- Уровень конкуренции

Стратегии таргетирования могут быть:

- Дифференцированными, в таком случае к каждому сегменту применяется отдельный маркетинг-микс. Например, Ford предлагает различные модели автомобилей по различным ценам для удовлетворения широкого круга потребностей клиентов.
- Недифференцированными, в таком случае ко всем сегментам применяется один базовый маркетинг-микс. Например, изначально Ford предлагал только один цвет – черный.
- Сконцентрированный, в таком случае таргетируется только один сегмент.



Упражнение 13

К какой части процесса стратегического планирования будет относиться анализ устойчивости бренда?

- A Стратегический анализ
- B Стратегический выбор
- C Реализация стратегии

7 Резюме главы



8 Упражнения

Упражнение 14

Нижеперечисленные четыре утверждения относятся к функциональной или дивизионной структуре.

- (i) Обеспечивает возможность экономии от масштаба
- (ii) Зачастую приводит к дублированию ролей
- (iii) Обычно не справляется с диверсификацией
- (iv) Специалисты могут почувствовать себя в изоляции.

Какие из этих утверждений относятся к функциональной структуре?

- A (i) и (ii)
- B (i) и (iii)
- C (ii) и (iii)
- D (ii) и (iv)

Упражнение 15

Какому виду организационной структуры присущ такой недостаток, как конфликтующий спрос на ресурсы?

- A Предпринимательская
- B Матричная
- C Дивизионная
- D Географическая

Упражнение 16

Р владеет малым бизнесом по производству и продаже садовых скульптур. Он принял решение относительно того, что он считает «лучшим и наиболее эффективным методом» производства скульптур и принуждает работников применять этот процесс. Р также разработал большое количество жестких процедур, относящихся к широкому кругу вопросов, таких как ежегодный отпуск и учет отработанного времени на ежедневной основе, и работники должны соблюдать эти процедуры.

К какой из конфигураций Минцберга больше всего относится бизнес Р?

- A Машинная бюрократия
- B Дивизионная
- C Миссионерская
- D Профессиональная бюрократия

**Упражнение 17**

H Ltd – производственная компания. Производимая работа относительно проста и, следовательно, каждый менеджер отвечает за большое количество работников. В результате этого, в компании имеется небольшое число уровней руководства.

Что из нижеперечисленного является верным в отношении структуры H Ltd?

- A Высокая норма управляемости, короткая вертикаль подчинения
- B Низкая норма управляемости, короткая вертикаль подчинения
- C Высокая норма управляемости, длинная вертикаль подчинения
- D Низкая норма управляемости, длинная вертикаль подчинения

**Упражнение 18**

Что из нижеперечисленного характерно для организации с горизонтальной организационной структурой?

- A Легкий карьерный рост для работников
- B Строгий контроль менеджеров над работникам
- C Быстрое принятие решений
- D Высокий уровень бюрократии

**Упражнение 19**

Что из нижеперечисленного является преимуществом централизованного принятия решений?

- A Позволяет высшему руководству сфокусироваться на глобальных стратегических решения
- B Большая мотивация для младшего персонала
- C Лучшие решения, принятые на местах
- D Недопущение нескоординированных решений

Упражнение 20

G Ltd – супермаркет. Компания рассматривает три стратегии:

- 1 Нанять дополнительно 50 кассиров в течение последующие пяти недель, чтобы снизить время в очередях
- 2 Начать реализации электроники во всех магазинах в течение последующих двух лет
- 3 Перенести один из магазинов в городе А в более подходящее место, определенное менеджером магазина.

Каким образом будет классифицирована каждая из стратегий в соответствии с треугольником Энтони?

	Стратегия 1	Стратегия 2	Стратегия 3
A	Стратегическая	Тактическая	Операционная
B	Операционная	Стратегическая	Тактическая
C	Тактическая	Операционная	Стратегическая
D	Операционная	Тактическая	Стратегическая

Упражнение 21

Peag plc создал новый вид мобильных телефонов. Исследования и разработка заняли несколько лет, и в компании обеспокоены тем, что ее конкуренты в скором времени скопируют телефон и будут продавать свои версии. Было принято решение продавать телефон первое время по очень высокой цене для того, чтобы возместить расходы на разработку. После того, как появится продукция конкурентов, Peag plc снизит цену для более эффективной конкуренции.

Какой вид ценовой стратегии применяет Peag plc?

- A Ценообразование для внедрения на рынок
- B Ценообразование на основе текущего уровня цен
- C Ценообразование на основе воспринимаемого качества
- D Снятие сливок

**Упражнение 22**

Ознакомьтесь со следующими утверждениями.

- (i) Продвижение продукции производится в соответствии с последовательностью AIDA, что означает Реклама (Advertise), Интерес (Interest), Желание (Desire) и Действие (Action).
- (ii) При взгляде на стратегический маркетинг, определение бюджета на рекламу будет производиться на стадии стратегического внедрения.

Какое(ие) из этих утверждений корректно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

**Упражнение 23**

J plc желает изменить свою корпоративную структуру. Было принято решение отдать в аутсорсинг третьим сторонам все неосновные функции.

Какую из структур без границ J plc планирует внедрить?

- A Неформальная
- B Виртуальная
- C Модульная
- D Оболочечная

Упражнение 24

- (a) В A Ltd рассматривается возможность изменения организационной структуры. Тем не менее, в компании озабочены возможными недостатками любой из рассматриваемых структур.

Рассматриваются два вида организационных структур:

- A Функциональная
- B Матричная

Задание:

Отнесите нижеперечисленные недостатки как преимущественно характерные для A (Функциональная) или B (Матричная):

- (i) Большое количество затратных по времени встреч
- (ii) Двойное руководство, приводящее к конфликту
- (iii) Плохо справляется с диверсификацией
- (iv) Частичное дублирование полномочий между менеджерами

(0.5 балла каждый, всего 2 балла)

- (b) В A Ltd также обеспокоены маркетинговым процессом, который признан неэффективным. Компании известно, что есть четыре ключевых аспекта маркетинга:

- A Продукт
- B Место
- C Продвижение
- D Цена

Последующие предложения содержат пробелы, которые указывают на соответствующие аспекты маркетинговой функции.

Размышляя над 1, A Ltd считает, что важно учитывать расходы, клиентов, конкурентов и собственные корпоративные цели.

Задание:

- (i) Выберите тот аспект маркетинговой функции, который соответствует пробелу 1, выбирая из вариантов A, B, C или D выше.

В A Ltd обеспокоены тем, что у него плохо поставлена обратная связь с рынком, что приводит к тому, что клиенту попросту не заинтересованы в приобретении продукции компании. Это 2 компании.

Задание:

- (ii) **Выберите тот аспект маркетинговой функции, который соответствует пробелу 2, выбирая из вариантов А, В, С или D выше.**

(1 балл каждый, всего 2 балла)

(Итого: 4 балла)

Ответы к упражнениям



Упражнение 1

Правильный ответ – D

Отдельные части организации функционируют в качестве СБЕ в дивизионной структуре, а не функциональной.

В матричной структуре возникает тенденция к продолжительным встречам и частичное дублирование полномочий между менеджерами. Это с свою очередь замедляет процесс принятия решений.



Упражнение 2

Правильный ответ – B

Так как M производит несколько сложных продуктов, самой логичной видится структура, в которой каждое подразделение отвечает за один продукт. Функциональная и географическая структура не позволили бы справиться с различными потребностями при производстве продукции. Предпринимательская структура едва ли справилась бы с управлением крупной и сложной организацией.



Упражнение 3

Правильный ответ – D

F не вовлечен лично в процесс производства, поэтому он не может входить в операционное ядро. Так как он вносит прямой вклад в роль операционного ядра, он не входит во вспомогательный персонал, так как последний вовлечен в оказание административных и косвенных услуг.

Также следует принять во внимание, что он не руководит заводом, что означает, что он не относится к высшему стратегическому звену управления.

Тем не менее, F обучает персонал и отвечает за стандартизацию их работы. Это означает, что он относится к технологической структуре завода.



Упражнение 4

Правильный ответ – B, неверное

Обычно ими управляют владельцы.

Упражнение 5**Правильный ответ – В**

Вертикаль подчинения связана с числом уровней управления в организации.

Упражнение 6

Низкая

Упражнение 7**Правильный ответ – D**

В децентрализованном бизнесе процесс принятия решений делегирован нижестоящим работникам или работникам на местах. Это должно позволять принимать более удачные решения на местах с надеждой на увеличение продаж.

Следует учесть, что ценой децентрализации может стать принятие неудачных решений и недостаточная согласованность целей.

Упражнение 8

Более опытным работникам можно доверить принятие большего числа решений, что приводит к более высокому уровню децентрализации.

Упражнение 9**Правильный ответ – D**

Данная стратегия очень детализированная и практичная. Примите к сведению, что функциональная стратегия – это другое название тактической стратегии.

Упражнение 10**Правильный ответ – D**

Оценку спроса производит маркетинговая функция в подразделении, отвечающем за маркетинг.

Упражнение 11

Правильный ответ – С

Основным направлением деятельности маркетинга является изучение потребностей потребителя.

Упражнение 12

Правильный ответ – В

С учетом того, что сайт является основным местом ведения бизнеса Niles, доработка сайта с целью упрощения интерфейса является улучшением места осуществления бизнеса Niles.

Упражнение 13

Правильный ответ – А

Стратегический анализ включает в себя оценку сильных и слабых сторон компании, включая его бренд.

Упражнение 14

Правильный ответ – В

Обязательно запомните все относительные преимущества и недостатки каждого вида организационной структуры.

Упражнение 15

Правильный ответ – В

Основной сложностью матричной структуры является то, что в ней возникают конфликты по линии управления, что может привести к конфликтующим запросам при распределении ресурсов.

Упражнение 16

Правильный ответ – А

Бизнес сильно стандартизирован с упором на правила и процедуры. Это типично для бюрократической структуры, что соответствует ответу А или D. С другой стороны, профессиональная бюрократия возникает тогда, когда работники обладают обширным опытом и им предоставляется относительная свобода в принятии решений, что явно отсутствует в бизнесе Р.

Упражнение 17**Правильный ответ – А**

Небольшое число уровней управления означает короткую вертикаль подчинения. То, что каждый менеджер отвечает за большое число работников, означает высокую норму управляемости.

Упражнение 18**Правильный ответ – С**

Организациям с горизонтальной управленческой структурой присуща высокая норма управляемости и короткая вертикаль подчинения. Это означает небольшое число вакансий среди управленческого персонала. Высокая норма управляемости также приводит к тому, что менеджерам сложно контролировать деятельность всех работников. С другой стороны, небольшое число менеджеров позволяет принимать решения быстрее.

Упражнение 19**Правильный ответ – D**

При централизации решения принимаются высшим руководством, а не работниками более низкого звена или работниками на местах. Варианты А, В и С являются преимуществами децентрализации. Тем не менее, при централизации решения принимаются одними и теми же руководителями, что обеспечивает согласованность целей.

Упражнение 20**Правильный ответ – В**

Стратегия 1 является практичной и краткосрочной, что делает ее операционной стратегией. Стратегия 2 оказывает влияние на весь бизнес и является долгосрочной, что делает ее стратегическим планом. Стратегия 3 оказывает влияние на отдельный участок бизнеса (в данном случае, определенный магазин), и она разработана руководителем среднего звена (менеджер магазина), что делает ее тактическим планом.

Упражнение 21**Правильный ответ – D**

Это классический пример ценовой политики «снятия сливок».



Упражнение 22

Правильный ответ – В

AIDA означает **внимание (awareness)**, интерес, желание и действие. Следовательно, утверждение (i) неверное. Правильный ответ – (ii).



Упражнение 23

Правильный ответ – D

Запомните, что передача в аутсорсинг неосновной деятельности характера для оболочечной организации. Виртуальные организации передают в аутсорсинг все функции (включая основную деятельность), в то время как модульные организации привлекает другие организации для производства компонентов их продукции.



Упражнение 24

(a) Правильные ответы:

- (i) В
- (ii) В
- (iii) А
- (iv) В

Запомните, что в матричной структуре присутствует как функциональный, так и дивизионный менеджмент. Будучи преимуществом во время диверсификации, оно также приводит к двойному руководству, что может привести к конфликтам, разногласиям и дополнительным расходам.

(b) Правильные ответы:

- (i) D – в утверждении приведены четыре С, которые имеют отношение к ценообразованию.
- (ii) С – по определению это продвижение продукции.

Информационные технологии и информационные системы в бизнесе

Цели главы

После завершения этой главы Вы сможете:

- объяснить различия в типах информации и цели ее использования на различных уровнях организации: стратегическом, тактическом и оперативном
- перечислить свойства качественной информации
- определить потребности систем организации в связи с целями и политикой этой организации
- определить, каким образом бизнес использует компьютеры и программное обеспечение: электронные таблицы, базы данных и программные пакеты для бухгалтерского учета
- описать и сравнить относительные выгоды и ограничения ручных и автоматизированных финансовых систем, которые могут быть использованы в организации
- описать облачное вычисление как функционал учета и то, какой экономический эффект оно приносит организации
- объяснить, каким образом применение автоматизации и искусственного интеллекта (ИИ) в бухгалтерском учете может повлиять на роль и эффективность бухгалтеров

- описать то, каким образом использование больших данных и анализа данных может повысить эффективность бухгалтерского учета и аудита
- указать в общих чертах ключевые характеристики и области применения технологии блокчейн и распределенного реестра в бухгалтерском учете
- объяснить, что такое кибербезопасность, и определить ключевые риски для данных, возникающие в результате кибератак
- определить и описать меры защиты информационных систем и программного обеспечения бизнеса.



1 Данные и информация

Информация и данные – это не одно и то же.



Данные состоят из цифр, букв, символов, исходных фактов, событий и транзакций, которые были записаны, но еще не были обработаны таким образом, чтобы на их основе можно было бы принимать решения.



Виды данных

Существует несколько видов данных, которые организация может собрать.

Количественные данные - это данные, которые можно оценить количественно, например, стандартное количество нормо-часов, необходимых для производства одной единицы продукции.

Качественные данные - это данные, которые невозможно оценить количественно, но которые могут указывать на определенные характеристики, например, квалификацию работника, производящего одну единицу продукции.

Данные называют «дискретными», если они могут принимать только определенное фиксированное значение, например, количество автомобилей, обслуживаемых автомойкой в день, может равняться 35, но не 35.3. Непрерывные данные могут принимать любое числовое значение, что позволяет нам измерить производительность при восьмичасовом рабочем дне, равную 4.375 автомобиля в час, т.е. 35 автомобилей/8 часов.

Данные необходимо собрать и обобщить в форме, необходимой пользователю.

Первичные данные собирают для определенного исследования. Например, норму времени, затрачиваемого на создание добавленной стоимости, можно определить посредством наблюдения за работниками.

Данные, полученные торговой ассоциацией от различных компаний и составляющие статистику по торговле, будут являться вторичными для компании из того же сектора, проводящей собственное исследование.



Информация – это данные, которые были обработаны таким образом, что они имеют смысл для получателя, который сможет использовать ее для улучшения качества принимаемых решений.

Информация жизненно важна для организации. Она необходима как самой организации, так и вне ее. Руководству информация необходима для:

- предоставления учетной документации – текущей и прошлых лет
- анализа текущих процессов в бизнесе
- обеспечения основы для принятия краткосрочных и долгосрочных решений
- контроля производительности путем сравнения фактических результатов с планами и прогнозами.

Информацией пользуются третьи стороны, включая:

- акционеров или владельцев, которые хотят быть в курсе эффективности своих инвестиций
- клиенты и поставщики, которые хотят знать, насколько стабилен бизнес и, соответственно, можно ли его считать надежным контрагентом
- работники, которые заинтересованы в информации о показателях деятельности организации и их влиянии на гарантию занятости и оплату труда
- государственные учреждения (например, налоговые органы).



Иллюстрация 1 – Преобразование данных в информацию

Двадцать пять работников финансового отдела крупной организации прослушали вводный курс по компьютерным вычислениям. Ниже представлены результаты тестирования, проведенного по завершении курса. Проходной балл был 20 из максимальных 50.

12	19	8	21	32
25	34	22	30	20
43	21	16	45	32
27	38	39	21	18
33	11	28	26	27

Пока эти данные бесполезны. Для придания им смысла, нам необходимо преобразовать их в информацию.

Существует множество способов преобразования этих данных в информацию.

Например, можно рассчитать долю слушателей, которые сдали тест. В этом примере тест сдали 19 из 25, т.е. 76%.

Данные можно изложить более детально, применив частотное распределение.

Полученные баллы	Частота
0–9	1
10–19	5
20–29	10
30–39	7
40+	2

Таблица говорит нам о том, что 19 работников, сдавших тест (набравшие более 20 и более баллов), входят в три верхних группы, а не сдавшие 6 работников – в нижние две группы.

Как бы ни были обработаны данные, их можно использовать при принятии решений. Например, мы можем сравнить эти результаты с результатами других классов и тем самым попытаться выявить возможные проблемы.

Ввиду большой важности информации для бизнеса, необходимо обеспечение достоверной информацией.

«Достоверная» информация способствует процессу принятия решения, является полезной для получателя и на нее можно полагаться.

Чтобы считаться «достоверной», информация должна обладать следующими характеристиками (вы можете запомнить их, используя акроним **ACCURATE**):



- Точность (**A**ccurate) – информация должна быть достаточно точной с учетом области применения и позволять лицу, принимающему решение, полагаться на нее.
- Полнота (**C**omplete) – чем полнее информация, тем более надежной она является.
- Экономичность (**C**ost) – расходы на получение информации не должны превышать пользу, получаемую от нее.
- Понятность (**U**nderstandable) – используя простую и понятную для понимания информацию, проще предпринимать действия.
- Релевантность (**R**elevant) – информация должна быть сосредоточена на сути, а не на малозначительных вещах.
- Адаптируемость (**A**daptable) – информация должна учитывать потребности и способность к пониманию ее получателей.
- Своевременность (**T**imely) – неактуальная информация потерей времени, труда и денег.

- Простота использования (**Easy to use**) – информация должна быть изложена понятно и отправлена по соответствующим каналам связи на соответствующем носителе.



Упражнение 1

Ознакомьтесь со следующими утверждениями:

- (i) Достоверную информацию необходимо получить по самой низкой цене.
- (ii) Информация состоит из исходных фактов и цифр, которые были записаны, но не приведены в пригодный вид.

Какое(ие) из вышеперечисленных утверждений верное(ые)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

2 Информационные технологии и информационные системы

В современном деловом мире многие организации хранят и обрабатывают огромный объем данных и информации. Было бы непрактично делать это вручную, поэтому они полагаются на автоматизированные системы при обработке и хранении.



Информационные системы (ИС) связаны с управлением и предоставлением информации для поддержания деятельности организации.

Существует пять основных видов информационных систем, о которых вам необходимо знать для сдачи экзамена, детальная информация о которых будет представлена далее.



Информационные технологии (ИТ) включают любое оборудование, которое используется для сбора, хранения, передачи или предоставления данных.

Другими словами, ИТ – это аппаратная инфраструктура, на котором функционирует информационная система.

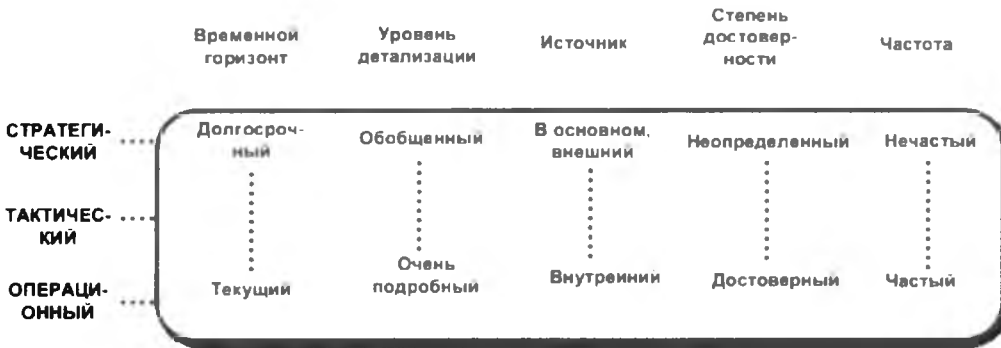
Она включает в себя настольные компьютеры, ноутбуки, серверы, принтеры и жесткие диски, используемые в организации.

3 Виды информационных систем

3.1 Управленческая структура и соответствующая информация

В главе 2 было указано, что существует три уровня управления – стратегический, тактический и операционный.

На каждом уровне организации разрабатываются различные виды стратегий и, соответственно, возникает необходимость в различных видах информации, как это изложено в диаграмме:



- Стратегическому уровню управления требуется информация как из внутренних, так и внешних источников для планирования долгосрочных стратегий организации. Внутренняя информация, количественная и качественная, обычно предоставляется в обобщенном виде, зачастую, по специальному запросу.
- Тактическому уровню управления необходимы информация и инструкции от стратегического уровня, а также рутинная и количественная информация от операционного уровня. Информация предоставляется в обобщенном виде, но содержит достаточно деталей для тактического планирования ресурсов и рабочей силы.
- Операционному уровню руководства необходимы информация и инструкции от тактического уровня. Операционный уровень вовлечен, в основном, в ежедневные операции и большую часть информации получает из внутренних источников. Информация должна быть подробной и точной.



Иллюстрация 2 - Управленческая структура и информация

В данном примере анализируется использование основного оборудования в организации:

В операционную информацию будет входить еженедельный отчет для кост-центра об уровне загруженности производственных мощностей за соответствующий период.

К тактической информации можно отнести краткосрочный бюджет на

12 месяцев, в котором указано запланированное время работы каждой единицы оборудования в машино-часах. Общее число машино-часов рассчитывается исходя из запланированного объема производства на соответствующий период.

Стратегическая информация касается долгосрочной стратегии на завоеванной доле рынке, которая, в свою очередь, определяет план производства. На основании этого плана определяется предстоящий объем инвестиций в основное оборудование. Этот процесс может также повлечь необходимость в исследовании новых методов и технологий.



Упражнение 2

Операционному уровню управления необходима информация, которая по временному горизонту является _____ и, в основном, поступает из _____ источников.

Какими словами нужно дополнить это предложение?

- (1) Долгосрочная
 - (2) Текущая
 - (3) Внутренних
 - (4) Внешних
- A (1) и (4)
 - B (2) и (3)
 - C (1) и (3)
 - D (2) и (4)

На каждом уровне руководителям необходимы различные виды информации, соответственно, для ее предоставления будут использоваться различные виды информационных систем.



3.2 Система обработки транзакций (СОТ)

СОТ записывает все ежедневные транзакции и обобщает их для составления рутинных отчетов.

Систему обработки транзакций обычно используют операционные руководители для принятия базовых решений.

Примеры таких систем:

- Системы продаж/маркетинга – ведут учет продаж и предоставляют информацию о маркетинговых акциях и акциях по продвижению товаров
- Производственные системы – ведут учет снабжения, производства и отгрузки товаров
- Финансовые и бухгалтерские системы – ведут обработку финансовых данных организации.

**Иллюстрация 3 – СОР**

СОР может использоваться в книжном магазине для учета продаж. В конце дня из системы можно выгрузить отчет о количестве проданных книг каждого жанра.

Это позволит операционному руководителю принять решение о том, какие книги и в каком количестве ему необходимо заказать у поставщиков для поддержания ассортимента.

**3.3 Управленческие информационные системы (УИС)**

Управленческие информационные системы преобразует данные из СОР в информацию для руководителей тактического уровня. Эта информация будет изложена таким образом, чтобы содействовать руководителю в наблюдении за производительностью, достижении координации и получении дополнительной информации о деятельности организации.

УИС используется для анализа производительности предприятия в прошлых периодах и в настоящее время, а также для прогнозирования деятельности в будущем.

**Иллюстрация 4 – УИС**

Компания, управляющая обширной сетью автосалонов, может применять УИС для оценки эффективности.

Используя информацию, извлеченную из СОР, УИС может генерировать такие отчеты, как:

- количество проданных автомобилей каждой марки
- количество продаж по каждому продавцу
- общее количество продаж по каждому салону или региону.

Эта информация может быть чрезвычайно полезной для целей контроля и оценки персонала.

**3.4 Системы поддержки принятия решений (СППР)**

СППР – это компьютерная система, которая помогает руководителям принимать полуструктурированные или неструктурированные решения в условиях высокого уровня неопределенности или наличия неизвестных факторов, которые могут повлиять на решение.

СППР использует как внутреннюю информацию об организации (из СОР), так и внешнюю информацию (о рынке, экономическом росте и т.д.).

СППР разрабатывается под потребности каждой организации.



Иллюстрация 5 – СППР

Сеть супермаркетов планирует начать продажи через интернет, но руководство не уверено в том, насколько это приемлемо для организации.

С помощью СППР можно собрать информацию о самой компании для определения того, имеются ли у нее ресурсы для того, чтобы начать продажи онлайн?

Система также предоставит информацию об онлайн рынке продовольственных товаров, а именно, о размере рынка и конкурентах.

Далее СППР предоставит эту информацию в понятном для понимания виде, что позволит руководству принять решение.



3.5 Информационные системы для руководства (ИСР)

Эти системы предоставляют руководителям стратегического уровня гибкий доступ к информации всего предприятия, а также соответствующую информацию из внешней среды.

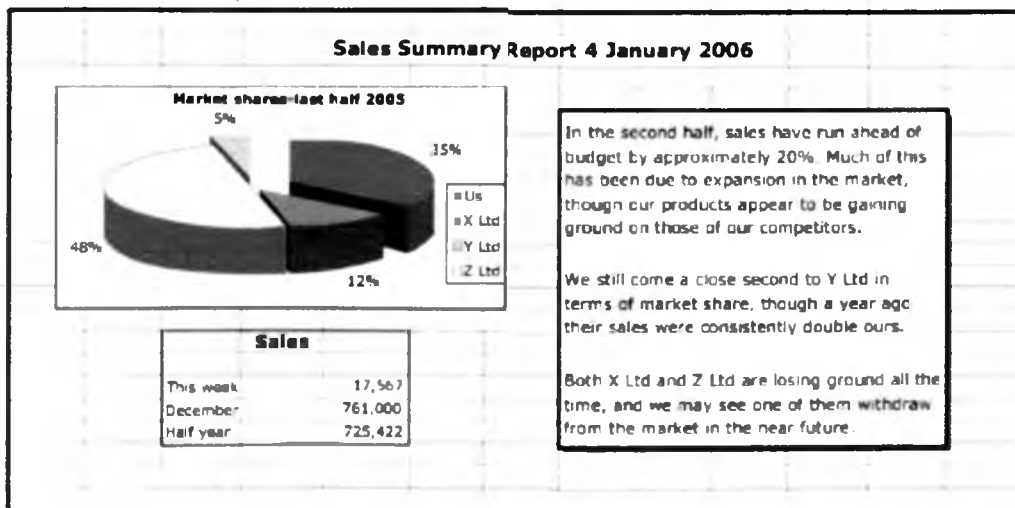
ИСР позволяет руководителям легко моделировать бизнес путем преобразования данных в полезные и обобщенные отчеты.

Эта информация затем может быть распространена среди ключевых работников.



Иллюстрация 6 – ИСР

Типичный отчет из ИСР будет сочетать в себе различные виды данных на одном экране, что облегчит руководству проведение анализа производительности предприятия.



3.6 Экспертные системы (ЭС)

Экспертные системы хранят специальные (экспертные) знания и позволяют неспециалистам получать от системы информацию, советы и рекомендованные решения.

Такая система не является частью обычной иерархии информационных систем, она используется работниками на всех уровнях организации.

Экспертные системы широко используются в таких технических или сложных отраслях, как:

- юриспруденция (например, составление документов)
- налогообложения (например, расчет налогов с физических лиц)
- банковское дело (например, предоставление займа)
- медицина (например, диагностирование симптомов).



Иллюстрация 7 – ЭС

Бухгалтер может использовать ЭС для расчета налоговых обязательств клиента.

Бухгалтеру необходимо ввести в ЭС соответствующую информацию о клиенте. Далее ЭС обратится к базе данных с законодательством, регулирующим исчисление налогов физических лиц, примет решение о том, какие правила применимы к клиенту, и затем применит эти правила для расчета налогового обязательства.



Упражнение 3

AFT plc намеревается установить новую ИТ систему. Система должна предоставлять информацию как из внутренних, так и внешних источников для того, чтобы руководители стратегического уровня могли быстро и легко вести контроль над производительностью бизнеса.

Какой вид информационной системы планируется установить в AFT plc?

- A COT
- B ИСР
- C СППР
- D УИС



Упражнение 4

Ознакомьтесь со следующими утверждениями:

- (i) Экспертные системы, как правило, очень дорогие, что приводит к тому, что ими позволено пользоваться только работникам стратегического уровня.
- (ii) Система поддержки принятия решений, как правило, разрабатывается под требования организации, которая ею пользуется

Какое(из) из эти утверждений верно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

4 Программные приложения

На экзамене вам будет необходимо знать о трех видах программных приложений.

Программные приложения – это компьютерные программы, которые разработаны с целью помочь пользователю с выполнением определенных задач.

Для организаций важно знать о преимуществах и недостатках наиболее распространенных приложений для того, чтобы выбрать нужное приложение для соответствующей задачи.

4.1 Электронные таблицы

Электронные таблицы разработаны для анализа данных и сортировки списков, а не для долгосрочного хранения исходных данных. Электронные таблицы следует использовать для расчетов и хранения отдельных списков. Они также позволяют строить графики для быстрого создания отчетов и анализа данных.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Относительная простота в использовании. • Требуется минимум подготовки для начала работы. • Большинство специалистов по управлению данными 	<ul style="list-style-type: none"> • Данные приходится многократно копировать при хранении в отдельных файлах с данными. • Не позволяют эффективно обнаружить ошибки в данных. • Недостаточно возможностей по детальной сортировке и обработке запросов. • Может возникнуть конфликт доступа к

Преимущества	Недостатки
знакомо с ними.	<p>файлу в случаях, когда несколько пользователей попытаются одновременно посмотреть и изменить данные.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зачастую количество записей ограничено, и для хранения может потребоваться большой объем памяти.

4.2 Базы данных

Для хранения большого количества исходных данных лучше всего подходят базы данных. Это особенно актуально в случаях, когда два или более пользователей получают доступ к информации.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Самым главным преимуществом баз данных является простота выгрузки отчетов и совместного использования данных • При использовании баз данных дублирование сводится к минимуму или вовсе не происходит. • Изменение данных не приводит к нарушению программного кода (например, в ячейке электронной таблицы с формулой) • Повышенная безопасность, ограничивающая доступ к закрытой информации и изменению программного кода. 	<ul style="list-style-type: none"> • Пользователям необходимо обучение пользованию новой системой. • Требуется больше расходов на обучение и программное обеспечение. • Значительное время и расходы, связанные с миграцией данных в новую базу данных.

4.3 Программные пакеты для бухгалтерского учёта

Многие предприятия предпочитают использовать специальное программное обеспечение для записи и обработки транзакций вместо ручной записи.

Обычно такие программы могут создавать годовые отчеты и управленческую отчетность по требованию.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • Быстрая запись транзакций по сравнению с ручной записью. • Пониженный риск ошибок. • Быстрое создание отчетов и финансовой отчетности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обычно требуется обучение пользователей. • Расходы по приобретению и установке могут оказаться высокими. • Могут оказаться ненужными для небольших компаний с небольшим количеством транзакций.



Упражнение 5

Что из нижеперечисленного не относится к преимуществам баз данных над электронными таблицами:

- A Требуется меньше обучения
- B Повышенная безопасность
- C Меньше дублирования информации
- D Простота предоставления совместного доступа

5 Преимущества компьютеризации

Большинство отраслей экономики от музыкальной индустрии до производства, банков, торговли и обороны в наши дни полностью зависят от современных систем обработки информации. Развитие информационных технологий предоставляет компания новые возможности, такие как, например:

- интернет
- доступ к корпоративным базам данных
- мобильные вычисления
- более совершенная структура телекоммуникаций.

Нельзя недооценивать ценность компьютерных систем в передаче и обработке деловых данных.

Компьютеры радикально изменили информационные системы в силу следующих причин:



Преимущества компьютеризации

К преимуществам компьютеризации относятся:

- **Скорость** – компьютеры идеально подходят для выполнения повторяющихся процессов. Например, при расчете заработной платы компьютером ограничивающим фактором является не скорость расчетов, производимых компьютером, а скорость ввода данных и скорость принтера при выводе.
- **Точность** – в целом, компьютеры не подвержены ошибкам или потере внимания, и они идеально обрабатывают данные. В наши дни любые ошибки, допущенные компьютером, является результатом не сбоя электроники, а человеческой ошибки допущенной, например, на этапе ввода данных или при разработке программы.
- **Объем** – компьютеры не только быстро работают, но и не нуждаются в отдыхе. При необходимости они могут работать сутками. Следовательно, они могут обрабатывать огромные объемы данных.
- **Сложность** – после компьютеризации подсистем они обычно функционируют более надежно по сравнению с людьми. Это облегчает процесс интеграции с другими подсистемами. Следовательно, компьютеры могут эффективно обслуживать сложные информационные системы. С другой стороны, при компьютерном сбое зачастую вся система выходит из строя, в результате чего многие работники не могут выполнять свои обязанности.
- **Стоимость** – вышеперечисленные преимущества означают, что компьютеры стали весьма экономичными поставщиками информации. Процесс замены людей компьютерами радикально изменил такие зависящие от информации отрасли, как учет, банковский сектор и страхование, и этот процесс

продолжается.

- **Отображение** – в последнее время большее внимание уделяется тому, чтобы информация была как можно более удобной для использования. Современные программные пакеты со встроенными текстовыми редакторами, электронными таблицами и графиками и развитие цветных принтеров позволило презентовать информацию новыми и более интересными способами по сравнению со скучными отчетами.

К сведению – тем не менее, нельзя забывать о преимуществах, которыми обладает человек, как поставщик информации. Одним из самых главных преимуществ является способность оценить то, насколько информация уместна. Как правило, люди распознают информацию, которая выглядит неуместной. Несмотря на то, что существует возможность до определенной степени запрограммировать тестирование на уместность, программирование процедуры оценки все еще является сложной задачей. Компьютеры пока остаются хорошо обученными идиотами, что становится очевидным при ошибках программирования или заражении компьютерным вирусом.

6 Облачные вычисления

Облачные вычисления – это вычисления, произведенные через сети интернет. При их применении отпадает необходимость в приложениях, серверах и сервисах, установленных на физических компьютерах. Вместо этого, они предоставляются поставщиками облачных услуг, которые хранят их в сети интернет и предоставляют доступ к ним зарегистрированным пользователям.

6.1 Облачные приложения для бухгалтерского учета

Облачное приложение для бухгалтерского учета – это программа учета, размещенная на удаленных серверах. Такая программа в целом функционирует таким же образом, как и все облачные приложения. Так как информация всегда доступна, пользователи могут авторизоваться и вести учет с любого компьютера на планете, имеющего доступ в интернет.

Использование облачного приложения для учета приводит к тому, что предприятию не нужно приобретать, устанавливать, управлять или защищать программное обеспечение на каждом компьютере.

6.2 Преимущества облачных вычислений

- **Хранение и предоставление доступа к данным** – обычно облачные сервисы позволяют хранить больше данных, чем физические жесткие диски, при этом легче получить доступ к данным (независимо от местонахождения).

- **Самообслуживание по требованию** – пользователи получают доступ к технологии по требованию. Например, каждый раз, когда вы загружаете приложение из iTunes или Play store, вы загружаете его из облачного сервиса, в котором это приложение хранится.
- **Гибкость** – так как работникам больше нет необходимости быть подключенными к сетям или оборудованию работодателя для получения доступа к необходимым данным, работа может выполняться более гибко.
- **Совместная работа** – облако обеспечивает более тесное сотрудничество. Над документами, планами и т.п. одновременно могут работать несколько человек.
- **Повышение конкурентоспособности** – небольшие фирмы могут получить доступ к технологиям и услугам, которые, без значительных финансовых вложений, были бы доступны только крупным организациям. Это позволяет меньшим организациям лучше конкурировать с более крупными соперниками.
- **Масштабируемость** – облачные приложения обладают большой гибкостью в плане размера, количества пользователей и т.д. Это означает, что сервис может расти параллельно с ростом бизнеса что значительно облегчает его расширение.
- **Обслуживание** – у организации отпадает необходимость в постоянном обслуживании и обновлении сервисов для защиты от взломов или вирусов. Поставщики облачных услуг берут это на себя.
- **Резервное хранение** – облачный сервис может использоваться для создания резервных копий данных. Это повышает безопасность и исключает необходимость в физических носителях для хранения резервных копий.
- **Восстановление после сбоя** – облачные сервисы помогают в восстановлении после сбоев. Использование облачных технологий делает процесс восстановления более быстрым и дешевым.
- **Повышенная безопасность** – облачные сервисы повышают безопасность данных. Например, в прошлом работник мог потерять ноутбук с конфиденциальной информацией, что представляло бы большую угрозу для организации. Хранение данных в облаке должно снизить риски, связанные с хранением данных на устройствах.



Упражнение 6

В каком из сценариев, приведенных ниже, наилучшим образом могли бы использоваться преимущества облачных технологий?

- A Организация, которая не желает жертвовать безопасностью или изменять стиль управления, но нуждается в дополнительных ресурсах для тестирования и разработки новых решений.
- B Организация, которая обеспечивает минимальную безопасность своих данных и имеет крупную инфраструктуру, способную удовлетворить будущие потребности.
- C Небольшой стартап, в основном занимающийся краткосрочными проектами и следующий политике обеспечения минимальной безопасности.
- D Организация, чья ИТ инфраструктура не используется в полной мере и нагрузка на систему в целом постоянная.

7 Искусственный интеллект (ИИ)

7.1 Что такое искусственный интеллект (ИИ)?



Искусственный интеллект – это область компьютерной науки, целью которой является создания разумных машин, способных работать и взаимодействовать подобно людям.

Сферы деятельности, для которых разрабатываются компьютеры с искусственным интеллектом, включают:

- Распознавание речи
- Планирование
- Обучение
- Решение задач



Иллюстрация 8 – Искусственный интеллект

Такие компании как Apple и Amazon разработали и вывели на рынок системы распознавания речи, которые были внедрены в существующий продукт (например, Siri от Apple) или представляют собой отдельный продукт, предназначенный для распознавания речи (например, Alexa от Amazon).

Еще одним примером является Facebook и его рекомендации новых друзей для установления связи.

Имеется множество более сложных примеров искусственного интеллекта, но всех их объединяет использование машинного обучения.

Машинное обучение

Современные достижения в ИИ связаны с применением машинного обучения для обработки большого объема данных. Алгоритмы машинного обучения обнаруживают закономерности (прецеденты) и учатся делать прогнозы и рекомендации путем обработки данных и полученного опыта, а не следуя запрограммированным инструкциям. Алгоритмы самостоятельно подстраиваются под новые данные и опыт для более эффективной работы в будущем.

7.2 Искусственный интеллект и учет

Несмотря на бурную эволюцию таких технологий искусственного интеллекта, как машинное обучение, и его быстрое развитие, повсеместное применение этой технологии в мире финансов все еще находится на относительно ранней стадии.

Очевидно, что во многих случаях компьютерные системы могут выполнять задачи с более точными и логичными результатами, чем люди.

ИИ предоставляет множество возможностей специалистам в области финансов для повышения эффективности и привнесения дополнительной ценности компаниям. В долгосрочной перспективе сфера применения ИИ будет расширяться, так как все чаще он применяется в процессах принятия решений, в которых раньше участвовали люди.

Нет сомнения в том, что ИИ приведет к существенным положительным изменениям во всех сферах учета. Он предоставит новые возможности специалистам в области финансов, в то время как машины будут больше вовлечены в рабочие и оценочные процессы.

Примеры использования машинного обучения:

- автоматизация бухгалтерских проводов
- распознавание «обычной» деятельности в целях предотвращения мошенничества
- прогнозирование доходов с применением моделей прогнозирования
- совершенствование доступа, а также анализа, к таким неструктурированным данным, как контракты, электронные письма и аудиовизуальные материалы.

Несмотря на множество возможностей, которые ИИ может предоставить финансистам, мы должны понимать, что машины никогда не смогут заменить человеческий разум. Следовательно, главным вопросом является то, каким образом люди и компьютеры могут совместно работать с наибольшей эффективностью.



Упражнение 7

Что такое искусственный интеллект?

- A Программирование с использованием вашего собственного интеллекта
- B Наделение машины интеллектом
- C Увеличение объема памяти компьютера
- D Резервное копирование данных для повышения эффективности процесса восстановления данных

8 Большие данные

8.1 Что такое большие данные?



Большими данными называют совокупность данных, объем которых столь велик, что их хранение и обработка с применением традиционных баз данных и приложений для обработки данных становится затруднительным.

Большие данные включают в себя не только обычную финансовую информацию, но и другие данные организации (внешние и внутренние), которые зачастую не структурированы.

Примерами данных, включаемых в системы большие данных, являются:

- трафик социальных сетей
- журналы (логи) веб-серверов
- потоковый аудио-контент
- банковские транзакции
- история посещения веб-страниц и их содержание
- государственные документы
- данные финансового рынка.



Данные, хранимые в электронном виде

Как правило, компании собирали структурированную информацию по тем или иным вопросам их различных источников и помещали их в хранилища данных.

В связи с возрастающим переходом к цифровым технологиям (и особенно в связи с ростом интернет), почти вся информация об организации и ее среде может храниться в электронном виде. Объем неструктурированных данных, полученных в результате взаимодействия электронным способом, существенно вырос благодаря электронной почте, интернет-торговле, текстовым сообщениям, социальным сетям и различным электронным устройствам (таким, как смартфоны), которые собирают и передают

данные. Известно, что около 90% информации в мире было создано в течение последних нескольких лет.

Таким образом, объем данных, который бизнесу необходимо хранить и анализировать, вырос экспоненциально, что привело к необходимости в новых средствах и технологиях для того, чтобы извлечь наибольшую выгоду из данных.



Иллюстрация 9 – Большие данные

Современная модель автомобиля Hybrid Fusion компании Ford (с гибридным бензиново-электрическим двигателем) генерирует до 25 Гб данных в час, при этом в компании разрабатывают автомобили, которые производят в десять раз больше данных. Эти данные могут быть использованы в различных целях, включая:

- Разработку компьютерной модели, способной рассчитать объем выбросов углекислого газа автомобилями по всему миру в течение следующих 50 лет. Это позволит Ford достичь баланса между экономией топлива и требованиями к охране окружающей среды.
- Математические модели, проанализировавшие миллионы комбинаций автомобилей для содействия в разработке технологического плана, который привел к созданию таких новых функций, как Ford Auto Start-Stop.
- Разработанные специалистами Ford специальные средства, такие как Ford Fleet Purchase Planner, который анализирует потребности клиентов в парке машин и предлагает оптимальный набор транспортных средств.

8.2 Свойства больших данных

Согласно Гартнеру, большие данные можно описать, используя акроним «3V»:

- **Объем (Volume)** – характеризует большое количество данных, которые организация хранит и обрабатывает. Компания Match.com (знакомства через Интернет) подсчитала, что она хранит 70 терабайт данных о своих клиентах.
- **Разнообразие (Variety)** – большие данные могут поступать из различных источников. Например Match.com также собирает (с разрешения пользователя) данные из браузера, истории поисков, просмотров и истории покупок для создания точного образа человека, с которым клиент захотел бы встретиться.
- **Изменчивость (Velocity)** – данные постоянно меняются и нуждаются в постоянном обновлении. В Match.com будут регистрироваться новые пользователи, либо зарегистрированные пользователи могут изменить предпочтения и ожидания от партнера. Match.com

необходимо постоянно собирать данные, чтобы быть уверенными в том, что компания сможет справиться с этими изменениями.

Иногда организации добавляют ещё одну V:

- **Достоверность (Veracity)** – для организации чрезвычайно важно собирать точные данные. В противном случае, анализ таких данных не будет иметь смысла. При сборе данных о клиентах в Match.com обнаружили, что клиенты могут предоставлять недостоверные данные, чтобы представить себя в наилучшем свете перед потенциальными партнерами. Это приводит к некорректному подбору пары. Следовательно, важно использовать объективные источники информации (например, историю покупок или посещаемых страниц), а не информацию, предоставленную самим клиентом.



Упражнение 8

U с недавних пор начала искать способы сбора больших данных для своего бизнеса. Ее беспокоит то, что некоторые из источников данных, которые она подобрала, не надежны и, следовательно, могут привести к неправильным выводам.

Какое из свойств больших данных отсутствует в источнике, который выбрала U?

- A Разнообразие (Variety)
- B Изменчивость (Velocity)
- C Достоверность (Veracity)
- D Объем (Volume)



Иллюстрация 10 – Большие данные

У Netflix более 120 миллионов пользователей по всему миру, которые просматривают миллиарды часов программ каждый месяц. Компания использует информацию о предпочитаемых зрителями программах для принятия решения о том, в какие проекты следует вкладывать инвестиции. Анализ количества просмотров программ в прошлом, исследование зрительских групп и просматриваемых ими программ позволяет аналитикам прогнозировать количество зрителей программы до выпуска в эфир. Это, свою очередь, позволяет определить коммерческую привлекательность программы.

8.3 Преимущества больших данных

Большие данные обладают следующими очевидными преимуществами:

- **Способствуют инновации** путем сокращения количества времени, необходимого для подготовки ответов на ключевые для бизнеса вопросы и, соответственно, принятия решений.
- **Дают конкурентное преимущество** путем определения трендов или обнаружения информации до того, как ее обнаружат конкуренты.
- **Повышение производительности** путем выявления неэффективного использования ресурсов или возможностей улучшения процесса производства.



Иллюстрация 11 – Преимущества больших данных

Курьерская компания UPS снабжает свои автомобили датчиками, которые собирают данные о скорости, направлении, эффективности торможения и других технических параметрах автомобилей.

Использование этих данных для оптимизации производительности и маршрутов доставки привело к существенным улучшениям, в том числе:

- В течение одного года время простоя было сокращено на 15 миллионов, что привело к экономии 103,000 галлонов топлива.
- В том же году была сокращена общая длина поездок на 1.7 миллионов миль, что сэкономило еще 183,000 галлонов топлива.

8.4 Каким образом большие данные и аналитические методы повышают эффективность учета и аудита

Большие данные меняют методы бухгалтерского учета и подходы к аудиту.

Управленческий учет	Большие данные способствуют развитию эффективных систем управленческого контроля и процесса бюджетирования.
Финансовый и бухгалтерский учет	Большие данные способствуют развитию эффективных систем управленческого контроля и процесса бюджетирования, и финансовой отчетности.
Отчетность	Большие данные помогают улучшать качество стандартов учета для непрерывного предоставления полезной информации для лиц, ответственных за подготовку отчетности, в условиях постоянно меняющейся глобальной экономики

Аудит	<p>Анализ данных повысил качество аудита в последние годы, но недавно возникшие продвинутые технологии обработки и анализа больших данных предоставляют возможность для дальнейшего повышения качества аудита.</p> <p>Кроме прочих преимуществ, использование больших данных:</p> <ul style="list-style-type: none">• даст возможность тестировать всю популяцию аудируемых данных, а не проводить проверку на основе выборки• позволит точнее собирать аудиторские доказательства• позволит быстрее и точнее обнаруживать бизнес-риски и случаи мошенничества.
--------------	---



Упражнение 9

PL – международная фирма, специализирующаяся в бухгалтерском учете и консультировании и предлагающая большой спектр услуг широкому кругу клиентов. Изначально компания предлагала только два вида услуг (бухгалтерский учет и аудит), но в течение десяти лет стала также оказывать услуги по налоговому учету и судебно-бухгалтерской экспертизе (в партнерстве с крупной юридической компанией), консультированию, банкротству и предоставлению консультаций в таких специфических областях, как экологическая отчетность.

Оцените преимущества, которых может достичь PL путем использования больших данных.

9 Технология блокчейн

9.1 Что такое технология блокчейн?



Блокчейн был охарактеризован как децентрализованный, распределенный и публичный реестр, который используется для записи транзакций посредством множества компьютеров, в результате чего запись не может быть изменена ретроактивно без изменения всех последующих блоков и консенсуса сети.

Альтернативное определение было дано Банком Англии как технология, которая позволяет незнакомым людям верить общедоступную запись событий.

Преимущества блокчейна

Главным преимуществом блокчейна является безопасность. В цифровую эпоху кибербезопасность является основным риском, связанным с

использованием информационных технологий и интернета. Причиной этого является «закрытость» традиционных систем, в которых только одна сторона могла изменять данные. В случае взлома такой системы практически отсутствует возможность предотвращения такого изменения.



Иллюстрация 12 – Блокчейн

Наглядным примером могут быть взаимоотношения между клиентом и банком или эмитентом кредитных карт. При проведении транзакции (например, при оплате картой за товар или услугу) только одна сторона делает запись о транзакции – эмитент кредитной карты. Каким образом эта компания может знать, что транзакция законна? Если данные о транзакции окажутся достаточно достоверными, транзакция будет одобрена. Это позволяет мошенникам получать незаконный доход.

Блокчейн предоставляет эффективный механизм контроля, призванный бороться с таким видом риска для кибербезопасности. Это публичный механизм ведения записей, который «открыт» или общедоступен, так как является разновидностью распределенного реестра. Его также называют формой коллективного учета.

Ключевые характеристика блокчейна

- В системе блокчейна запись о транзакции производится большим числом участников посредством сети, подключенной к интернет. Такие же записи хранятся у большого числа различных участников. При вводе данных о транзакции, запись о ней производится не двумя сторонами, а всеми сторонами, которые участвуют в цепочке. Это возможно потому, что все записи в блокчейне общедоступны и распределены между всеми участниками сети.
- При совершении транзакции (например, между покупателем и продавцом) запись о сделке производят все участники, включая данные о сумме, времени, дате и участниках. Все реестры, включенные в блокчейн, обновляются таким же образом. Для одобрения транзакции требуется согласие всех участников на обновление своих реестров.
- Процесс проверки (верификации) транзакции производится компьютерами. По сути, компьютеры составляют сеть, которая проверяют транзакцию. Если все компьютеры проверят транзакцию и подтвердят корректность данных, записи всех участников блокчейна будут обновлены. Компьютеры совместно работают над тем, чтобы удостовериться в достоверности каждой транзакции до того, как она будет добавлена в блокчейн. Такая децентрализованная компьютерная сеть позволяет добиться того, что отдельная система не сможет самостоятельно добавлять новые блоки в цепочку.
- После добавления нового блока в блокчейн, он соединяется с предыдущим блоком посредством криптографического хэша (hash),

сгенерированного с использованием содержимого предыдущего блока. Это обеспечивает защиту цепочки от взлома сохранность записи блока. Изменение прошлых транзакций намеренно затруднено, потому что это потребует, в первую очередь, изменения всех последующих блоков.

Именно этот аспект контроля технологии блокчейн дает ответ на главную проблему кибербезопасности. Если кто-то попытается вмешаться в транзакцию, она будет отклонена теми участниками сети блокчейна, на кого возложена обязанность по проверке транзакции. Запись не будет произведена, если хотя бы один участник не подтвердит транзакцию.



Иллюстрация 13 – Криптовалюта

Биткойн – цифровая валюта, которая была запущена в 2009 году. Существует другие криптовалюты, такие как Ethereum и Litecoin.

Биткойн не имеет физической версии. Все транзакции с использованием Биткойна производятся через интернет. В отличие от традиционных валют, Биткойн децентрализован, что означает, что его не контролирует какой-либо банк или правительство. Вместо этого, Биткойн использует одноранговую (peer-to-peer или P2P) платежную сеть, состоящую из пользователей с Биткойн аккаунтами. Биткойны можно приобрести двумя различными способами: 1) путем обмена на другие валюты; 2) майнинга биткойнов.

Первый метод – самый распространенный, посредством его биткойны можно приобрести через такие биржи, как Mt. Gox или CampBX. На этих биржах можно обменять фунты стерлингов, доллары и другие валюты на биткойны.

Майнинг биткойнов требует построения компьютерной системы, которая решает задачи, генерируемые сетью биткойн. Биткойны зачисляются по мере решения этих задач. Сеть генерирует постоянно усложняющиеся задачи для того, чтобы обеспечить стабильный выпуск биткойнов.

При получении пользователем биткойнов, сумма хранится в безопасном «кошельке», зашифрованном при помощи пароля. При совершении сделки с биткойном, информации о владельце обновляется по всей сети во всех реестрах, также обновляется информация о балансе в соответствующих кошельках.

Для одобрения транзакций нет необходимости в централизованном банке, так как их проверку производят компьютеры системы. Соответственно, у этой системы есть преимущество в скорости, стоимости (комиссия за транзакцию обычно составляет \$0.01) и повышенной безопасности.

Кроме этого, создание Биткойн аккаунта не требует выполнения каких-либо предварительных условий, а сумма транзакций не ограничена. Биткойны можно использовать по всему миру, но только если продавцы принимают их к оплате.

9.2 Значимость технологии блокчейн для специалистов в области учета

В перспективе блокчейн обеспечит возможность ведения неизменяемой и прозрачной записи всех данных, связанных с бухгалтерским учетом.

Примеры того, каким образом блокчейн может оказать положительное влияние на сферу учета, могут включать:

- Снижение расходов по хранению и сверке записей.
- Достижение полной уверенности во владении и истории движения активов, наличии обязательств и расчете сумм дебиторской и кредиторской задолженности.
- Высвобождение времени, которое может быть использовано работниками для того, чтобы сосредоточиться на таких обязанностях, как планирование, оценка, отчетность и т.д., а не только на ведении записей.

10 Кибербезопасность

10.1 Что такое кибербезопасность?



Кибербезопасность – это защита систем, подключенных к интернет, включая оборудование, программное обеспечение и данные, от кибератак.

Кибератака – это злоумышленная и намеренная попытка взлома отдельным лицом или организацией информационной системы другого лица или организации. Как правило, атакующий преследует цель получения выгоды от нарушения работы сети своей жертвы.

В контексте компьютерной технологии, система безопасности складывается из кибербезопасности и физической безопасности. Организации применяют оба аспекта безопасности для защиты от несанкционированного доступа к данным и системам.

10.2 Ключевые риски для данных, связанные с кибератаками

Если к данным, хранимым в компьютерной системе организации, был получен несанкционированный доступ или они были повреждены, потеряны или украдены, это может привести к чрезвычайным последствиям.

Киберпреступники разработали множество способов. Постоянно возникают новые методы, и некоторые из их разновидностей имеют схожие черты; ниже перечислены те способы, о которых вы слышали с большой вероятностью.

- **Вредоносные программы (Malware)** – это приложения, которые разработаны для нанесения вреда отдельному компьютеру, серверу или сети. Компьютерные черви, вирусы и трояны являются одними из видов вредоносных программ, но отличается друг от друга способом

проникновения и размножения. Атаки посредством таких программ могут привести к неработоспособности компьютера или сети, или предоставить атакующему доступ для удаленного контроля над системой.

- **Фишинг (Phishing)** – способ, которым киберпреступники обманым путем посредством электронных писем побуждают предпринять опасное действие. Например, получателю могут предложить скачать вредоносную программу под видом важного документа или пройти по ссылке, ведущей к поддельному веб-сайту, на котором у них запросят такую конфиденциальную информацию, как логины и пароли.
- **Атаки на отказ в обслуживании (Denial of service attacks)** – атака методом подбора ключа доступа с целью нарушения работоспособности онлайн-сервиса. Например, злоумышленники могут настолько увеличить входящий трафик или создавать такое большое количество запросов к базе данных, что это приведет к выходу из строя и последующей недоступности системы.
- **Атаки с подменой данных (Man in the middle attacks)** – посредством этого метода атакующий маскируется под веб-сервис, к которому пытается подключиться пользователь и к которому злоумышленник хочет получить доступ. Например, злоумышленник может создать Wi-Fi сеть с окном ввода регистрационных данных, имитирующий аналогичную страницу сети отеля. После подключения к такой сети, злоумышленник может собирать любую информацию, отправляемую пользователем, включая пароли.



Иллюстрация 14 – Кибератака на гиганта отельного бизнеса Marriott International

Что случилось?

30 ноября 2018 г. Marriott International объявил, что записи о более чем 500 миллионов клиентов были похищены в результате взлома, который может являться одним из крупнейших в истории случаев похищения данных.

Компания также признала, что хакеры имели доступ к базе данных бронирования сети отелей Starwood с 2014 г.

Компания сообщила, что 8 сентября получила предупреждающий сигнал о попытке несанкционированного доступа к базе данных системы бронирования отелей Starwood в США. В результате было проведено дальнейшее расследование, которое обнаружило долговременный несанкционированный доступ к сети Starwood.

Хакер копировал и хранил данные в зашифрованном виде, что усложняло уполномоченным органам задачу по определению их содержимого. Группа компаний Marriott привела перечень информации, подвергшейся утечке:

Имена
 Почтовые адреса
 Номер телефона
 Электронный адрес
 Номер паспорта
 Информация об аккаунте Starwood Preferred Guest
 Дата рождения
 Пол
 Информация о прибытии и отъезде
 Дата бронирования
 Предпочитаемая форма связи



Упражнение 10

Что из нижеперечисленного является обычным примером фишинговой атаки?

- A Вы получили электронное письмо от знакомого, с которым вы редко общаетесь, содержащее только ссылку на веб-страницу.
- B Вы получили электронное письмо от якобы вашего банка с просьбой ввести номер счета и пароль, но веб-адрес вам не знаком.
- C Вы получили текстовое сообщение в котором говорится, что вы выиграли в конкурсе и необходимо пройти по ссылке.
- D Все вышеперечисленное.

10.3 Защита ИТ систем и программного обеспечения в компании

Существует множество способов обеспечения сохранности данных.

Потенциальная угроза	Решение
Стихийные бедствия – например, пожар, наводнение.	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение противопожарной безопасности – пожарная сигнализация, огнетушители, пожарные выходы, обучение персонала и страхование. • Размещение в помещениях, не подверженных затоплению. • Физическая среда, например, кондиционирование воздуха, контроль количества пыли.

Потенциальная угроза	Решение
	<ul style="list-style-type: none"> • Резервное копирование – данные необходимо регулярно копировать для обеспечения возможности их восстановления.
<p>Сбой работы – компьютерного оборудования или программного обеспечения.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Построение сети способной справиться с большими объемами в пиковые периоды. • Резервное копирование (см. выше).
<p>Вирусы – небольшая программа, которая, попав в систему, быстро распространяется. Может затронуть всю компьютерную систему.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Антивирусное программное обеспечение должно быть установлено и обновляться на постоянной основе для предотвращения нарушения работы систем в результате вирусной атаки. • Утвержденная политика и процедуры по безопасности. • Регулярные проверки для обнаружения неразрешенного к установке программного обеспечения.
<p>Хакеры – намеренное получение доступа к системам посторонними лицами.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Установка фаерволов должна обеспечить защиту от несанкционированного доступа к системе из интернет. • Пароли и логины снижают риск несанкционированного доступа к системе.
<p>Электронный перехват – например, пользователи получают информацию, не предназначенную для них.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Шифрование данных – данные изменяются перед отправкой и возвращаются в исходный вид при получении. • Пароли и логины (см. выше).
<p>Ошибки, допущенные человеком – непреднамеренные ошибки, возникающие в результате использования компьютеров и сетей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение персонала и инструкции по работе.

11 Резюме главы



12 Упражнения

Упражнение 11

Ознакомьтесь со следующими утверждениями:

- (i) Системой обработки транзакций (COT) обычно пользуются руководители операционного уровня.
- (ii) Данные – это факты и цифры, которые были обработаны таким образом, что они имеют смысл для пользователя.

Какое(ие) из этих утверждений верно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

Упражнение 12

Компания недавно установила информационную систему, которая позволяет производить статистический анализ, разрабатывать бюджеты и прогнозировать деятельность.

Какой вид информационной системы был установлен компанией?

- A Система обработки транзакций
- B Экспертная система
- C Управленческая информационная система
- D Информационная система для руководства

Упражнение 13

JNB plc - международная торговая сеть, которая планирует открыть самый первый магазин в стране В. У JNB plc нет опыта продаж в стране В, и в результате возникла неопределенность в том, будут ли покупатели приобретать товары в их магазине, и какой будет реакция существующих торговых компаний в ответ на вхождение JNB plc на рынок в стране В.

Какой вид информационной системы могла бы использовать JNB plc при решении вопроса об открытии нового магазина?

- A Управленческая информационная система
- B Информационная система для руководства
- C Экспертная система
- D Система поддержки принятия решений

Упражнение 14

Jay необходимо проанализировать результаты деятельности его компании за прошедшие десять лет. Он хочет изложить данную информацию посредством несколько графиков, которые он представит потенциальным инвесторам.

Какое из приложений лучше всего подойдет для Jay?

- A База данных
- B Программа бухгалтерского учета
- C Электронная таблица
- D Настольная издательская система

Упражнение 15

Организации могут пользоваться множеством информационных систем. Среди них:

- A Системы поддержки принятия решений
- B Системы обработки транзакций
- C Информационные системы для руководства
- D Управленческие информационные системы

Задание:

(a) Укажите, какая из вышеперечисленных систем соответствует каждой из характеристик, приведенных ниже, выбирая варианты A, B, C или D.

- (i) Преобразует информацию о первичных транзакциях в информацию, которая помогает руководителям тактического уровня контролировать деятельность организации.
- (ii) Ведет запись ежедневных транзакций и периодически обобщает их.
- (iii) Разработанная под заказ система, которая на основе внутренней и внешней информации помогает решать неструктурированные или полуструктурированные задачи
- (iv) Предоставляет руководителям стратегического уровня информацию из внутренних и внешних источников для моделирования всей деятельности компании.

(0.5 балла каждый, всего 2 балла)

(b) Ниже перечислены свойства:

- A Бесплатный
- B Легкий в использовании
- C Быстрый
- D Адаптируемых
- E Идеальный
- F Осторожный
- G Основанный на фактах







Задание:

Выберите ДВА свойства «достоверной» информации из вариантов A, B, C, D, E, F, G.

(1 балл каждый, всего 2 балла)

(Итого: 4 балла)

Ответы к упражнениям

- | | |
|---|---|
|  | Упражнение 1 |
| | Правильный ответ – D
Несмотря на то, что информация не должна стоить дороже, чем полученная от нее польза, это не означает, что она всегда дешево обходится.
Определение, приведенное в пункте (ii) относится к данным, а не информации. |
|  | Упражнение 2 |
| | Правильный ответ – B
Им нужна краткосрочная информация из внутренних источников. |
|  | Упражнение 3 |
| | Правильный ответ – B |
|  | Упражнение 4 |
| | Правильный ответ – B
Пункт (i) неверный, так как стоимость экспертных систем очень высока, но преимуществами таких систем могут воспользоваться не только руководители высшего звена, но и остальные участники организации. |
|  | Упражнение 5 |
| | Правильный ответ – A
Системы базы данных более сложные по сравнению с электронными таблицами. |
|  | Упражнение 6 |
| | Правильный ответ – B |

Упражнение 7

Правильный ответ – В

Искусственный интеллект – это следующая ступень развития компьютерных систем, которые способны выполнять задачи, обычно требующие человеческого разума.

Упражнение 8

Правильный ответ – С

Достоверность означает точность и надежность данных. Их отсутствие может привести к принятию неправильных решений.

Упражнение 9

Сбор больших данных и способность ими управлять и анализировать могут принести большую пользу, но это также создает риски.

Компании вроде PL собирают огромные объемы данных о своих клиентов в самых различных форматах. Такие данные включают как относительно простые данные вроде истории продаж по каждому клиенту, так и менее структурированные данные о продуктах, услугах, конкурентной среде и ключевых работниках.

Традиционно, компании, оказывающие услуги по бухгалтерскому учету и консультированию использовали собранные данные для решения относительно узких задач (например, расчета налоговых обязательств), но не пытались использовать эти же данные для лучшего понимания клиента и его коммерческих возможностей. Если бы PL применила принципы управления с использованием больших данных, PL смогла бы проанализировать всю дополнительную информацию для определения возможностей реализации сопутствующих продуктов, целенаправленной маркетинговой деятельности и расширения ассортимента консультационных услуг.

Несмотря на наличие доступа к такому объему разнообразных данных, PL необходимо проявить большее внимание при использовании этих данных. Будучи фирмой, оказывающей профессиональные услуги, она должна соблюдать этические нормы, которые могут ограничить тот объем данных, который может быть передан другим отделам компании. Также PL должна будет соблюдать требования законодательства о защите данных, так как большие объемы собранных данных будут представлять собой конфиденциальную информацию об их клиентах.

PL также может применить принципы управления с использованием больших данных при наборе персонала. Подобные PL компании ежегодно получают тысячи резюме от выпускников учебных

заведений, и они, как правило, отбирают кандидатов с учетом их образования.

Использование более обширных данных из таких сетей, как Facebook и LinkedIn, может привести к более полноценному и эффективному процессу отбора персонала.

**Упражнение 10**

Правильный ответ – D

**Упражнение 11**

Правильный ответ – A

COT – это низкоуровневая система, которая обобщает такую внутреннюю информацию, как транзакции. Ею пользуются руководители младшего или операционного уровня. Определение данных, приведенное в задаче, на самом деле относится к информации. Будьте осторожны и не перепутайте эти определения!

**Упражнение 12**

Правильный ответ – C

Это определение управленческой информационной системы.

**Упражнение 13**

Правильный ответ – D

Система поддержки принятия решений помогает пользователям принимать полу- или неструктурированные решения, в которых некоторые факторы неизвестны. Такая система идеально подошла бы для JNB.

**Упражнение 14**

Правильный ответ – C

Для такой работы обычно используются приложения для работы с электронными таблицами, основной задачей которых является обработка числовых данных и графический анализ информации.



Упражнение 15

(a) По определению, правильные ответы:

(i) D

(ii) B

(iii) A

(iv) C

(b) Правильные ответы **B** и **D**. Другие свойства: точность, полнота, экономичность, понятность, релевантность и своевременность.

Заинтересованные стороны в бизнес организациях

Цели главы

После завершения этой главы Вы сможете:

- определить понятие «заинтересованные стороны»
- разъяснить понятия внутренние, внешние и связанные заинтересованные стороны и то, каким образом они оказывают влияние на организацию
- идентифицировать основные группы заинтересованных сторон и цели каждой группы
- объяснить, каким образом взаимодействуют различные группы заинтересованных сторон, и как их цели могут противоречить друг другу
- сравнивать силу и влияние различных групп заинтересованных стороны и учитывать их потребности в рамках модели Менделоу.



PER

Одной из профессиональных целей (performance objective, PO2), предусмотренных требованиями к практическому опыту работы (practical experience requirement, PER), является управление ожиданиями и потребностями заинтересованных сторон, установление и поддержание продуктивных деловых отношений. Вы должны прислушиваться к заинтересованным сторонам, взаимодействовать с ними и своевременно предоставлять им нужную информацию. Изучение этой главы поможет вам понять, каким образом можно достигнуть этой цели.



1 Кем являются заинтересованные стороны?



Заинтересованной стороной является человек или группа, интересующаяся деятельностью организации, либо способная повлиять на неё, или на которую оказывает влияние деятельность организации.

Руководителям крайне важно понимать разнообразные потребности заинтересованных сторон в их организации. В противном случае, потребности важных заинтересованных сторон могут быть не удовлетворены, что может обернуться для компании катастрофой.

В целом, заинтересованные стороны могут быть разбиты на три группы: внутренние, внешние и связанные.

2.1 Внутренние заинтересованные стороны



К ним относятся заинтересованные стороны, входящие в саму организацию. С большой вероятностью их цели существенно влияют на ее деятельность.

К внутренним заинтересованным сторонам относятся:

Заинтересованная сторона	Потребность/ожидание	Пример
Работники	Оплата, условия работы и гарантия занятости	Если на работников возлагается больше обязанностей, они ожидают повышения оплаты.
Руководители/директоры	Статус, оплата, премия, гарантия занятости	Если предполагается рост, руководители ожидают повышения прибыли и, соответственно, повышенной премии.



Упражнение 1

Какое(ие) из нижеперечисленных утверждений верно(ы)?

- (i) Внутренние заинтересованные стороны оказывают слабое влияние на деятельность организации.
 - (ii) Потребности и ожидания руководителей и работников, как правило, будут совпадать, так как они все являются внутренними заинтересованными сторонами.
- A Только (i)
 B Только (ii)
 C Ни один
 D Оба

2.2 Связанные заинтересованные стороны



Связанные заинтересованные стороны инвестируют в компанию или сотрудничают с ней.

Их цели обычно сильно различаются.

Заинтересованная сторона	Потребность/ожидание	Пример
Акционеры	Стабильное поступление доходов, возможный прирост капитала, продолжение деятельности.	Если для роста необходимы вложения, акционеры будут ожидать повышения дивидендов.
Клиенты	Потребности клиентов будут удовлетворены посредством предоставления им товаров и услуг по оптимальной цене.	К примеру, любая попытка повысить качество и цену может привести к недовольству клиента.
Поставщики	Своевременная оплата.	В ответ на принятие решения об отсрочке платежей поставщикам, они могут прекратить поставки.
Займодатели	Способность вернуть заем, включая проценты, надежность инвестиции.	Способность компании обеспечить поступление наличности.

2.3 Внешние заинтересованные стороны



Эти заинтересованные стороны обычно не связаны напрямую с организацией, но они могут оказывать влияние на организацию или организация может оказывать влияние на них.

Как у и связанных заинтересованных сторон, их цели могут различаться, и организации необходимо учитывать их.

Заинтересованная сторона	Потребность/ожидание	Пример
Общество в целом	Население может быть заинтересованной стороной, особенно в случаях, когда решения организации оказывают влияние на жизни людей.	Отношение местных жителей к торговым центрам, расположенным за пределами города.
Защитники окружающей среды	Организация не наносит вред окружающей среде.	Если аэропорт намеревается построить новую взлетную полосу, эоактивисты могут устроить сидячую акцию протеста.
Правительство	Деятельность компании лежит в основе экономики (посредством создания рабочих мест и уплаты налогов). Компания должна соблюдать законодательство (например, в области здоровья и безопасности).	Действия компаний могут нарушить закон или нанести вред окружающей среде, и, следовательно, правительства контролируют деятельность компаний.
Профсоюзы	Активное участие в процессе принятия решений.	При закрытии подразделения ожидается, что будут проведены консультации с профсоюзом и будет представлен план по содействию работникам в поиске альтернативной работы.

**Упражнение 2**

Кто НЕ относится к связанной заинтересованной стороне?

- A Клиенты
- B Поставщики
- C Работник
- D Акционеры

2.4 Первостепенные и второстепенные

Это иной метод классификации заинтересованных сторон, основанный на том, имеют ли они договорные отношения с организацией.



Первостепенные заинтересованные стороны – это те, с которыми имеются договорные отношения. Например, работники, директора, акционеры, собственно, те, кто относится к «связанным» или «внутренним» заинтересованным лицам.



Второстепенные заинтересованные стороны – это те, которые заинтересованы в деятельности организации, но с которыми отсутствуют договорные отношения. Например, население. Внешние заинтересованные стороны будут относиться к этой группе.

3 Конфликт заинтересованных сторон

У организации может быть множество заинтересованных сторон, каждая со своими потребностями. Эти потребности неизбежно приводят к конфликтам.

Самыми распространенными конфликтами являются:

Заинтересованные стороны	Конфликт
Работники и руководители	Рабочие места/зарплата и премия (эффективность затрат)
Клиенты и акционеры	Качество товаров/услуг и прибыль/дивиденды
Общество и акционеры	Влияние на окружающую среду и прибыль/дивиденды
Руководители и акционеры	Рост и независимость

**Упражнение 3**

Каким образом может возникнуть конфликт между акционерами и банкирами?

При возникновении конфликта организация должна принять решение о том, потребности какой из заинтересованных сторон наиболее важны.

Обычно это наиболее влиятельная из заинтересованных сторон (другими словами, самая сильная).

Если организация не может определить, какая из заинтересованных сторон наиболее влиятельная, она может применить **Матрицу влияния и интересов Менделоу**.

		Уровень интереса	
		Низкий	Высокий
Уровень влияния	Низкий	Минимум усилий	Держать в курсе
	Высокий	Удовлетворять	Ключевые игроки

Распределяя каждую заинтересованную сторону в соответствии с уровнем влияния на организацию и интереса в принимаемом решении, можно определить наиболее влиятельную заинтересованную сторону(ы) – так называемых ключевых игроков. Следует учитывать потребности ключевых игроков при формулировании и оценке новых стратегий.



Матрица Менделоу: дополнительные вопросы

Хотя остальные заинтересованные стороны могут оставаться относительно пассивными, руководителям следует понимать, что могут возникать новые группы заинтересованных сторон, и они могут перемещаться из одного сектора матрицы в другой в результате определенных событий.



Источники влиятельности заинтересованных сторон

Источниками влиятельности заинтересованной стороны бывают:

Иерархия – предоставляет людям или группам формальную власть над другими.

Влиятельность – может возникнуть в силу личных качеств (лидерские качества).

Контроль над окружением – знание, связь и воздействие окружения могут служить источником влияния, если они способствуют снижению неопределенности, которую испытывают другие.



Следует отметить, что в действительности руководители должны принимать во внимание потребности как можно большего числа заинтересованных сторон. Это означает, что практически каждое решение является компромиссом. Например, компания должна приносить приемлемую прибыль акционерами, но при этом платить работникам соответствующую заработную плату.

**Упражнение 4**

Компания Chop Ltd занимается лесозаготовками. Компания арендует несколько участков леса у правительства в стране Z. На данный момент в компании работает 2,000 человек по всей стране.

Компания поставляет пиломатериалы более чем тремстам небольшим компаниям в стране Z. В последнее время прибыль компании была низкой, и у нее возникли сложности с выплатой дивидендов.

Это привело к недовольству со стороны трех акционеров, каждый из которых владеет двадцатью процентами уставного капитала Chop Ltd. Оставшаяся доля принадлежит физическим лицам, но ни один из них не владеет более чем одним процентом уставного капитала.

Три крупных акционера попросили у Совета директоров рассмотреть возможность увольнения 200 работников. Большинство работников компании не являются членами профсоюзов.

Используя матрицу Менделоу, укажите соответствующую стратегию для каждой из заинтересованных сторон:

- A Клиенты Chop Ltd
- B Крупные акционеры
- C Работники
- D Правительство страны Z

4 Резюме главы



5 Упражнения

**Упражнение 5**

Кто из нижеперечисленных групп относится к внутренним заинтересованным сторонам?

- A Акционеры
- B Клиенты
- C Директоры
- D Займодатели

**Упражнение 6**

Существует множество вариантов классификации заинтересованных сторон, включая:

- (i) Внутренние
- (ii) Связанные
- (iii) Первостепенные
- (iv) Второстепенные

К каким двум из вышеперечисленных категорий относятся поставщики?

- A (i) и (iii)
- B (i) и (iv)
- C (ii) и (iii)
- D (ii) и (iv)

**Упражнение 7**

Компанией A plc владеет множество акционеров. Самый крупный из них – компания по управлению пенсионными активами H. H владеет 35% уставного капитала A plc. Ни один из остальных акционеров не владеет более чем 10% уставного капитала. Компания H заявила, что ее устраивает стратегия A plc и суммы дивидендов, и что она не намерена вмешиваться в деятельность A plc.

К какому сектору матрицы Менделоу относится компания H?

- A Минимум усилий
- B Держать в курсе
- C Удовлетворять
- D Ключевой игрок



Упражнение 8

Заинтересованная сторона проявляет высокий уровень интереса, но не может оказывать большое влияние на организацию. Согласно матрице Менделоу, применимая к этой заинтересованной стороне нужно стратегия:

- A Минимум усилий
- B Удовлетворять
- C Держать в курсе
- D Ключевой игрок



Упражнение 9

Ознакомьтесь со следующими утверждениями о заинтересованных сторонах:

- (i) Руководители должны учитывать интересы только тех, кто является «ключевым игроком» в матрице Менделоу.
- (ii) Работники и руководители относятся к внутренним заинтересованным сторонам, что означает, что их цели совпадают.

Какое(ие) из этих утверждений верно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

Ответы к упражнениям

Упражнение 1

Правильный ответ – С

Ни один из вариантов не является верным. Внутренние заинтересованные стороны оказывают огромное влияние на деятельность организации.

Кроме этого, то, что они относятся к одной категории заинтересованных сторон, не означает, что цели руководителей и работников совпадают. Например, руководители будут стараться добиваться высокой прибыли, чтобы увеличить свою премию. Это может побудить их к поддержанию низкого уровня оплаты труда, что очевидно противоречит интересам работников!

Упражнение 2

Правильный ответ – С

Работники относятся к группе внутренних заинтересованных сторон.

Упражнение 3

Акционеры могут быть склонны к большему риску в обмен на более высокую прибыль, в то время как банкиры предпочли бы более низкий риск.

Упражнение 4

- A** **Минимум усилий.** Наиболее вероятно, что клиенты Chop Ltd проявляют небольшой интерес к численности персонала своих поставщиков до тех пор, пока это не влияет поставки товаров и их качество. Каждый в отдельности не обладает достаточным влиянием, так как соответствующая доля в доходах Chop Ltd невелика.
- B** **Ключевые игроки.** Совет директоров будет считать трех крупных акционеров наиболее влиятельными в силу количества голосов, которыми они обладают. Они также очевидно очень заинтересованы в своих инвестициях в компанию Chop Ltd.
- C** **Держать в курсе.** Так как большинство работников не состоит в профсоюзе, их коллективное влияние относительно невысоко. Тем не менее, в виду того, что их занятость находится под угрозой, у них будет повышенный интерес.
- D** **Удовлетворять.** Правительство страны Z обладает существенным влиянием на Chop Ltd, так оно владеет лесными массивами, взятыми в аренду компанией Chop Ltd. Тем не

менее, до тех пор, пока Chop Ltd соблюдает закон, маловероятно, что правительство будет активно вмешиваться в вопросы сокращения рабочей силы.

Упражнение 5

Правильный ответ – С

Внутренние заинтересованные стороны являются частью самой организации. Остальные три относятся к связанным заинтересованным сторонам.

Упражнение 6

Правильный ответ – С

Поставщики вступили в договорные отношения с компанией, следовательно, они являются связанной и первостепенной заинтересованной стороной.

Упражнение 7

Правильный ответ – С

Компания Н обладает сравнительно сильным влиянием вследствие большого числа акций. Тем не менее, Н не заинтересован во вмешательстве в дела А. Это означает, что в будущем директоры Н будут должны работать над тем, чтобы интерес Н оставался на этом же уровне.

Упражнение 8

Правильный ответ – С

Согласно Менделоу, эту заинтересованную стороны необходимо информировать о планах организации.

Упражнение 9

Правильный ответ – D

Руководители должны принимать во внимание потребности всех заинтересованных сторон. Однако на практике потребности наиболее влиятельных заинтересованных сторон удовлетворяются в первую очередь. Кроме этого, то, что две заинтересованные стороны относятся к одной группе, не означает, что у них будут одинаковые потребности, цели и желания.

Внешний анализ – политические и юридические факторы

Цели главы

После завершения этой главы Вы сможете:

- Разъяснить, каким образом политическая система и государственная политика оказывают влияние на организацию
- Описать источники права, включая наднациональные органы, государственные органы и местные органы самоуправления
- Разъяснить, каким образом закон защищает работника и последствия трудового законодательства для руководителей и организации
- Определить принципы защиты данных и безопасности
- Разъяснить, каким образом закон поощряет и защищает здоровье и безопасность на рабочем месте
- Осознать ответственность человека и организации за соблюдение законодательства в сфере защиты данных, безопасности, и охраны здоровья
- Описать такие основные способы защиты прав потребителей, как закон о продаже товаров и простой договор.



1 Введение

Для полного понимания организации нам необходимо изучить среду, в которой организация осуществляет деятельность. По сути, мы должны изучить мир, окружающий организацию.

Такой анализ должен включать изучение следующих факторов:

- Политических/юридических факторов (**P**olitical/**l**egal) – раскрытых в этой главе
- Экономических факторов (**E**conomic) – раскрытых в главе 6
- Социальных/демографических факторов (**S**ocial/**d**emographic) – раскрытых в главе 7
- Технологических факторов (**T**echnological) – раскрытых в главе 7

Обзор этих факторов зачастую называют PEST анализом.

Кроме этого, необходимо изучить конкурентную среду, в которой организация осуществляет деятельность.



PEST анализ

Другие варианты этой классификация факторов внешней среды:

- PESTL анализ –юридический фактор (legal) выделен отдельно.
- STEP анализ – PEST в иной последовательности!
- PESTLE анализ – политический, экономический, социальный, технический, юридический и экологический (ecological/environmental) факторы.



Иллюстрация 1 – Основы PEST анализа

Например, транспортная компания может отслеживать следующие факторы:

Политические

- Налог на топливо
- Меры, предпринимаемые правительством, для снижения выбросов от грузовых автомобилей
- Платы за въезд в центр городов
- Планы по строительству новых дорог
- Блокировка дорог во время забастовок (например, во Франции)

Экономические

- Состояние экономики – спад приведет к снижению объемов торговли
- Так как основной статьей расходов является топливо, изменения цен на нефть будут иметь большое значение
- Большинство транспортных компаний приобретают грузовые автомобили в кредит, поэтому рост ставок по займам увеличит расходы

Социальные

- Прогноз количества и загрузки автомобилей повлияет на вероятность уличных заторов и, следовательно, на время в пути
- Обеспокоенность населения безопасностью может привести к запрету на проезд грузовиков по определенным дорогам или/и снижению максимальной разрешенной скорости

Технологические

- Совершенствование программ по прокладке маршрутов
- Устройства, предотвращающие кражи

- Системы слежения для учета времени в пути
- Совершенствование технологий производства шин

Конкуренция

- Действия конкурирующих перевозчиков
- Угрозы от альтернативных перевозчиков – например, железнодорожный транспорт
- Угроза вхождения новых компаний на рынок

2 Политические системы и государственная политика



Политическая система – это:

- совокупность учреждений, политических организаций и влиятельных групп (лоббисты); и
- их взаимоотношения; и
- правила и законодательные акты, которые регулируют их деятельность (конституция и закон о выборах).

Организации должны учитывать следующие три уровня политической системы:

- Глобальный – законодательство Всемирной торговой организации (ВТО), Европейского Союза (ЕС)
- Национальный – национальная государственная политика (смотрите ниже).
- Местный – государственные органы на местах, советы.

Источники права бывают:

Наднациональные

- Резолюции ООН.
- Международный Суд.
- Европейский Парламент.
- Европейские суды.

Национальные

- Национально правительство посредством актов парламента.
- Высшие суды (например, Верховный Суд в Великобритании и США).
- Прочие суды посредством правоприменительной практики и создания прецедентов.

Местные

- Местное/Федеральное Правительство (например, Правительство Ассамблеи Уэльса в Великобритании, Правительства штатов в США).
- Местные органы самоуправления посредством подзаконных правовых актов.

2.1 Каким образом правительство может воздействовать на организацию?

Правительство может воздействовать на организацию двумя основными способами.

Первый – государственная политика.


Иллюстрация 2 – Политические системы и государственная политика
Обеспечение жильем

- Ввод нового жилья может предоставить возможности для строительных компаний и создать новые районы, в которых возникнет спрос на магазины, места досуга и т.д., что создают возможности для компаний, специализирующихся в соответствующих областях.

Преступность

- Политика по борьбе с преступностью может оказать влияние на компании, оказывающие услуги в сфере безопасности.

Образование

- Образовательная политика может повлиять на наличие необходимых для компаний работников.

Оборона

- Оборонная политика окажет влияние на производителей вооружения.
- Закрытие военной базы может иметь серьезные последствия для местных поставщиков.

Здравоохранение

- Политика здравоохранения влечет за собой очевидные последствия для производителей лекарств и медицинского оборудования, а также частных больниц.

Энергетика

- Политика выбора источников энергии (например, ядерной) будет критичной для производителей энергии.

Окружающая среда

- Целевые показатели выбросов парниковых газов окажут влияние на крупных производителей.

Сельское хозяйство

- Государственные субсидии критически важны для многих фермеров.

Городское планирование

- Национальные планы по строительству новых дорог могут повлиять на выбор местоположения компании.
- На местном уровне компании должны получать разрешение на открытие нового завода, магазина или строительство новых домов.

Внутренняя политика

- Правительство может выдавать гранты на развитие регионов для привлечения работодателей в регионы с высоким уровнем безработицы.

Внешняя политика

- Протекционизм.
- Торговые отношения с другими странами, например, запрет на продажу оружия Ирану.

Другой способ воздействия на организацию, который может использовать правительство – это **прямое законодательство**.

Организации обязаны соблюдать применимое законодательство. Их несоблюдение может привести к штрафам, закрытию, ущербу репутации и/или потере клиентов.

Большинство сфер регулируется специальными законодательными актами – например, требования по маркировке продуктов в пищевом производстве.

Тем не менее, существует множество законодательных актов, которые применимы к большинству или всем организациям. Среди них:

- защита работников
- защита данных
- охрана здоровья и труда
- защита потребителей.

Их более детальный анализ будет представлен ниже.



Упражнение 1

Рассмотрите следующие утверждения:

- (i) Высшие суды являются источником наднациональной власти.
- (ii) Законодательство и политика могут быть использованы правительством для влияния на организации.

Какое(ие) из этих заявлений верно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

3 Защита работников

В большинстве стран правительства утвердили законодательства о защите работников от недобросовестных действий со стороны работодателей.

Зачастую такие законодательные акты разработаны специально для урегулирования вопросов расторжения трудовых отношений с работниками.

3.1 Увольнение

Обычно организации увольняют работников посредством расторжения трудовых договоров.

Иногда работники увольняются вследствие нарушения работодателем условий трудового договора. Это известно как **вынужденное увольнение**. Примеры вынужденного увольнения как результат следующих действий работодателя:

- снижение заработной платы работника без его согласия
- травля или домогательства на рабочем месте.

В любом случае обычно законодательством предусматривается минимальный срок для предварительного уведомления со стороны работника или работодателя о расторжении трудового договора. Обычно у работников есть право на получение объяснения причин увольнения в письменном виде.

Согласно Закону Великобритании «О правах при трудоустройстве», увольнение считается «справедливым», если оно обусловлено:

- Недостаточными навыками или квалификацией для выполнения работы.
- Недобросовестными действиями (недобросовестность или кража).
- Сокращением (организация более не нуждается в работнике).

- Юридическими требованиями (например, на некоторых должностях запрещено работать людям с судимостью).

Если организация не может доказать, что увольнение было справедливым, работник, чей трудовой договор подлежит расторжению, может обвинить организацию в **необоснованном увольнении**.

Необоснованное увольнение возникает в случаях, когда работник был уволен несправедливо (т.е. не по причинам, приведенным выше). В Великобритании причинами несправедливого увольнения могут быть:

- Беременность или отпуск по уходу за ребенком
- Вступление в профсоюз
- Дискриминация по религиозному, национальному, половому признаку или из-за сексуальной ориентации.

Имейте в виду, что несправедливое увольнение – это не то же, что и **незаконное увольнение**. Незаконное увольнение имеет место, когда работодатель нарушает условия трудового договора в процессе увольнения, например, не направляя предварительного уведомления.

Организации важно соблюдать внутренние дисциплинарные процедуры во время процедуры увольнения. В противном случае, это может привести к дорогостоящим и долгим судебным разбирательствам с бывшими работниками компании.

3.2 Сокращение

Сокращение – это иная форма увольнения, которое производится в случаях, когда работодателю необходимо уменьшить численность рабочей силы.

Законодательством предусмотрены следующие стандартные права работников, подлежащих сокращению:

- право на консультацию
- право на предварительное уведомление
- право на компенсацию за сокращение (зависит от обстоятельств)
- право на объективный отбор при определении сокращаемых работников.

Опять же, несоблюдение этих прав может привести организацию к судебным разбирательствам с работниками, которых сократили.

4 Принципы защиты данных

По мере усложнения структуры, организации хранят все больший объем персональных данных.



Защита данных направлена на защиту физических лиц от ненадлежащего использования информации о них.

Все, кто несет ответственность за использование персональных данных, должен соблюдать «принципы защиты данных». В 2018 г. ЕС утвердил Генеральный регламент о защите данных (GDPR), нацеленный на то, что информация:

- (1) используется справедливо, законно и прозрачно
- (2) используется для конкретных и явных целей
- (3) используется для заявленных целей адекватным и соответствующим способом
- (4) точная и, при необходимости, актуальная
- (5) хранится не дольше необходимого срока
- (6) содержится таким способом, который обеспечивает должную безопасность, включая защиту от незаконной или несанкционированной обработки, доступа, потери, потери или порчи
- (7) Пользователь данных несет ответственность за безопасность и защиту данных от несанкционированного доступа, изменения, уничтожения, раскрытия или случайной потери
- (8) Персональные данные запрещено передавать в страну, не входящую в Европейскую экономическую зону, если такая страна не обеспечивает приемлемый уровень защиты прав и свобод субъектов персональных данных в отношении обработки персональных данных.

Закон о защите данных от 2018 г. дополняет GDPR и включает его в законодательство в Великобритании.

Особая правовая защита обеспечивается в отношении такой значимой информации, как:

- раса, национальность, религия
- политические взгляды
- членство в профсоюзах
- генетические и биометрические данные (при использовании для идентификации), состояние здоровья
- сексуальные предпочтения или ориентация.

В основе принципов лежит необходимость согласия. При сборе данных обязательно требуется согласие человека и четкое уведомление о порядке использования личной информации. Такие уведомления должны быть ясными и прозрачными, а согласие может быть отозвано в любой момент.

Несоблюдение этих законов влечет огромные штрафы (наибольшее из 20 миллионов евро или 4% от глобального оборота).



Права субъектов данных

Согласно Закону о защите данных от 2018 г., у вас есть право знать о том, какую информацию о вас хранит государство и другие организации. Это включает право:

- (a) быть проинформированным о том, как используются ваши данные
- (b) доступа к персональным данным
- (c) на исправление неверных данных
- (d) на удаление данных
- (e) на прекращение или ограничение обработки ваших данных
- (f) на переносимость данных (что позволяет вам получить и повторно использовать данные для различных сервисов)
- (g) в некоторых случаях, на несогласие с тем, каким образом обрабатываются ваши данные

5 Безопасность данных

Безопасность данных призвана обеспечить защиту данных от различных угроз, которые могут уничтожить данные или привести к их утечке.

К таким угрозам относятся:

- **Физические риски** – воздействие на физическую среду, в которой находится система (например, пожар или затопление).
- **Человеческие риски** – получение физического или удаленного доступа к системе несанкционированным пользователем (например, взлом, заражение вирусом или мошенничество).



Иллюстрация 3

В апреле 2011 г. хакеры получили доступ к 77 миллионам аккаунтов пользователей PlayStation, которые хранила компания Sony. Аккаунты содержали личную информацию и данные о кредитных картах многих пользователей.

Неспособность обеспечить безопасность привела к существенному ущербу репутации и падению продаж. Согласно расчетам Sony, ущерб от взлома составил £109 миллионов, не включая расходы на компенсации пользователям, чьи данные были украдены.


Упражнение 2

Джо выяснил, что компания, оказывающая коммунальные услуги, продала информацию о нем компании, занимающейся маркетинговыми исследованиями. Являются ли это вопросом защиты данных или безопасности данных?

Основные риски для компьютерных систем и хранящихся на них данных перечислены ниже:

Потенциальные риски	Ответные меры
<p>Физическая порча вследствие</p> <ul style="list-style-type: none"> • пожара • затопления • террористические акты • отключения электроэнергии • прочие факторы среды – перегрев, переохлаждение, влажность, пыль. 	<ul style="list-style-type: none"> • Четко прописанные правила поведения при пожаре. • Обучение персонала. • Установка огнетушителей и датчиков дыма/огня, пожарные выходы. • Компьютерное оборудование может быть расположено в специально отведенных местах, где обеспечено кондиционирование воздуха и контроль количества пыли. • Резервные генераторы. • Отдельно стоящие помещения для компьютерного оборудования. • Хранение резервных копий вне офисов.
<p>Ущерб, приносимый человеком вследствие вмешательства, например, кража, пиратство или вандализм вследствие несанкционированного доступа.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ограничение доступа к помещениям с компьютерами (например, использование PIN кодов). • Замкнутая система видеонаблюдения и охрана. • Установка на оборудование физических или электронных бирок, включающих сигнал тревоги при попытке выноса из здания. • Фиксация оборудования без возможности последующего перемещения.

Потенциальные риски	Ответные меры
Операционные проблемы, например, программные ошибки и ошибки при пользовании.	<ul style="list-style-type: none"> Тщательное тестирование новых программ. Четкие правила пользования. Должное обучение всех работников.
Повреждение данных, например, вирусами или хакерами.	<ul style="list-style-type: none"> Использование антивирусов и систем сетевой защиты (firewall). Установка паролей и ограничение на количество пользователей. Хранение резервных копий вне офисов.
Кража данных, например, путем мошенничества, промышленного шпионажа, нарушения конфиденциальности.	<ul style="list-style-type: none"> Технологии шифрования данных. Установка паролей и ограничение на количество пользователей. Контроль над физическим доступом.



Упражнение 3

Ragu Ltd хранит данные о многих своих клиентах. Для повышения безопасности, компания внедрила резервное копирование данных вне своего офиса.

Какую потенциальную угрозу безопасности данным снизит данная мера?

- A Хакерский взлом
- B Кража данных
- C Вирусы
- D Пожар или затопление

6 Охрана здоровья и безопасности на рабочем месте

Любое рабочее место подвергается множеству потенциальных угроз.

Среди них:

- опасное электрооборудование
- рваные напольные покрытия
- плохое освещение
- мокрые полы
- шкафы для хранения документов с высоким центром тяжести.

Для борьбы с этими угрозами, многие страны разработали законодательство в сфере охраны здоровья и безопасности труда.



Как правило, закон возлагает обязанность по охране здоровья и безопасности как на работника, так и на работодателя.

6.1 Обязанности работодателя

Среди прочего, работодатель обязан:

- обеспечить безопасные условия труда
- предотвращать угрозы здоровью
- обеспечить безопасное использование машин и оборудования и следить за соблюдением техники безопасности
- информировать работников о любой потенциальной угрозе
- предоставлять в достаточной мере первую медицинскую помощь и соответствующие средства
- следить за тем, чтобы использовалось соответствующее оборудование, и чтобы оно обслуживалось на регулярной основе
- утвердить план действия в аварийных ситуациях.

6.2 Обязанности работника

Среди прочего, работник обязан:

- принимать достаточные меры для защиты здоровья и безопасности
- принимать достаточные меры для того, чтобы не подвергать риску других работников
- оказывать содействие работодателю при обучении и ознакомлении с техникой безопасности
- сообщать о любых травмах, полученных во время работы
- сообщать работодателю о любых факторах, не позволяющих работать в безопасных условиях.

6.3 Нарушение требований об обеспечении безопасности труда и охране здоровья

Необеспечение безопасных условий труда может рассматриваться как нарушение законодательства, что позволит работникам заявить гражданский иск против работодателя.

Кроме этого, такое нарушение может быть классифицировано как уголовное преступление и, как следствие, привести к открытию уголовного дела.

Упражнение 4

«Законодательство в сфере охраны здоровья и безопасности труда направлено на устранение рисков»

Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное

Упражнение 5

В рабочее время Дэйв побежал вниз по лестнице, споткнулся и получил травму. Кто несет ответственность в данном случае?

- A Дэйв
- B Его работодатель

7 Защита прав потребителей

Во многих странах существует законодательство, направленное на защиту потребителей от недобросовестных или неэтичных действий со стороны бизнеса.

Зачастую такие законы очень сложные и существенно различаются между странами. Однако для экзамена вам будет достаточно знать основные принципы, заложенные в таком законодательстве.

7.1 Права потребителя

В большинстве стран существуют законы, защищающие покупателей при приобретении товаров от физических или юридических лиц. В Великобритании эту функцию выполняет «Закон о защите прав потребителей» от 2015 г.

Закон содержит множество норм, но в него заложены несколько ключевых принципов, приведенных ниже:

- У продавца должно быть законное право на распоряжение товарами или право собственности на реализуемый товар.
- Реализуемые товары должны быть приемлемого качества и быть пригодными для использования.
- При приобретении товара на основе его описания, товар должен соответствовать этому описанию.
- Если цифровой контент имеет дефекты (например, потоковое видео, игры, электронные игры), клиентам предоставляется явное право на ремонт или замену.

Кроме этого, действие закона распространяется не только на товары, но и услуги.

Соответственно, предоставляемые услуги должны быть:

- Оказаны с должными навыками и умением.
- Завершены в разумные сроки.
- Предоставлены по разумной цене.



Иллюстрация 4 – Защита услуг

На предоставление услуг по учету будут распространяться нормы закона в сфере защиты прав потребителей. Если компания, предоставляющая такие услуги, будет допускать ошибки в учете или нарушит сроки предоставления отчетов, клиент может потребовать защиты своих прав.



Упражнение 6

Джейн приобрела телевизор у компании After plc – интернет-магазина домашней техники. При доставке телевизора она обнаружила, что ей доставили не тот телевизор, который она заказала. Также изображение было нечетким, а пульт дистанционного управления не работал.

Почему After plc нарушил, вероятнее всего, законодательство о защите прав покупателей?

7.2 Простые договоры

Основные положения

Договор (контракт) – это соглашение между двумя и более сторонами, имеющее юридическую силу. Договор является «простым», если он не требует оформления в каком-либо виде.



Существует распространенное заблуждение, что договоры должны оформляться в письменном виде, чтобы иметь юридическую силу. На самом деле, многие договоры могут оформляться иными способами, например, в устной форме. Однако в случае возникновения споров между сторонами, условия договоров, не оформленных в письменном виде, сложно доказать или добиваться их выполнения.

Характеристики простого договора

Простой договор имеет юридическую силу, если он соответствует следующим характеристикам:

- **Согласие** – стороны должны быть согласны с условиями договора. Обычно это означает, что одна сторона делает предложение, которое другая сторона принимает.

- **Вознаграждение** – во многих странах обе стороны обычно извлекают определенную пользу из договора. Каждая сторона должна предложить другой стороне определенное вознаграждение.
- **Намерение установить правовые отношения** – обе стороны должны явно выразить свое намерение вступить в правовые отношения. Например, неформальное соглашение пойти в магазин с другом не будет являться договором, имеющим юридическую силу.
- **Правоспособность и правомерность** – каждая сторона договора должна обладать правоспособностью вступать в договор. Во многих странах лица младше 16 лет не могут вступать в договорные отношения. Кроме этого, договоры не могут быть заключены на совершение незаконных действий. Например, договор на совершение убийства не может быть правомерным.

Создавая законы, регулирующие просты договоры, правительство может защитить потребителей от злоупотреблений со стороны физических или юридических лиц. Например, дети не могут заключать юридически значимые договоры, так как с большой вероятностью они не полностью осознают их последствий.



Упражнение 7

Джон договорился с Эриком о том, что он заплатит \$200 Эрику за услуги по уходу за его садом в течение следующего года. В конце года Джон отказался платить Эрику на том основании, что они не заключали и не подписывали договор в письменной форме, поэтому у Джона нет обязательств по выплате.

Прав ли Джон?

8 Резюме главы



9 Упражнения

Упражнение 8

Правительство может разработать _____. Если организация не соблюдает его/ее, это может привести к разбирательствам, штрафам и даже принудительному закрытию.

Какое из словосочетаний, приведенных ниже, лучше всего подходит для заполнения пробела?

- A Закон прямого действия
- B Государственная политика
- C Благотворительные цели
- D Национальные целевые показатели

Упражнение 9

Что из нижеперечисленного **не** является «справедливой» причиной для увольнения?

- A Недостаток квалификации
- B Грубое нарушение
- C Высокая зарплата
- D Сокращение

Упражнение 10

Что из нижеперечисленного является одним из прав физических лиц согласно типичному законодательству в сфере защиты данных?

- A Немедленный доступ к персональным данным в любое время
- B Право на удаление персональных данных посредством подачи заявления лицу, хранящему данные
- C Запрет на полностью автоматизированное принятие решений против физического лица
- D Право на предотвращение обработки данных с целью получения выгоды третьей стороной

Упражнение 11

_____ призван(а) обеспечить защиту данных от различных угроз, которые могут уничтожить данные или привести к их утечке.

Какие два слова подходят к данному определению?

- A Безопасность данных
- B Защита данных
- C Физический риск
- D Человеческий риск

Упражнение 12

Ознакомьтесь со следующими утверждениями:

- (i) Работники несут исключительную ответственность за здоровье и безопасность своих работников.
- (ii) После обучения работников о возможных угрозах на рабочем месте, с работодателя снимается ответственность за здоровье и безопасность работников.

Какое(ие) из этих утверждений верно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

Упражнение 13

Джон – руководитель в компании V. Его трудовым договором предусмотрено, что он не может нанимать женщин или лиц старше 35 лет. Позднее данный договор был признан не имеющим законной силы.

Какая из характеристик простого договора отсутствовала в трудовом договоре?

- A Согласие
- B Правомерность
- C Вознаграждение
- D Правомочность

Упражнение 14

Что из нижеперечисленного является типичным требованием законодательства о защите прав потребителей?

- A На все товары и услуги должна быть установлена разумная цена
- B Товары должны быть хорошего качества
- C Продавец должен иметь право на распоряжение реализуемыми товарами
- D Покупатели не обязаны платить за товар до его доставки

Упражнение 15

(a) Источники права могут быть наднациональными, национальными и региональными. В Великобритании к таким источникам относятся:

- A Правительство посредством законов, утвержденных Парламентом
- B Резолюции ООН
- C Подзаконные акты местных органов самоуправления
- D Решения Верховного суда Великобритании
- E Европейский парламент
- F Решения Международного суда ООН
- G Решения Европейского суда
- H Решения Королевского суда

Задание:

Укажите четыре наднациональных источника права из вариантов A – H.

(0.5 балла каждый, всего 2 балла)

(b) Сокращение – это вид увольнения, которое производится в случаях, когда работодателю необходимо уменьшить численность рабочей силы. Рассмотрите следующие права работников:

- A Право отказаться от сокращения
- B Право на консультации касательно процесса сокращения
- C Право на трудоустройство в другом подразделении организации при наличии такой возможности
- D Право на компенсацию за сокращение (зависит от обстоятельств)
- E Право на предварительное уведомление
- F Право на объективный отбор при определении сокращаемых работников
- G Право на переобучение для получения новой должности
- H Право на отгул для поиска новой работы

Задание:

Выберите четыре варианты из списка (A – H), которые обычно указаны в законодательстве, регулирующем сокращения.

(0.5 балла каждый, всего 2 балла)

(Итого: 4 балла)

Ответы к упражнениям



Упражнение 1

Правильный ответ – В

Суды являются национальным источником права.



Упражнение 2

Безопасность данных – отсутствуют признаки того, что компания получает информацию посредством взлома или иных незаконных действий.



Упражнение 3

Правильный ответ – D

Хранение резервных копий вне офиса не предотвращает кражу данных!



Упражнение 4

Правильный ответ – В – Неверно

Хотя средства массовой информации иногда создает такое впечатление, обеспечение здоровья и безопасности направлено на реализацию практических мер для контроля реальных рисков, а не для устранения всех рисков. Невозможно устранить все риски.



Упражнение 5

Правильный ответ – А – Дэйв

Работодатель Дэйва должен обеспечить безопасный проход к рабочему месту и от него, а также безопасные условия труда для Дэйва. За исключением наличия проблем с лестницей (например, слабое освещение, неровные ступени), о чем ничего не сообщается, можно сделать вывод, что работодатель выполнил свои обязательства.

Дэйв также несет ответственность за свою безопасность и ему не следовало бежать.



Упражнение 6

Есть две возможные причины, по которым Джейн может утверждать, что After plc нарушил закон о защите прав потребителей.

Во-первых, она приобрела телевизор исходя из описания, приведенного на сайте After plc. Так как Джейн получила телевизор другой модели и размера, описание, предоставленное After plc, было неточным.

Кроме этого, телевизор был неисправен или поврежден. Товар не обладает приемлемым качеством и не служит заявленной цели по просмотру телепрограмм.

У Джейн есть право вернуть товар и получить взамен другой товар или требовать возврата полной суммы.



Упражнение 7

Нет, Джон не прав. Простые договоры не обязательно оформлять в письменном виде. С учетом того, что Эрик выполнил работу, он может подать в суд на Джона за нарушение устного договора.



Упражнение 8

Правильный ответ – А

Необходимо соблюдать законодательные акты правительства. Государственная политика – это план действий, посредством которого правительство изменить определенную ситуацию в стране. Если такая политика не сопровождается законодательным актом, организации не должны соблюдать ее.



Упражнение 9

Правильный ответ – С

Четвертый вариант является основанием для увольнения работников по законным основаниям.

Упражнение 10

Правильный ответ – С

Хотя физические лица имеют право на доступ к своим персональным данным, для этого может потребоваться письменный запрос и внесение оплаты – маловероятно, что это будет часто происходить. Заявление на удаление данных может потребовать участия суда.

Обработка данных может быть предотвращена только если она нанесет ущерб или создаст угрозу физическому лицу или если обработка производится в целях прямого маркетинга.

Упражнение 11

Правильный ответ – В

По определению. Варианты С и D являются разновидностью рисков для защиты данных.

Упражнение 12

Правильный ответ – D

Работники также несут ответственность согласно закону об охране здоровья и безопасности. Работники также должны обеспечить безопасные условия труда, а не только проводить инструктаж.

Упражнение 13

Правильный ответ – В

Этот контракт влечет дискриминацию против потенциальных работников, что незаконно в большинстве стран. Не забывайте, что договор не имеет законной силы, если он требует от одной или нескольких сторон нарушить закон.

Упражнение 14

Правильный ответ – С

Хотя услуги должны быть оказаны за разумную цену, сами по себе товары или услуги не обязаны быть оцененными по разумной цене. Товары должны соответствовать своему назначению (или быть приемлемого качества), а не быть хорошего качества. В довершение ко всему, требование об оплате авансом законодательством не предусмотрено.

 Упражнение 15

- (a) Наднациональными источниками права являются те источники, которые находятся выше государственного уровня. Следовательно, правильные ответы – **В, Е, F и G**. Варианты А, D и H относятся к национальным, а С – к региональным источникам права.
- (b) Правильные ответ – **В, D, Е, F**. Следует отметить, что компании могут предложить работникам некоторые из приведенных вариантов (например, отгул для поиска новой работы), но обычно это не требуется законодательством.



Внешний анализ – политические и юридические факторы

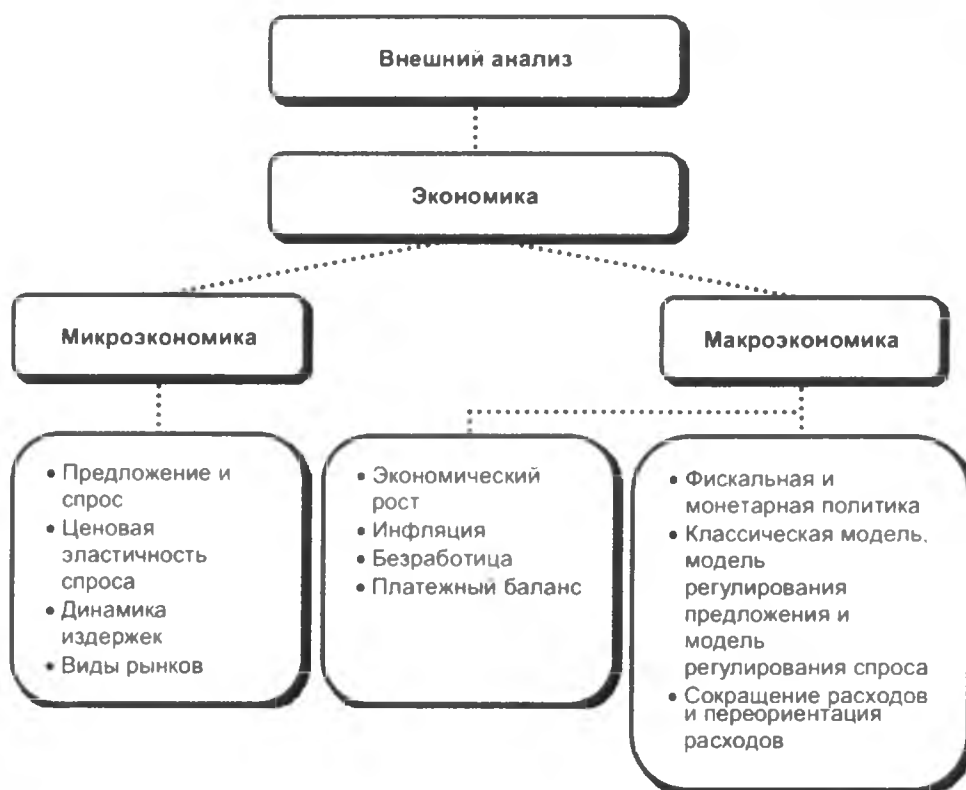
Внешний анализ – экономические факторы!

Цели главы

После завершения этой главы Вы сможете:

- разъяснить концепцию спроса и предложения на товары и услуги
- разъяснить понятие эластичности спроса и влияние замещающих и взаимодополняющих товаров
- объяснить экономическую суть динамики издержек в краткосрочной и долгосрочной перспективе
- разъяснить понятия конкуренции, олигополии, монополистической конкуренции и монополии
- объяснить, что такое макроэкономическая политика и каковы ее цели
- разъяснить основополагающие факторы уровня деловой активности в экономике и объяснить, каким образом изменения уровня деловой активности влияют на людей, домашние хозяйства и предпринимательство
- объяснить, каким образом экономические проблемы влияют на людей, домашние хозяйства и предпринимательство: инфляция, стагнация, безработица, дисбаланс международных платежей
- описать основные виды экономических мер (политик), которые могут предпринять правительства и наднациональные органы для увеличения экономического благосостояния

- оценить влияние мер фискальной и монетарной политики на людей, домашние хозяйства и предпринимательство.



1 Введение

Частью внешнего PEST анализа является оценка экономических факторов, оказывающих влияние на соответствующую отрасль. Основная задача – это поиск потенциальных возможностей и угроз.

 Существует множество определений экономической науки, включая:

- «изучение того, каким образом общество распределяет ограниченные ресурсы, которые можно использовать различным образом, для достижения конкурирующих результатов»
- «изучение процесса накопления капитала (повышения благосостояния)».

Экономическая теория делится на два раздела:

- **Микроэкономика** – изучение экономического поведения потребителей, компаний и отраслей хозяйства.
- **Макроэкономика** – анализ всеобщего поведения и изучение суммарного эффекта отдельных экономических решений; другими словами, изучение того, как работает экономика в целом.

Макроэкономика будет рассмотрена позднее в этой главе.

2 Микроэкономика

2.1 Определение микроэкономики



Микроэкономика уделяет пристальное внимание тому, как отдельные элементы экономики принимают решения о распределении ограниченных ресурсов. Как было упомянуто выше, к таким элементам относятся потребители, компании и отрасли хозяйства.

Микроэкономика анализирует то, каким образом решения людей о предложении и спросе влияют на цену реализации товаров и услуг в отдельно взятой отрасли или рынке.

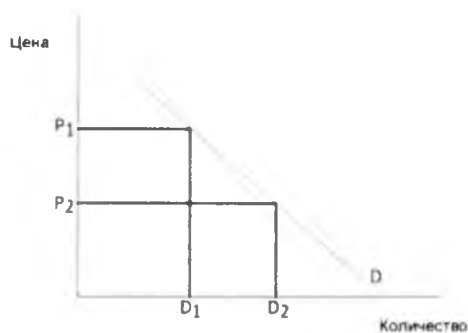
2.2 Спрос

2.2.1 Личный спрос



Личный спрос демонстрирует, какое количество товаров или услуг одно лицо намеревается приобрести по различным ценам. Такой спрос должен быть реальным, то есть у потребителей должны быть денежные средства для покупки товаров и услуг, а не просто желание их приобрести. При определении уровня спроса за конкретную цену мы предполагаем, что «условия спроса» (т.е. прочие переменные) остаются неизменными.

- Спрос на большинство товаров и услуг повышается при низкой цене и понижается при высокой цене.
- Когда спрос на товар или услугу меняется в ответ на изменение цены, такое изменение называется:
 - **увеличением** спроса, так как спрос повышается при понижении цены
 - **сокращением** спроса, так как спрос понижается при повышении цены.
- Соответственно, в диаграмме ниже кривая спроса D представляет нисходящую линию спроса, а движения вдоль этой линии будут соответствовать сокращению спроса (цена повышается) или увеличению спроса (цена понижается).



- На большинство товаров спрос растет по мере снижения цены. Это результат двух процессов.
 - **Эффект замещения.** Он имеет место в случае, когда потребитель приобретает больше одного товара и меньше другого вследствие изменения относительных цен. Таким образом, при наличии двух взаимозаменяемых товаров, повышение цены на один товар приведет к тому, что у потребителей возникнет определенный спрос на менее дорогие товары, тем самым происходит замещение первого товара вторым.
 - **Эффект дохода.** Он имеет место в случае, когда изменение цены оказывает влияние на покупательскую способность доходов потребителя (изменение реального дохода). При падении цены на товар реальный доход потребителя растет и, в результате, потребитель начинает приобретать больше других товаров и услуг.



Личный спрос

К рс занимается производством автомобилей. Компании известно, что если она поднимет цены на свои автомобили, спрос на них, как и количество продаваемых автомобилей, упадет.

Причиной этому может быть **эффект замещения**. Покупатели могут выбирать между большим числом производителей автомобилей. Если К рс повысит цены, ее автомобили могут стать дороже, чем у конкурентов, что приведет к тому, что покупатели станут приобретать более дешевые варианты.

Продажи К рс также могут снизиться в результате **эффекта дохода**. Автомобили – относительно дорогой товар, цена которого составляет существенную часть дохода покупателя. Если К рс установит слишком высокую цену, многие потребители просто не смогут позволить себе покупать ее автомобили, что приведет к снижению спроса.

- В большинстве случаев влияние эффекта дохода относительно невелико. Однако если сумма расхода составляет существенную часть дохода покупателя как, например, в случае приобретения дома, влияние этого эффекта будет существенным.

Конечно же, может иметь место манипулирование предпочтениями посредством рекламы, производители также могут «создавать» рынки особенно для предметов комфорта, например, как в случае с кондиционерами, без которых наши предки прекрасно обходились. Спрос на некоторые товары меняется в зависимости от времени года (например, на жареное мясо) даже не смотря на то, что они доступны круглый год, потому меняются предпочтения (так как летом потребляется больше салатов).

2.2.2 Рыночный спрос

Рыночный спрос отражает общий размер реального спроса со стороны всех потребителей на данном рынке. Термин «рыночный спрос» обычно сокращает до «спроса», и на графике он отображается как прямая линия. Кривая спроса большинства товаров имеет отрицательный наклон и направлена вниз слева направо по причинам, указанным в предыдущем разделе.

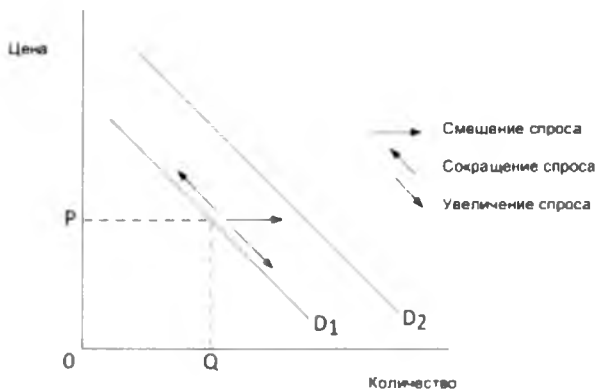
2.2.3 Условия спроса

Личный и рыночный спрос учитывают только влияние цены на размер спроса, при этом прочие факторы считаются постоянными. Здесь будут изучены эти факторы, называемые «условиями спроса», при условии неизменности цены.

Любое изменение одного или нескольких условий спроса будет приводить к смещению кривой спроса.

- Если смещение направлено наружу, направо, такое смещение называют **ростом** спроса.
- Если смещение направлено вовнутрь, налево, такое смещение называют **падением** спроса.

Важно различать рост и падение спроса, которые происходят в результате смещения всей кривой спроса, от **увеличения** и **сокращения** спроса, которые происходят в результате изменения цены и, соответственно, движения по самой кривой спроса.



Основные условия, влияющие на спрос, включают:

- **Доход**

Изменения в доходах зачастую влияют на спрос. Более низкие ставки прямых налогов увеличивают размер располагаемого дохода и, при прочих равных условиях, благосостояние потребителей. Это может привести к снижению спроса на товары первой необходимости и повысить спрос на предметы роскоши. В последние годы повышение уровня жизни привело к росту расходов на услуги, в том числе в сфере досуга. Более того, если рост средних зарплат опережает

инфляцию, это приведет к повышению реальных доходов потребителей. Соответственно, это позволит им более свободно распоряжаться своим доходом.

Также существует товары **низкого качества**. В таком случае рост доходов приводит к снижению спроса на такие товары, так как, став более обеспеченными, потребители заменяют их на более качественные товары и услуги. Примером этого служит общественный транспорт. Здесь по мере роста доходов спрос на общественный транспорт снижается, так как потребители заменяют его на личный транспорт.

- **Предпочтения**

Предпочтения, и особенно мода, часто меняются, что делает спрос на некоторые товары неустойчивым. Например, забота о здоровье привела к росту спроса на темные сорта хлеба и растительные масла в ущерб белому хлебу и жирам животного происхождения.

Конечно же, может иметь место манипулирование предпочтениями посредством рекламы, производители также могут «создавать» рынки для своих товаров. Спрос на некоторые товары меняется в зависимости от времени года (например, на жареное мясо) даже не смотря на то, что они доступны круглый год, потому меняются предпочтения (так как летом потребляется больше салатов).

- **Цены на другие товары**

Товары могут быть никак не связаны друг с другом или же они могут быть замещающими и взаимодополняющими товарами. Первый вид товаров не влияет на цены, но другие два вида товаров имеют существенное влияние. Если на товары существует сопутствующий спрос (т.е. такие взаимодополняющие товары, как, например, автомобили и шины), изменение цены на один товар повлияет на цену другого товара. Следовательно, при снижении цен на автомобили на них повысится спрос, что, соответственно, повысит спрос на шины. Если товары замещают друг друга, (например шоколад производителей «Quality Street» и «Roses»), повышение цены на один товар приведет к росту спроса на другой (соответственно, кривая спроса сместится вправо). Иногда в результате технологических прорывов на рынки приходят новые продукты. Например, изобретение шариковых ручек привело к падению спроса на перьевые авторучки, так как первые были более дешевой (и менее маркой) заменой.

- **Население**

Рост населения создает большой рынок для большинства продуктов, тем самым смещая кривую спроса вправо. Например, въезд работников-иммигрантов увеличит спрос на большинство товаров первой необходимости. Изменения состава населения также повлияют на структуру спроса. Если процент пожилых людей увеличится по сравнению с молодым поколением, спрос на такие товары и услуги, как инвалидные коляски и дома престарелых,

увеличится, в то время как спрос на детские кровати и подгузники снизится.

При изучении функционирования модели спроса и предложения крайне важно отличать рост и падение спроса от увеличения и сокращения спроса. Запомните:



- При изменении *цены* происходит движение вдоль кривой спроса и, соответственно, увеличение или сокращение спроса
- При изменении *условий спроса* смещается вся кривая спроса, в результате произойдет рост или падение спроса.

Упражнение 1

Что из нижеперечисленного НЕ приведет к смещению кривой спроса на отдых за рубежом?

- A Рекламная кампания туроператоров
- B Падение реальных доходов клиентов
- C Повышение цен на отдых внутри страны
- D Повышение обменного курса национальной валюты

2.3 Эластичность спроса

В общих случаях эластичность определяет степень взаимодействие между двумя переменными и измеряет чувствительность одной (зависимой) переменной к изменению другой (независимой) переменной. Экономисты пользуются следующими показателями эластичности.

2.3.1 Ценовая эластичность спроса (ЦЭС)



Определяет взаимоотношение между изменением спроса и изменением цены.

- Ценовая эластичность спроса определяет чувствительность спроса к изменениям в цене.
- Коэффициент ценовой эластичности спроса (ЦЭС) рассчитывается по следующей формуле:

$$\frac{\text{Изменение спроса в процентах}}{\text{Изменение цены в процентах}}$$

Крайне важно использовать в формуле значения изменений, выраженные в процентах или долях, а не их абсолютные величины (т.е. нужно использовать процентное изменение спроса и цены, а не количественное изменение спроса или разницу в цене). Отрицательные процентные значения игнорируются.

Таблица значений ценовой эластичности представлена ниже:

Описание	ЦЭС	Примеры
Относительно неэластичный	<1	Чай, соль
Единичная эластичность	=1	–
Относительно эластичный	>1	Фотоаппараты, авиаперелеты



Иллюстрация 1 – ЦЭС

Предположим, что мы реализуем товар по цене \$20 за штуку, спрос на который составляет 500,000 единиц в год. Менеджер по маркетингу предложил снизить цену до \$19, что увеличит спрос до 550,000 единиц.

Рассчитайте ЦЭС.

Решение

- Процентное изменение цены = -5%
- Процентное изменение спроса = $+10\%$
- $\text{ЦЭС} = (10)/(5) = 2$



Упражнение 2

«F plc» производит пользующийся спросом товар F1200. В настоящее время компания продает 15,000 единиц товара в год по цене £55 за единицу. Компания рассматривает возможность повышения цены с целью увеличения доходов. Согласно маркетинговому исследованию, при увеличении цены до £60 за единицу, спрос на F1200 упадет до 12,000 единиц.

Рассчитайте ценовую эластичность спроса на F1200 и прокомментируйте ответ.

2.3.2 Связь между ЦЭС и валовым доходом

ЦЭС можно рассчитать посредством анализа **валового дохода**. Этот метод наиболее полезен для предпринимателей.

- Если валовый доход растет в результате снижения цены, тогда спрос эластичен по отношению к цене.
- Если валовый доход растет в результате повышения цены, тогда спрос неэластичен по отношению к цене.

И наоборот, если валовый доход падает в результате снижения цены, спрос неэластичный; если доход падает в результате повышения цены, спрос эластичный. Если валовый доход не изменяется, спрос обладает единичной эластичностью.

2.3.3 Факторы, влияющие на ЦЭС

На ценовую эластичность спроса влияют следующие факторы:

- **Доля дохода, потраченного на товар**

Когда расход на товар представляет относительно небольшую долю дохода потребителя, небольшое изменение цены вряд ли будет иметь существенное влияние. Следовательно, спрос на такие малозначительные товары, как крем для обуви, спички и ручки будет, скорее всего, очень неэластичным. И наоборот, спрос на качественную одежду будет очень эластичным.

- **Замещающие товары**

Если на рынке имеются легкодоступные замещающие товары, повышение цены с высокой вероятностью приведет к большому падению спроса, так как потребители станут приобретать замещающие товары. Следовательно, спрос на коробку шоколадных конфет может быть весьма эластичным, потому что на рынке существует множество конкурирующих товаров. Напротив, спрос на такой уникальный продукт, как конное соревнование «Timeform Racehorses Annual», со стороны любителей конного спорта будет неэластичным.

- **Товары первой необходимости**

Спрос на такие важные товары, как сахар, молоко и хлеб будет оставаться постоянным и неэластичным; напротив, спрос на такие предметы роскоши, как поездка на иностранный горнолыжный курорт, будет неэластичным. Занимательно, что с повышением уровня жизни некоторые товары (например, телевизоры) переходят из категории предметов роскоши в категорию товаров первой необходимости.

- **Привычки**

Когда товары приобретаются машинально, и покупатели не интересуются ценой товара (например, газеты), спрос на них неэластичный. Это также справедливо для таких товаров, вызывающих зависимость, как сигареты и наркотики.

- **Время**

В краткосрочной перспективе покупатели могут не интересоваться наличием возможных альтернатив на рынке, поэтому они могут продолжать покупать одни и те же товары, даже если цены на них повышаются. Подобная неэластичность может снизиться в долгосрочной перспективе по мере получения клиентами дополнительной информации о рынке.

- **Определение рынка**

На рынке с широкой направленностью (например, еда), скорее всего, будет мало альтернативных поставщиков, соответственно, спрос будет неэластичным. Напротив, на узко специализированном рынке (например, на рынке апельсиновых соков), вероятно, будет

присутствовать множество производителей, что обусловит большую эластичность.



Иллюстрация 2 – ЦЭС

Столкнется ли производитель компьютерных игр с высокой или низкой ЦЭС на свои продукты?

- **Наличие заменителей** – на рынке существует множество других производителей компьютерных игр. Это приведет к увеличению ЦЭС, так как при повышении цены на свой продукт покупатели могут выбрать альтернативную игру от конкурентов по более низкой цене. С другой стороны, если компания обладает высокой репутацией или создает инновационную игру, это снизит ЦЭС, так как покупатели могут предпочесть платить более высокую цену за товар, который они считают превосходящим конкурентов.
- **Доля дохода, потраченного на товар** – чем выше доля дохода, затрачиваемого на игровую приставку, тем выше значение ЦЭС. Если приобретение игровой приставки составит существенную часть дохода покупателя, повышение цены повысит шансы того, что он не сможет позволить себе покупку, что, соответственно, снизит спрос. Также покупатели будут более тщательно подходить к покупке дорогого товара, чтобы удостовериться в том, что товар соответствует цене.
- **Необходимость** – такие товары первой необходимости, как хлеб или топливо, обычно неэластичные, так как потребители вынуждены покупать их вне зависимости от того, повышается на них цена или нет. Игры не относятся к таким товарам, соответственно, они более эластичные. Если цена окажется слишком высокой, покупатели могут просто решить не покупать их.
- **Время** – чем дольше изменяется цена, тем выше вероятность того, что продукт станет более эластичным. Повышение цены игровой консоли может не повлиять на спрос в краткосрочной перспективе. Однако чем дольше цена будет оставаться высокой, тем больше у покупателей будет времени на поиск более дешевых альтернатив.

В целом, все игровые консоли, как минимум, неэластичны в какой-то мере вследствие высокой цены и отсутствия острой необходимости в них. Воздействие этих факторов может быть снижено, как минимум в краткосрочной перспективе, если производитель обладает сильной торговой маркой или создает инновационную компьютерную игру.



Упражнение 3

Правительство страны С предоставляет бесплатное медицинское лечение всем гражданам. Однако более состоятельные граждане производят небольшую плату за лечение. Недавно правительство приняло решение немного повысить размер платы вследствие повышения стоимости лекарств.

Каким образом это повлияет на спрос на медицинские препараты в стране С?



Перекрестная эластичность спроса (ПЭС)

Определение

Перекрестная эластичность спроса (ПЭС) измеряет чувствительность спроса на один товар к изменению цены на **другой** товар.

Формула расчета перекрестной эластичности спроса (ПЭС) представлена ниже.

$$\text{ПЭС} = (\text{Изменение спроса на товар А в процентах}) / (\text{Изменение цены на товар В в процентах})$$

Например, предположим, что ПЭС на масло по отношению к маргарину равна +1.5, и цена маргарина снижается на 6%. Мы можем рассчитать, что спрос на масло уменьшится на $1.5 \times 6\% = 9\%$.

Знак перекрестной эластичности спроса

При расчете ПЭС ключевое значение имело то, является ли его значение больше или меньше единицы. Для ПЭС ключевое значение имеет его знак: является ли эластичность положительной или отрицательной.

В примере, приведенном выше, ПЭС между маслом и маргарином была положительной. Это происходит потому, что маргарин и масло – замещающие товары. Когда цена на маргарин снизилась, спрос на маргарин вырос, а на масло – упал. Покупатели стали покупать больше дешевого маргарина **вместо** масла. Другими словами, цена на маргарин и спрос на масло движутся в одном направлении, поэтому ПЭС положительная.

И наоборот, значение ПЭС между взаимодополняющими товарами отрицательное. Если цена на центральное газовое отопление снижается, то спрос на него растет. Центральное газовое отопление и газ – взаимодополняющие товары, соответственно, спрос на газ тоже повысится. Цена на центральное газовое отопление и спрос на газ движутся в противоположных направлениях, поэтому значение ПЭС на взаимодополняющие товары отрицательное.

Значение ПЭС на замещающие товары положительное, на взаимодополняющие товары – отрицательное.

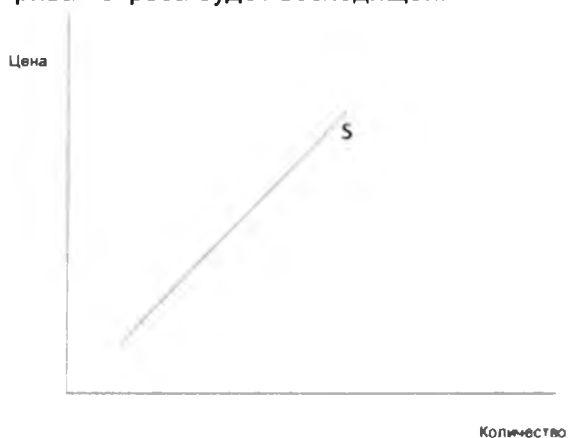
2.4 Предложение



2.4.1 Кривая предложения субъекта предпринимательства

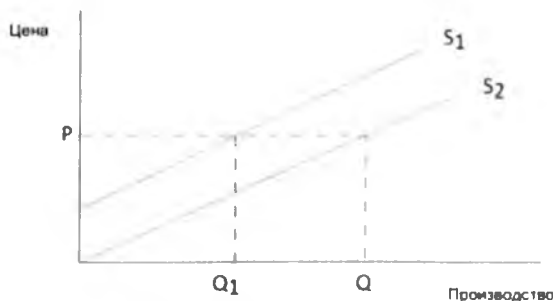
Кривая предложения демонстрирует, сколько единиц товара производители готовы предложить за ту или иную цену в течение определенного периода времени.

В основе кривой предложения лежит желание субъекта предпринимательства получить прибыль. Оно отражает, что фирма готова предложить рынку за определенную цену. Если цена, по которой товар может быть продан, растет, каждая единица товара будет приносить поставщику больше прибыли, что приведет к тому, что поставщик пожелает произвести или поставить больше товаров на рынок. Это означает, что кривая спроса будет восходящей.



2.4.2 Условия предложения

Изменения факторов, отличных от цены, будут сдвигать саму кривую.



Сдвиг кривой предложения вверх

Это означает, что себестоимость предложения увеличилась. Поставки при текущих ценах сократятся, как показано на восходящей кривой эластичного предложения. При цене P объем поставок упадет с Q до Q_1 по в результате перемещения кривой предложения от S_2 к S_1 .

Это происходит в результате:

- **Более высоких расходов на производство.** Себестоимость может вырасти в результате повышения стоимости факторов производства. Следовательно, такие условия, как повышение заработной платы, более высокие цены на сырье и рост процентных ставок приведут к снижению предложения.
- **Косвенных налогов.** Начисление таких косвенных налогов, как НДС, снижает прибыльность предложения при текущей цене. Косвенные налоги непосредственно повышают себестоимость производства, так как они начисляются на каждую единицу реализуемого товара. Как косвенный результат, снижается рентабельность продаж.

Сдвиг кривой предложения вниз

Например, сдвиг кривой предложения от S_1 к S_2 демонстрирует рост предложения, при котором поставляется больше товаров по определенной цене, что является следствием снижения себестоимости или падения прибыли.

Себестоимость может понизиться в результате:

- **технического прогресса**, например, совершенствование производства микрочипов снизило себестоимость компьютеров и привело к резкому росту предложения
- **более эффективного использования существующих производственных факторов**, например, внедрение посменной работы позволяет использовать оборудование более эффективно, что снижает себестоимость. Совершенствование производственных процессов позволяет добиться того же уровня производства с меньшим числом работников
- **снижения стоимости ресурсов**, например, более дешевое импортное сырье и менее дорогие компоненты могут понизить себестоимость
- **снижения или отмены косвенных налогов**, использования или увеличения субсидий.

2.5 Равновесие

После детального изучения спроса и предложения давайте рассмотрим, каким образом механизм ценообразования устанавливает цену.

Изучение того, что случается, если цена слишком высокая или низкая, позволяет увидеть, как рыночные силы достигают равновесия:

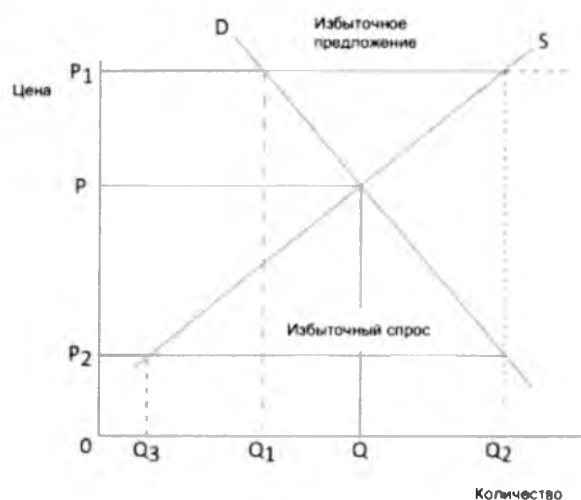


Диаграмма демонстрирует **предполагаемый спрос и планируемое предложение** при определенных ценах. Предложение и спрос достигают одинакового значения только при цене P . Если покупательский спрос и запланированный объем поставок соответствуют друг другу, то тогда считается, что рынок достиг **равновесия**. Только при количестве Q и цене P планы покупателей и продавцов будут реализованы. Следовательно, Q – это **равновесное количество**, и P – это **равновесная цена** на данном рынке.

На рынке может быть только одно равновесное положение. В этой точке изменения маловероятны, так как намерения покупателей и продавцов в данной точке совпадают. При количестве или цене, отличных от равновесной точки (P, Q) , возможно удовлетворение либо спроса, либо предложения, но не того и другого одновременно

- Например, при цене P_1 покупатели приобретут Q_1 товаров, в то время как продавцы предлагают Q_2 . Возникает избыток предложения $Q_1 - Q_2$.

При условии неизменности условий спроса и предложения, с большой вероятностью покупатели и продавцы пересмотрят свои намерения.

В краткосрочной перспективе это может обрести формы возвратов непроданных товаров производителям, уменьшения ранее сделанных заказов и утилизации товаров, поэтому продавцы могут быть согласны на цену ниже, чем P_1 .

Снижение цены приведет к **сокращению предложения и увеличению спроса** до того момента, пока не будет достигнуто равновесие при цене P .

- И наоборот, при цене P_2 покупатели захотят приобрести Q_2 товаров, что превысит объем предложения Q_3 . Возникнет **дефицит** $(Q_2 - Q_3)$, демонстрирующий **избыточный спрос**.

В краткосрочной перспективе это может привести к пустым полкам, очередям и увеличению ранее сделанных заказов. Кроме этого, могут повыситься цены на товары, бывшие в употреблении, например, на eBay. Ответной реакцией продавцов будет повышение цен для сокращения дефицита.

Избыточный спрос приведет к повышению рыночной цены, спрос **сократится**, а предложение **увеличится**, пока не будет достигнуто равновесие при цене P .

Упражнение 4

В случае если цена товара будет выше равновесной цены, это приведет к:

- A избыточному спросу
- B нехватке товара
- C избытку товара
- D росту спроса

2.5.1 Сдвиги предложения и/или спроса

Цены выполняют не только информационную, но и стимулирующую функцию. Ценовая информация может побуждать к действиям покупателей и продавцов. Например, повышение цены может побудить компанию к переводу своих ресурсов в другую отрасль, где они могли бы использоваться более рентабельно.

- Например, предположим, что равновесие было нарушено вследствие изменения условий спроса. Предпочтения покупателей изменились в пользу определенного товара, и теперь намерениям покупателей соответствует новая кривая спроса D_1 .
- Объем предложения Q в равновесном положении остается без изменений, соответственно, рыночная цена увеличится до P_1 .
- Однако производители начнут увеличивать объемы поставок, вероятно, за счет запасов готовой продукции.
- Вследствие дополнительных поставок их объем достигнет Q_2 , что сократит дефицит и снизит цену до P_2 – новое равновесное положение, которое будет выше предыдущего значения P .

Если бы кривые предложения (и спроса) имели более крутой уклон, ценовые колебания были бы выше. Следовательно, в долгосрочной перспективе более незластичное предложение приводит к большим колебаниям цены на соответствующем рынке.

Долгосрочный эффект этих изменений на рынке зависит от ответной реакции потребителей и производителей. Потребители могут скорректировать свои предпочтения, а производители могут пересмотреть свои производственные планы. Влияние последнего на предложение зависит от длительности цикла производства. Как правило, чем длиннее

цикл производства и более неэластично предложение, тем более нестабильной будет цена.



- Цена сигнализирует продавцам, что нужно производить.
- Повышение цены, при прочих равных рыночных условиях, будет играть роль стимула для увеличения поставок.
- Равновесная цена – это цена, при которой цели покупателей и продавцов совпадают.

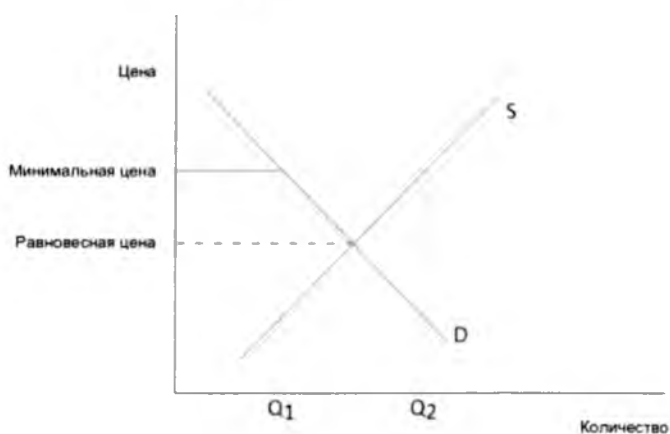
2.6 Минимальные и максимальные цены

Иногда установившаяся на рынке равновесная цена не является желательной ценой. В таких случаях государство может установить цену выше или ниже равновесной цены.

2.6.1 Минимальная цена

На некоторых рынках правительство может принять меры по установлению минимальной цены на различные товары и услуги. Этого можно достичь различными способами, включая предоставление субсидий производителям (Общая сельскохозяйственная политика ЕЭС). Также государство может законодательно утвердить минимальную цену (например, минимальную заработную плату). Для достижения цели, законодательно установленная минимальная цена должна быть выше текущей рыночной цены.

Когда государство устанавливает минимальную цену выше равновесной цены (минимальный уровень цен), возникнет избыток предложения.



На диаграмме избыток представлен отрезком Q_1Q_2 .

Применительно к рынку труда, минимальной ценой является минимальный размер заработной платы, а избыток предложения соответствовал бы безработице, которую можно рассматривать как непроизводительный расход.

Применительно к физическим товарам, минимальный уровень цен приводит к возникновению излишков, которые необходимо хранить, либо уничтожать. В течение многих лет Общая сельскохозяйственная политика ЕЭС привела к тому, что в ЕС скапливаются большие объемы продовольствия («горы масла»), которые затем реализуются в страны за пределами ЕС (например, в Россию). Более того, фермерам платят за то, чтобы они, в первую очередь, не выращивали продукцию, а изымали землю из сельскохозяйственного оборота (так называемые условия «ограничения землепользования»).

На ту же проблему можно взглянуть и с другой стороны: она ведет к нерациональному распределению ресурсов как на товарном рынке, так и на рынке факторов производства, что приводит к замедлению экономического роста. Также может возникнуть соблазн игнорировать минимальный уровень цен путем установления, например, неформальных взаимоотношений с работниками. Это, в свою очередь, приводит к еще большему нерациональному распределению ресурсов, а также создает проблему справедливого обращения с работниками.

Вкратце, установленные государством минимальные цены приводят к:

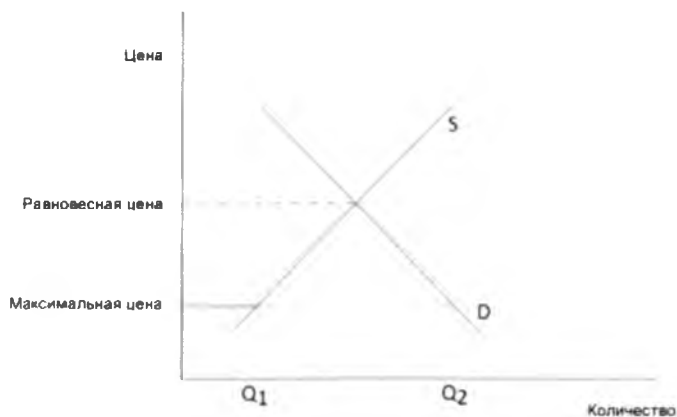
- Избытку предложения
- Нерациональному распределению ресурсов
- Непроизводительному расходованию ресурсов.

2.6.2 Максимальная (предельная) цена

Правительство может установить контроль над максимальными ценами или утвердить предел цен на некоторые товары или услуги по следующим причинам:

- для поддержки покупателей с низкими доходами, чтобы те могли приобрести определенный товар;
- для контроля инфляции.

Когда государство устанавливает максимальную цену ниже равновесной цены (часто называемую предельной ценой), возникает дефицит предложения.



На диаграмме дефицит представлен отрезком Q_1Q_2 . Если дефицит имеет постоянный характер, возникают дальнейшие проблемы. Товары в ограниченном объеме должны быть каким-то образом распределены без вовлечения ценового механизма.

Этого можно достичь путем установления очередности, нормирования или особого отношения к определенным покупателям, например, постоянным клиентам. Сложность заключается в том, что любой из этих методов можно назвать произвольным и несправедливым по отношению к тем, кто не может получить доступ к товару. Это может привести к возникновению черного рынка. На таком рынке покупатели и продавцы могут договориться о продаже по незаконной цене, которая будет выше законодательно установленной предельной цены.

Предельные цены также могут привести к нерациональному распределению ресурсов. Производители снизят производство товаров, цены на которые регулируются, так как такие товары менее рентабельны по сравнению с товарами, на которые предельные цены не установлены. На рынке жилья это может привести к снижению количества сдаваемого в аренду жилья, потому что землевладельцы начнут возводить офисные здания вместо жилых. Также может пострадать качество продукции вследствие сокращения расходов на производство.

Неудовлетворительные условия содержания объектов недвижимости могут привести к их обветшанию.

Вкратце, установленные государством предельные цены приводят к:

- Дефициту
- Произвольному распределению товаров
- Нерациональному распределению ресурсов.

Упражнение 5

Правительство страны F приняло решение об установлении минимальной заработной платы для всех работников, которые выше текущей рыночной ставки. Что из нижеперечисленного может стать последствием данного решения?

- A Повышение занятости в стране F
- B Снижение себестоимости производства в стране F
- C Снижение цены реализации, приводящее к росту спроса
- D Излишек рабочей силы в стране F

2.7 Экономическая динамика издержек (расходов)

Взаимосвязь между ценой реализации и количеством предложения или спроса не является единственным предметом изучения микроэкономики.

Она также изучает то, как со временем меняются затраты на производство.

Краткосрочная динамика издержек

Микроэкономисты считают, что в краткосрочной перспективе издержки следуют **закону убывающей доходности (отдачи)**.

При добавлении одинакового количества одного из переменных факторов производства (например, труда или материалов), производство сначала увеличивается на большую величину, принося более высокие доходы и снижая себестоимости единицы продукции. Однако после прохождения определенной точки, такое увеличение будет уменьшаться, а себестоимость единицы продукции снова станет расти.

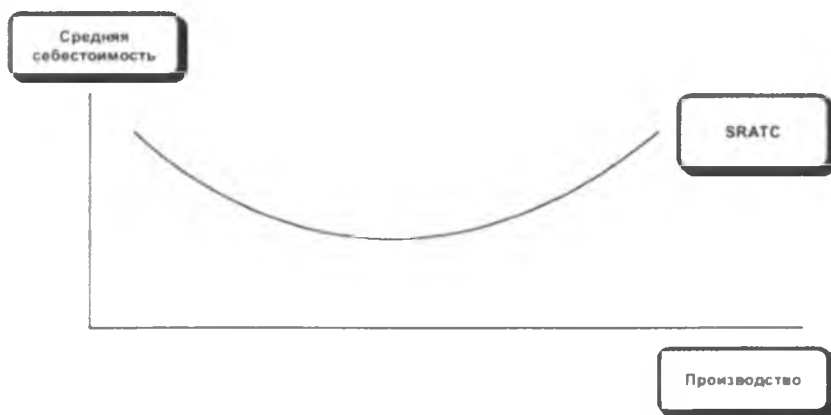


Иллюстрация 3 – Краткосрочная динамика издержек

Предположим, что мы увеличим количество рабочих, но оставим неизменным количество станков. В начале, увеличение рабочей силы приведет к росту специализации и повышению эффективности. Это снизит среднюю себестоимость.

По мере увеличения числа работников, они станут мешать друг другу, и им придется ждать доступа к станкам. Как результат, система станет менее эффективной, и средняя себестоимость начнет расти.

Соответственно, кривая кратковременной средней общей стоимости (short-run average total cost curve (SRATC) будет иметь U-образную форму, в соответствии с **законом убывающей доходности**.



Долгосрочная динамика издержек

В долгосрочной перспективе, все издержки, как правило, становятся переменными по сути. Это происходит вследствие того, что становится возможным изменять количество любых факторов, которые были постоянными в краткосрочной перспективе.

Тем не менее, в конечном итоге по мере расширения бизнеса, он менее эффективно контролирует издержки вследствие недостаточного

менеджмента и роста потребности в материалах. Этот эффект иногда называют **ростом издержек по мере расширения объёма производства**. Он приводит к росту средней себестоимости производства.

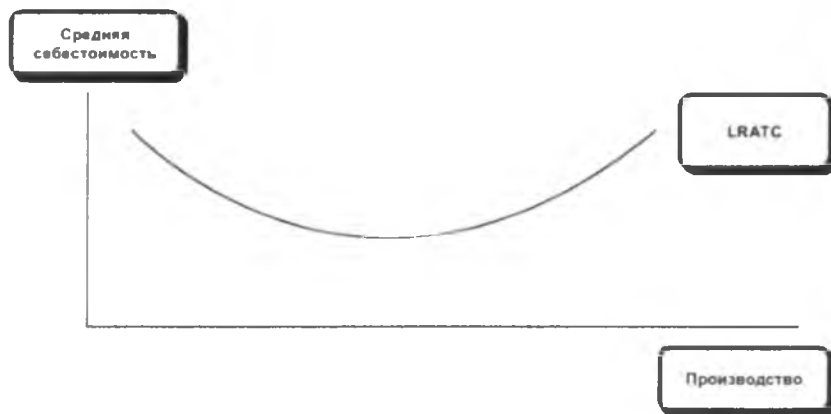


Иллюстрация 4 – Долгосрочная динамика издержек

По мере роста бизнеса, количество производимой продукции будет увеличиваться. Это приводит к тому, что в краткосрочной перспективе стоимость аренды в расчете на единицу продукции будет падать, так как постоянные расходы будут распределены между большим количеством единиц продукции. Следовательно, по мере роста производительности себестоимость будет падать.

Если компания продолжит расти, ей в конечном итоге будет необходимо арендовать больше производственных площадей. По мере сокращения количества свободных площадей стоимость аренды повысится. Это увеличит расходы на аренду и, соответственно, себестоимость единицы продукции вырастет.

Это определяет форму кривой долговременной средней общей стоимости (long-run average total cost curve (LRATC)), которая в целом схожа с формой кривой SRATC.



2.8 Виды рынков

Микроэкономические модели основываются на определенных предположениях о том, как работает рынок. Во время экзамена вы должны продемонстрировать знание о трех видах рынков.

Совершенные и несовершенные рынки

Совершенный рынок возникает при соблюдении следующих условий:

- Большое число покупателей и продавцов, ни один из которых не доминирует на рынке.
- Продукты или услуги, предлагаемые всеми продавцами, идентичные (однородные).
- Имеется полная информация – все покупатели и продавцы обладают полной информацией о ценах, товарах и услугах, реализуемых на этом рынке.
- Отсутствуют препятствия для вхождения или выхода из рынка, то есть конкуренты могут беспрепятственно входить и покидать рынок.

Такое рынок будет считаться «идеальным». Если любое из этих условий не выполняется, рынок будет являться **несовершенным**. В реальном мире большинство рынков несовершенно.

Совершенство рынка определяется посредством анализа ценовой эластичности спроса. Равновесие наиболее достижимо на совершенном рынке.

Вам нужно знать о трех специфических вида несовершенных рынков: монополия, монополистическая конкуренция и олигополия.

Тот или иной вид несовершенного рынка зависит от того, каким образом организации конкурируют на рынке.

Конкуренция – важный аспект экономики, она означает борьбу между продавцами за рост прибыли, объемов продаж или доли рынка посредством маркетинг-микса (цены, продукта, продвижения или места).

Монополия

Монополия возникает тогда, когда одна компания контролирует весь или почти весь рынок определенного товара или услуги, и на нем отсутствуют крупные конкуренты.

Основными признаками являются:

- Только один крупный поставщик на рынке
- Отсутствуют товары, замещающие продукцию поставщика
- Соответственно, поставщик может устанавливать цены вследствие отсутствия конкуренции.

Такая ситуация зачастую возникает в результате наличия существенных препятствий для вступления на рынок или вследствие требований законодательства.

Монополистическая конкуренция

Такой вид рынка возникает тогда, когда у компании имеется множество конкурентов, которые предлагает немного иной продукт. Например, рестораны осуществляют деятельность на таком рынке. Каждый ресторан старается привлечь одного и того же покупателя, но каждый предлагает блюда из меню, изготовленные различными способами.

Типичные признаки монополистической конкуренции:

- каждый участник самостоятельно принимает решения об ассортименте и цене
- отсутствуют существенные препятствия для вхождения или ухода с рынка
- продукция разных поставщиков различается, что означает, что они могут установить цену выше или ниже той, которую устанавливают конкуренты. Клиенты будут тратить больше денег на продукцию того поставщика, который, по их мнению, предлагает «лучший» по сравнению с конкурентами продукт.
- вследствие большого числа конкурентов на рынке, они обычно несут большие расходы на рекламу.

Олигополия

Олигополия – это еще один из видов несовершенного рынка, на котором небольшое число организаций контролирует весь рынок. Точного количества нет, но если рынок контролируется двумя-шестью компаниями, то такой рынок считается олигополией.

Рынок, контролируемый только двумя компаниями, называется **дуполией**.

Доминирующее положение на олигополистическом рынке:

- приводит к сложностям при вступлении новых участников на рынок; и
- дает участникам возможность существенного влияния на цены на товары и услуги, которые они продают.



Иллюстрация 5 – Монополии

Многие фармацевтические компании занимают монопольное положение при поставках определенных лекарств. Это является следствием высоких расходов на исследование, разработку и испытания, что создает барьеры для участия новых компаний в разработке подобных лекарств.

Кроме того, так как новые лекарства обычно защищены патентами, конкуренты не имеют возможности продавать те же лекарства на законных основаниях.

Это позволяет фармацевтическим компаниям устанавливать относительно высокие цены на свою продукцию.

Упражнение 6

Ознакомьтесь со следующими утверждениями.

- (i) На совершенном рынке не все товары и услуги должны быть идентичными.
- (ii) Монополии являются формой равновесия.

Какое(ие) из этих утверждений верно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

3 Макроэкономика

3.1 Определение макроэкономики



Вместо поведения отдельных компаний и людей, предметом изучения макроэкономики является работа экономики в целом, включая:

- всеобщий («совокупный») спрос на товары и услуги
- производство товаров и услуг («») the output of goods and services («национальный продукт»)
- предложение факторов производства
- совокупный доход, полученные поставщиками факторов производства («национальный доход»)

Фактор	Доход
Труд	Заработная плата
Земля	Рента
Капитал	Процент
Предпринимательство	Прибыль

- расходы на приобретение национального продукта («национальные расходы»)
- государственная политика (см. ниже).



Проблема ограниченности ресурсов

Вследствие недостаточности («ограниченности») ресурсов, невозможно произвести все, что нужно всем («неограниченные потребности»). Следовательно, все общества сталкиваются с фундаментальной экономической проблемой:

- Какие товары и услуги необходимо произвести?
- В каком количестве?
- Кто должен их производить?
- Кому достанется результат производства?

Рыночная экономика – это один из способов решения данной проблемы.

В рыночной экономике взаимодействие между предложением и спросом (рыночные силы) определяет то, что должно быть произведено, в каком количестве, и кто получает результат производства. Структура экономической активности определяется решениями отдельных потребителей и производителей.

В идеале это означает отсутствие государственного вмешательства в экономику. В реальности большинство современных экономик представляют собой комбинацию свободных рынков и государственного вмешательства для предоставления таких услуг, как здравоохранение и образование.

3.2 Макроэкономическая политика

В то время как некоторые экономисты являются сторонниками свободными рынка (без вмешательства государства), в реальности большинство правительств вмешиваются в экономику путем различных макроэкономических политик в попытке улучшить производительность экономики.

Как правило, их основными целями является:

- **Экономический рост** – увеличение производственной мощности экономики
- **Низкая инфляция** – обеспечение стабильности и устойчивости цен
- **Высокая занятость** – вовлечение в работу как можно большего числа людей
- **Устойчивый платежный баланс** – управление торговлей с другими странами.

Далее мы исследуем более детально эти цели.



Упражнение 7

Что из нижеперечисленного НЕ является целью макроэкономической политики?

- A Экономический рост
- B Контроль инфляции
- C Снижение уровня налогообложения
- D Оптимальный платежный баланс

3.3 Уровень деловой активности в экономике

Хотя уровень активности в определенной отрасли будет зависеть от некоторых факторов PEST, общий уровень активности в экономике (и, следовательно, ее рост) может быть спрогнозирован на основании следующих ключевых факторов

Совокупный спрос

- Это суммарный спрос на произведенный страной продукт.
- Его рассчитывают по формуле:

$$AD = C + I + G + X - M$$

- Это означает: Совокупный спрос (Aggregate demand (AD)) = Потребительские расходы (Consumer spending (C)) + Инвестиции компаний (Investment by firms (I)) + Государственные расходы (Government spending (G)) + Спрос на экспорт (Demand from exports (X)) – Импорт (Imports (M)).
- Повышенный спрос стимулирует компании к увеличению производства (например, путем найма дополнительной рабочей силы) для удовлетворения спроса, что приведет к росту экономики.

Потребительское доверие

- Это уровень оптимизма, который испытывают потребители или предприниматели в отношении экономики и их собственного финансового состояния.
- Более высокий уровень потребительского доверия означает, что потребители готовы больше тратить на товары и услуги, что обычно приводит к росту совокупного спроса.
- Более высокий уровень деловой (предпринимательской) уверенности приводит к росту инвестиций в новые предприятия и производственные мощности (как пример), что также приводит к росту совокупного спроса.
- Уровень доверия/уверенности может снизиться в результате таких факторов, как безработица, высокая инфляция и даже стихийные бедствия.

Капитал

- Доступность финансирования позволяет предприниматель привлекать средства для расширения. Как следствие, будет повышаться совокупный спрос.
- Более низкие процентные ставки понижают стоимость финансирования, что также ускоряет темпы инвестирования.

Политика правительства

- Государство может повысить или понизить уровень совокупного спроса путем корректировки финансовой (фискальной) политики – бюджетных расходов и налогообложения.
- Например, повышение ставок налогообложения может снизить уровень потребительского доверия, что приведет к снижению совокупного спроса.

Колебания валютного курса

- Укрепление национальной валюты сделает экспорт страны более дорогостоящим, но удешевит импорт.
- Как правило, это приводит к снижению совокупного спроса в экономике.

Расходование ресурсов

- Новые технологии и более рациональное использование труда может повысить эффективность и снизить расходы, что приводит к увеличению производительности.
- Более высокий уровень образования также может повысить эффективность и продуктивность рабочей силы.



Иллюстрация 6 – Факторы, оказывающие влияние на уровень деловой активности

Глобальная рецессия 2008 года

Снижение ставки НДС

Во время глобальной рецессии 2008 года правительство Великобритании временно снизило ставку НДС до 15%. Это привело к снижению потребительских расходов и повысило уровень потребительского доверия, так как они могли приобрести больше за свою заработную плату.

Это было мерой по стимулированию экономики и повышению совокупного спроса в период, когда экономика Великобритании испытывала трудности.

Процентные ставки

В это же время Банк Англии начал существенное снижение процентных ставок. Это было мерой по снижению стоимости финансирования.

Данная мера была призвана увеличить совокупный спрос путем стимулирования дополнительных инвестиций.



Упражнение 8

Ознакомьтесь со следующими утверждениями:

- (i) Изменение ставок налогообложения – это единственный способ, посредством которого государство может повлиять на совокупный спрос.
- (ii) Ослабление национальной валюты может повысить национальный совокупный спрос.

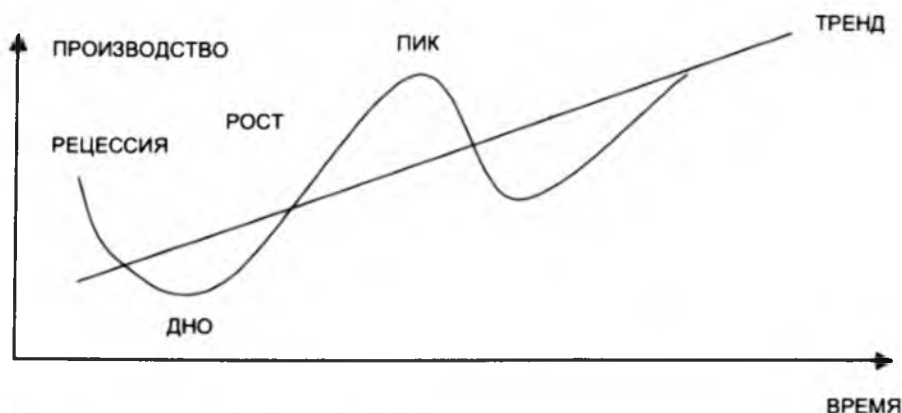
Какое(ие) из этих утверждений верно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

3.4 Циклы деловой активности (trade cycles)

Большинству экономик характерны колебания экономической активности с преобладающим трендом роста производства.

Некоторые экономисты считают, что роль правительств заключается в сглаживании колебаний во избежание периодов «бумов и спадов».



Бумы и спады

- Рецессия начинается с падения спроса. В ответ производители снижают объемы производства, что приводит к падению закупок сырья и увеличению безработицы, так как начинаются сокращения.
- Падение спроса приводит к снижению доходов домашних хозяйств и дальнейшему падению спроса.
- Экономика быстро идет на спад, уровень деловой уверенности падает, инвестиции сокращаются.
- Оказавшись в стадии спада, экономике может потребоваться долгое время для восстановления. Наиболее сложно восстановить уровень деловой уверенности и потребительского доверия.
- В конечном счете, экономическая активность начинает восстанавливаться. Это может быть следствием появления нового изобретения, привлекательного для инвесторов, невозможностью откладывать инвестиции в реконструкцию, либо объявление войны может побудить правительство к увеличению объемов государственных закупок.
- Дополнительные инвестиции повысят доходы, что позволит потребителям увеличить расходы, это стимулирует рост инвестиций и понизит безработицу.
- Экономике начнет расти до точки бума. Однако по прошествии

определенного времени будет достигнут пик производства, а спрос стабилизируется. Сокращение инвестиций приведет к очередному витку падения.

Основными последствия «бумов и спадов» являются:

	Бум	Спад
Население и домашние хозяйства	<p>В целом, бум благоприятен для домашних хозяйств:</p> <ul style="list-style-type: none"> • низкая безработица • растущие цены на жилье • высокий уровень уверенности • рост потребительских расходов. <p>Но:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Люди могут привлечь слишком много займов • Возможность инфляции – основной проблемы «бумов и спадов». 	<p>Основной проблемой является непосредственно сам спад:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сокращение рабочих мест • люди теряют жилье, так как не могут оплачивать долг по ипотеке • снижение уровня мобильности рабочей силы вследствие обесценения капитала • банкротство • низкий уровень уверенности.
Предпринимательство	<ul style="list-style-type: none"> • Рост рентабельности • Повышенная конкуренция вследствие увеличения числа компаний. 	<ul style="list-style-type: none"> • Банкротство • Падение прибыли • Избыточные производственные мощности.

Большинство людей и компаний предпочитают стабильный рост без высоких рисков, присущих «бумам и спадам».



Иллюстрация 7 – Циклы деловой активности

Великая депрессия

Великая депрессия – глобальное падение экономической активности, которая длилась большую часть 30-х годов 20-го века. Депрессия наиболее затронула Северную Америку и Европу, но ее последствия сказались по всему миру.

- Строительство буквально прекратилось в большинстве стран вследствие резкого падения спроса.
- Выросли безработица и количество бездомных.

- Особенно пострадали города, возникшие вокруг тяжелой промышленности.
- Сельскохозяйственные районы и фермеры понесли ущерб, так как цены на растительные культуры упали на 40-60%.
- Добывающая и лесозаготовительная отрасли также сильно пострадали, так как отсутствовала возможность репрофилирования деятельности.

3.5 Влияние ключевых экономических факторов

Для экзамена вам необходимо знание четырех ключевых экономических факторов и их влияние на потребителей и предпринимателей.

3.5.1 Стагнация и экономический рост

Как было сказано ранее, большинство правительств стремится поддерживать экономический рост. Это приносит следующие **преимущества** для государства:

- большой спрос и большее производство товаров, что означает:
- увеличение числа рабочих мест и рост занятости, что приводит к:
- люди зарабатывают больше и могут приобрести больше товаров и достичь более высокого уровня жизни.

В действительности экономическому росту присущи определенные **проблемы**, включая:

- может увеличиться разрыв между богатыми и бедными, так как блага, полученные в результате роста, могут быть распределены неравно
- рост потребления нежелательных товаров, например, наркотиков
- рост может осуществляться в ущерб окружающей среде или стать результатом эксплуатации бедных
- быстрый рост приводит к росту доходов, что часто приводит к росту спроса на импортируемые товары. Это может нанести серьезный ущерб совокупному спросу
- если спрос на товары растет быстрее, чем их производство, возникает дефицит. Это часто приводит к резкому росту цен, что существенно увеличивает инфляцию.

Следовательно, правительствам необходимо соблюдать хрупкий баланс. С одной стороны, нужно обеспечить экономический рост, с другой – минимизировать риски.



3.5.2 Инфляция

Инфляция – это рост цен на товары и услуги в течение определенного времени. Она снижает покупательную силу денег, то есть на единицу валюты (например, на каждый доллар или фунт) приобретается меньше товаров и услуг.

Большинство стран предпочитает стабильные цены и низкую инфляцию. Это обусловлено тем, что высокий уровень инфляции приводит к следующим **проблемам**:

- По мере роста цен покупатели могут приобретать все меньше товаров, что замедляет рост экономики.
- Работники могут потребовать повышения заработной платы вследствие повышения цен. Это может создать сложности для предпринимателей.
- Другие расходы (например, стоимость сырья) тоже увеличатся, что может привести к снижению производства и сокращению инвестиций.
- Потребительское доверие также может пострадать ввиду неуверенности в завтрашних ценах на товары и услуги.
- Люди, получающие фиксированные доходы (например, студенты или пенсионеры), могут оказаться в худшем положении, так как их доход останется прежним, несмотря на рост цен на товары.
- Высокая инфляция может привести к тому, что цены на импортные товары окажутся ниже. Это может оказать отрицательное влияние на совокупный спрос.

Высокая инфляция может по-разному влиять на владельцев сбережений:

- Те, кто сберегает средства для будущих расходов (**транзакционный мотив**), будут сокращать размеры вкладов во избежание падения покупательской способности их вкладов.
- Те, кто сберегает средства на непредвиденные расходы (**мотив предосторожности**), будут откладывать больше, так как у них не будет уверенности в том, какая сумма им может понадобиться в будущем вследствие быстрого роста цен.



В некоторых случаях инфляция может расти быстрыми темпами в период замедления экономического роста. Это явление называется **«стагфляцией»**. Стагфляция идет вразрез с традиционными взглядами на экономику, согласно которым (как было указано выше) инфляция зачастую является следствием существенного экономического роста. Это может поставить правительства в затруднительное положение, так как меры по снижению инфляции зачастую приводят к снижению экономического роста.



3.5.3 Безработица

Безработица возникает в ситуации, когда люди, способные и желающие работать, не могут найти работу. Обратите внимание, что не имеет значения, получает человек пособие по безработице или нет.

Как правило, безработице существует в любой экономике, так как люди меняют место работы. Тем не менее, большинство государств стремится поддерживать безработицу на низком уровне. Это обусловлено тем, что высокий уровень безработицы создает следующие проблемы:

- Государство несет убытки в виде недополученного подоходного налога и НДС, а также в виде расходов на пособия по безработице.
- Это может привести к повышению налоговой нагрузки на других работников, что снизит их покупательскую способность. Также работников может волновать собственная гарантия занятости, что снижает потребительское доверие.
- Доходы безработных существенно падают, и это может повлиять на их самооценку.

Следует отметить, что предприниматели могут получить **выгоду** от высокой безработицы.

- Высокая безработица облегчает поиск работников, так как всегда имеется резерв рабочей силы.
- Новых работников можно привлечь за более низкую плату.
- Существующие работники могут соглашаться на меньший рост заработных плат вследствие того, что им будет сложно найти другую работу.

Однако данные выгоду следует сопоставить с падением спроса на товары и услуги, обусловленным высокой безработицей.



3.5.4 Платежный баланс

Платежный баланс государства учитывает все финансовые транзакции, совершенные физическими и юридическими лицами, а также правительством, с иностранными потребителями и организациями.

Платежный баланс состоит из трех частей:

- счет текущих платежей (импорт и экспорт товаров и услуг)
- счет операций с капиталом (чистое изменение во владении иностранными такими активами, как межгосударственные займы)
- финансовый счет (движение денежных средств).

Зачастую, когда люди обсуждают платежный баланс, речь идет о профиците (избытке) или дефиците импорта и экспорта, т.е. о счете текущих платежей.

Превышение объема импорта над объемом экспорта называется «**отрицательным торговым балансом**». Превышение объема экспорта над объемом импорта называется «**положительным торговым балансом**».

Как правило, правительства стараются избегать в долгосрочной перспективе профицита или дефицита платежного баланса. Причина заключается в том, что и то и другое создают проблемы.



Торговый дефицит приводит к оттоку денежной массы из страны. Очевидно, что это не может продолжаться в течение длительного времени. Страна истощит свои резервы, и пострадает ее кредитный рейтинг. Это существенно затруднит привлечение займов в будущем.



Торговый профицит приводит к притоку денежной массы. Это увеличивает благосостояние государства. В свою очередь, это увеличивает спрос на товары и услуги, что может привести к высокой инфляции и сопутствующим проблемам.



Упражнение 9

Какое из этих утверждений верно?

- A Экономический рост приносит блага всем членам общества
- B Экономический рост может привести к росту импорта
- C Инфляция в меньшей степени влияет на лиц с фиксированным доходом по сравнению с работающими
- D Инфляция способствует инвестированию в национальную экономику



Упражнение 10

Что из нижеперечисленного является следствием безработицы?

- (i) Правительство в меньшей степени склонно повышать налоги.
 - (ii) Снижается валовое производство.
 - (iii) Увеличивается инфляционное давление на экономику.
- A Только (i)
 - B Только (ii)
 - C Только (i) и (ii)
 - D Только (ii) и (iii)

4 Варианты экономической политики

Мы теперь знаем, что правительства пытаются достичь нескольких экономических целей. Например, большинство стран стремится обеспечить стабильный экономический рост, низкую инфляцию и безработицу, а также достичь равновесного платежного баланса.

Как государство может достичь этого?

Государство может воздействовать на экономику двумя способами.



Фискальная политика – налогообложение и планирование расходов.



Монетарная политика – управление денежной массой (общая сумма денежных средств, включая деньги в обороте и вклады в банках и строительных обществах) в экономике.

В частности, монетарная политика включает в себя изменение процентных ставок или количества денег, которые банки должны хранить в качестве резервов.

Далее мы более подробно рассмотрим эти политики.

4.1 Варианты фискальной политики

Правительства должны планировать два ключевых элемента на ежегодной основе:

- **Доход** – в основном, это деньги, собранные государством в виде прямых и косвенных налогов на физических и юридических лиц.
- **Расход** – это сумма, которую правительство должно затратить на предоставление услуг населению. Сюда могут входить расходы на органы правопорядка и армию, строительство автомобильных и железных дорог, а также заработная плата государственных служащих.

В среднесрочной и долгосрочной перспективе правительства стремятся достичь **сбалансированного бюджета**. Это происходит при равенстве сумм доходов и расходов.



Не следует путать сбалансированный бюджет с платежным балансом. Первый относится к взаимосвязи государственных доходов (от налогообложения) и расходов, а второй – к потоку денег в страну и за ее пределы.

Тем не менее, вместо сбалансированного бюджета в некоторых странах применяют профицитный или дефицитный бюджет.

- **Дефицит бюджета**
 - Возникает в случаях, когда государственные расходы превышают доходы.

- Для финансирования дефицита правительство привлекает займы. Такие привлеченные средства называются **«потребностью государственного сектора в наличных средствах» (Public Sector Net Cash Requirement (PSNCR))**.
 - При дефиците бюджета государство вкладывает в экономику больше средств, чем изымает. Это способствует росту совокупного спроса и снижению безработицы.
 - Вследствие этого, управление дефицитным бюджетом называют **«экспансионистской стратегией»**.
 - Зачастую, такой бюджет применяется при наличии **«дефляционного разрыва»** в экономике. Он возникает в ситуации, когда уровень совокупного спроса недостаточен для обеспечения полной занятости.
- **Профицит бюджета**
 - Возникает в случаях, когда государственные доходы превышают расходы.
 - Поддерживая профицит, государство изымает деньги из экономики, снижая тем самым совокупный спрос.
 - Такой подход называется **«ограничительной политикой»**.
 - Зачастую, такой бюджет применяется при наличии **«инфляционного разрыва»** в экономике. Он возникает в ситуации, когда совокупный спрос превышает внутреннее предложение, что приводит к высокой инфляции.

4.2 Монетарная политика

Монетарная политика (как и фискальная) может быть экспансионистской и ограничительной.

Экспансионистская политика увеличивает поступление денег в экономику для роста инвестиций и занятости. Ограничительная политика уменьшает поступление денег для сокращения спроса и снижения инфляции.

Каким образом правительство может увеличить или уменьшить поступление денег?

- **Процентная ставка**
 - Повышение процентной ставки увеличит стоимость заимствования денег для физических и юридических лиц.
 - Как правило, это приводит к снижению инвестиционной активности компаний и расходов физических лиц, соответственно, падает совокупный спрос.
 - Кроме этого, высокие процентные ставки побуждают людей больше откладывать, что также снижает потребление.



Процентные ставки

В таких странах, как Великобритания, процентные ставки утверждаются центральным банком (например, Банком Англии в Великобритании).

В других странах ставки утверждаются непосредственно правительством.

- **Резервные требования**
 - Большинство банков применяет систему частичного резервного обеспечения. Это означает, что только некоторая часть депозитов хранится в наличности, так как банки предполагают, что не все вкладчики одновременно примут решение об изъятии вкладов.
 - Например, если банк обязан хранить 10% вкладов в наличных средствах, то из каждых \$1,000, размещенных на депозите клиентом, банк может выдать займы \$900 другому лицу или компании.
 - Повышение резервных требований уменьшает количество денег, которые банки могут давать займы, что приводит к сокращению денежной массы. Сокращение количества заемных средств также обычно приводит к повышению процентных ставок.
- **Операции на открытом рынке**
 - Государство может также частично контролировать денежную массу посредством выкупа и продажи своих облигаций.
 - Например, выкупая облигации, государство возвращает в оборот наличные деньги. При продаже облигаций государство получает наличность, тем самым изымая ее из оборота.



Количественное смягчение

Количественное смягчение – это относительно неординарная монетарная политика, в соответствии с которой центральный банк выкупает финансовые активы (например, государственные и корпоративные облигации) за деньги, которые государство сгенерировало электронным способом.

Проще говоря, центральный банк, по сути, печатает новые деньги для финансирования расходов (хотя на практике **реальная** печать денег довольно необычна).

Это имеет те же последствия, что и увеличение количества денег в экономике, с надеждой на увеличение совокупного спроса. Однако это может привести к росту инфляции и ослаблению национальной валюты, которые также приводят к определенным трудностям.

Данная мера широко применялась несколькими странами для

борьбы с последствиями банковского кризиса 2008 года.

4.3 Экономические теории

Таким образом, монетарная и фискальная политики предоставляют государству несколько «рычагов» воздействия на экономику.

Но когда оно должно использовать эти рычаги?

Ответ: это зависит от обстоятельств! Несколько экономистов предложили различные теории о том, каким способом правительства могут присматривать за своей экономикой наилучшим образом. Различные правительства могут следовать различным теориям.



4.3.1 Классическая теория

Классическая теория говорит, что правительство **ничего не должно делать**.

Широкий круг экономистов классической школы считает, что экономика самостоятельно и естественным образом будет стремиться к равновесной точке с полной занятостью.

Например, во время рецессии стоимость производства продукции (зарботные платы и сырье) снижается. Это приводит к снижению цен на товары, что, в свою очередь, приводит к росту спроса на них. Растущий спрос приводит к экономическому росту, выводя экономику из рецессии.

Тем не менее, Великая депрессия 1920-х и 1930-х годов поставила эту теорию под сомнение; несмотря на существенное падение зарботных плат, роста экономики не последовало, и она не вышла из рецессии самостоятельно.

Провал классического подхода привел к возникновению альтернативных теорий.

4.3.2 Кейнсианский взгляд (со стороны спроса)

Он был разработан Джоном Мейнардом Кейнсом.



Кейнс считал, что правительства должны управлять уровнем совокупного спроса в экономике (**экономика спроса**).

Он утверждал, что государственное вмешательство зачастую необходимо для того, чтобы двигать экономику ближе к идеальной точке равновесия (в которой занятость была бы полной).

Это происходит потому, что когда экономика оставлена без присмотра, она может «застрять» в неблагоприятных точках равновесия, что и случилось во время Великой депрессии.

С практической точки зрения это означает, что правительства должны привлекать заемные средства и вливать их в экономику (управлять

дефицитным бюджетом) во времена, когда экономика нуждается в стимуляции.

Правительства должны увеличивать налоги и вести профицитный бюджет для снижения роста тогда, когда экономика растет слишком быстрыми темпами и возникает высокая инфляция.



Мультипликатор

Сложно понять, каким образом вливание денег в экономику может привести к долгосрочному росту. Если правительство берет займы \$50 миллионов и вливает их в экономику, через некоторое время оно должно будет их вернуть. Правительство изымет эту сумму из экономики посредством налогов. Таким образом, суммарный эффект для совокупного спроса (и, следовательно, национального дохода) равняется нулю, так как первичное вливание компенсируется оттоком в виде налогов.

Такой анализ не является полным, так как он не берет в расчет тот факт, что изначально вложенные \$50 миллионов будут потрачены несколько раз, что увеличит национальный доход на большую чем \$50 миллионов сумму.

Пример

Представьте, что правительство финансирует проект по строительству дороги. Работники потратят свои заработки в национальной экономике. Владельцы магазинов, которые продадут им товары, также потратят свои доходы и так далее. Этот эффект называется «мультипликатором».

Мультипликативный эффект не может продолжаться вечно, так как часть дополнительного дохода может быть отложена, потрачена на импортные товары или выплачена правительству в виде налогов.

4.3.3 Монетаристский взгляд (со стороны предложения)

Монетаристы вернулись к классическому мнению о том, что в экономике существует только одна точка равновесия, в которой предложение равно спросу на всех рынках в экономике.

Единственная причина, по которой экономика не может найти точку равновесия – это несовершенства рынка.



Следовательно, роль государства заключается в устранении этих несовершенств, что позволит экономике самостоятельно прийти в равновесие.

Несовершенства рынка включают:

- инфляцию
- государственные расходы и налогообложение

- фиксацию цен
- законодательство о минимальной заработной плате
- регулирование рынков
- злоупотребление монопольным положением.

Монетаристский подход к решению экономических проблем часто называют «**экономикой предложения (производства)**», так как он фокусируется на улучшении предложения факторов производства (например, упрощение доступа к рабочей силе, сырью и т.д.).



Иллюстрация 8 – Политика стимулирования производства

Между 1979 и 1984 гг. количество людей, обратившихся за пособием по безработице, увеличилось с 1 миллиона до 2.9 миллионов. Находившееся в то время у власти консервативное правительство приняло следующие меры, руководствуясь политикой стимулирования производства:

- Отменило регулирование рынков факторов производства и услуг. Это включало в себя уменьшение влияния профсоюзов и сокращение числа монополий, находившихся в государственной собственности.
- Произвело переобучение работников за счет государства.
- Улучшило качество информации, предоставляемой центрами занятости и агентствами по найму.
- Предоставило финансовую поддержку и консультации работникам, готовым сменить место жительства.
- Предоставило помощь и льготы для компаний, готовых перенести производство в регионы с высокой безработицей.
- Снизило суммы государственных пособий для того, чтобы люди были заинтересованы работать, а не оставаться на пособиях.
- Реформировало налоги, сменив приоритеты с прямого налогообложения (которое, по мнению некоторых, является негативным стимулом для работников и предприятий) на косвенное налогообложение.

Упражнение 11

Что из нижеперечисленного **НЕ** соответствует политике стимулирования предложения (производства)?

- A Уменьшение пособий по безработице
- B Управление профицитным бюджетом
- C Улучшение деятельности центров занятости
- D Снижение влияния профсоюзов

Упражнение 12

Выберите **ОДИН** фактор, который приводит к снижению совокупного спроса в экономике.

- A Снижение объема импорта
- B Снижение количества людей, делающих вклады
- C Уменьшение государственных расходов
- D Снижение ставки подоходного налога

4.4 Достижение целей политик

Мы определили ключевые факторы, которые определяют то, каким образом государства управляют экономикой

Государство будет стремиться контролировать рост, инфляцию, безработицу и платежный баланс, используя множество рычагов, включая монетарную и фискальную политики. Каждое правительство может применять любой из этих рычагов различными способами в зависимости от того, какая из экономических теорий, по их мнению, наиболее эффективна.

Последняя тема, которую нам необходимо изучить, основывается на аспектах, изученных ранее. Каким образом государство на практике достигает своих экономических целей?

4.4.1 Рост

Политики по стимулированию роста включают:

- **Управление бюджетным дефицитом**
 - Это классический кейнсианский ответ на рецессию.
 - Правительство закачивает деньги в экономику, тем самым увеличивая совокупный спрос.
- **Повышение доступности производственных факторов**
 - Это классическая монетаристская политика, которая может включать, например, повышение доступности рабочей силы посредством обучения.

- **Снижение процентных ставок**
 - Можно рассматривать как кейнсианскую политику (снижение стоимости заимствования для стимулирования совокупного спроса) или монетаристскую политику (путем увеличения денежной массы).
- **Другие политики**
 - Могут включать:
 - государственные гранты и льготы для стимулирования инвестиций, протекционистские меры для сокращения импорта.

4.4.2 Безработица

Борьба с безработицей – сложная задача. Государственные меры будут зависеть от **вида** безработицы, с которой правительство намерено бороться.

- **Циклическая безработица**
 - Также известная как безработица вследствие недостаточного спроса, постоянная или кейнсианская безработица.
 - Возникает в результате того, что **совокупный спрос в экономике слишком низок для создания рабочих мест** для всех, кому требуется работа.
 - Обычно возникает в периоды «спада» цикла деловой активности.
 - Ответом Кейнса было бы стимулирование совокупного спроса (вероятно, путем создания торгового дефицита).
 - Монетаристы продолжили бы устранять недостатки рынка, так как по их мнению это поможет естественному достижению экономикой полной занятости.
- **Временная безработица**
 - Применима к лицам, которые временно не работают вследствие смены места работы.
 - Обычно это не рассматривается как проблема, но может быть снижена посредством увеличения количества информации о вакантных местах, предоставляемой безработным (политика обеспечения предложения).
- **Структурная или технологическая безработица**
 - Возникает в результате структурного изменения в экономике, который приводит к изменению спроса на необходимые навыки и места осуществления экономической деятельности.
 - Стимулирование совокупного спроса (кейнсианская политика) не возымеет должного действия на такой вид безработицы. Следующие политики монетаристов могут оказаться эффективными:

- переобучение работников за счет государства
- налоговые каникулы во время перепрофилирования старых индустриальных зон, консультации для стартапов и предоставление займов.



Иллюстрация 9 – Безработица

В течение 1980-х годов в Великобритании имел место серьезный спад в тяжелой промышленности на севере страны. В то же время возникли новые высокотехнологические производства на юге.

Рабочие, которые ранее были заняты в тяжелой промышленности, пострадали дважды. Они не только находились в неблагоприятном регионе, но и не имели тех навыков, которые требовались для новых производств.

- **Сезонная безработица**
 - Возникает естественным образом в некоторых отраслях, где спрос на товары подвержен высокой сезонности, например, в сфере туризма и сельском хозяйстве.
 - Это может создать экономические проблемы в регионах, сильно зависящих от таких сфер производства.
- **Безработица, вызванная ростом заработной платой**
 - Встречается в отраслях с сильным влиянием профсоюзов.
 - Договоренности с профсоюзами приводят к искусственному завышению заработных плат, несоблюдение которых грозит такими всеобщими действиями, как забастовки. Высокий размер заработных плат приводит к снижению числа занятых в соответствующей отрасли людей.
 - Монетаристы считают это несовершенством рынка и будут принимать меры для сокращения влияния профсоюзов и отмене договоров о минимальной заработной плате.



Упражнение 13

Укажите, о каком виде безработице говорится в каждом из предложений.

- A Работник теряет работу в результате внедрения новой технологии
- B После Биржевого краха 1929 года миллионы американцев не могли найти работу
- C Количество рабочих мест в автомобилестроении было сокращено вследствие влияния профсоюза и высоких заработных плат

- | | |
|---|--|
| D | Специалист по управленческому учету был сокращен, но он вступит в новую должность через три недели |
| E | Работники бара остались без работы в ноябре на испанском курорте |

4.4.3 Инфляция

Как и в случае с безработицей, существует множество причин для возникновения инфляции. Государственная политика будет зависеть от того, какая из причин доминирует в экономике.

- **Инфляция, вызванная спросом**
 - Возникает тогда, когда спрос на товары и услуги в экономике растет быстрее, чем возможность экономики предоставить эти товары и услуги. Это приводит к росту цен.
 - Кейнсианский подход будет заключаться в снижении совокупного спроса посредством повышения налогов, сокращении государственных расходов и повышении процентных ставок.
- **Инфляция, вызванная ростом издержек**
 - Возникает вследствие роста цен факторов производства. Это увеличивает расходы на производство товаров, что вынуждает производителей повышать цены на товары.
 - Например, рост цен на нефть приводит к росту цен на перевозки и производство. Вследствие этого повышаются цены на многие другие товары.
- **Импортированная инфляция**
 - Возникает в странах с высокой долей импортированных товаров.
 - При ослаблении национальной валюты стоимость импорта растет, вызывая инфляцию в стране.
 - С импортированной инфляцией можно бороться путем укрепления национальной валюты (более подробно об этой мере будет рассказано ниже).
- **Монетарная (денежная) инфляция**
 - Увеличение денежной массы увеличивает покупательскую способность экономики, что повышает спрос на товары и услуги. Если дополнительный спрос опережает рост предложения товаров и услуг, это может привести к инфляции.
 - По мнению монетаристов, такой вид инфляции нужно контролировать посредством повышения процентных ставок, что приведет к уменьшению денежной массы.

- **Эффект ожиданий**

- Большинство людей и предпринимателей предполагает, что цены на товары и услуги будут расти каждый год вследствие инфляции.
- В качестве упреждающей меры против ожидаемого роста цен, повышение заработных плат и цен производится в текущий момент.
- В результате возникает инфляционная спираль, когда инфляция возникает из-за ожидания инфляции.



Иллюстрация 10 – Инфляция

В 1975 г. уровень инфляции в Великобритании составлял 25%. Это было следствием множества факторов:

- Неудовлетворительное макроэкономическое регулирование со стороны правительства. В попытке снизить безработицу, правительство влило в экономику крупные суммы денег. Однако из-за растущих проблем структурного характера, роста экономики не произошло, в результате чего возросший спрос привел к инфляционному витку.
- Четырехкратное увеличение цены нефти в 1973-74 годах также оставило след в экономике Великобритании.
- Сильные профсоюзы наряду со слабым менеджментом привели к ослаблению контроля над ростом заработных плат.

В итоге, высокая инфляция стала результатом роста издержек и избыточного роста.



Инфляция плюс безработица

В большинстве стран стремятся держать на низком уровне как безработицу, так и инфляцию. Однако в основе двух целей лежит фундаментальное противоречие. Исследование, проведенное **Филипсом**, обнаружило обратную связь между инфляцией и безработицей, т.е. в периоды низкой инфляции была высокая безработица и наоборот. Это объясняется тем, что в периоды низкой безработицы работники могут запрашивать более высокую заработную плату вследствие относительно низкого предложения на рынке труда.



Упражнение 14

Какой вид инфляции описывает каждая фраза?

А Работники требуют повышения заработной платы выше уровня инфляции

- В Рост спроса на новые дома превзошел предложение
- С Розничные магазины повысили цены заблаговременно до опубликования данных об инфляции в следующем месяце
- D Цена на медь выросла в этом году более чем в два раза на мировом рынке, что привело к удорожанию стоимости электрических кабелей

Упражнение 15

- Какой вид безработицы возникнет в экономике с наибольшей вероятности при наличии дефляционного разрыва?
- Приведет ли установление дефицитного бюджета к снижению всех видов безработицы?

4.4.4 Платежный баланс

При дефиците платежного баланса происходит чистый отток денег из страны. Очевидно, что это не может продолжаться в течение длительного времени, так как у страны закончатся деньги.

Правительство может предпринять меры по снижению дефицита посредством мер сокращения или переориентации спроса.

- **Стратегии сокращения спроса**
 - Для снижения спроса на импорт, правительство намеренно сокращает национальную экономику.
 - Такое сокращение может быть достигнуто путем:
 - **политики сокращения денежной массы**, т.е. повышение процентных ставок, увеличение банковских резервов и т.д.
 - **поддержания профицитного бюджета**
 - Сокращение размеров национальной экономики способствует снижению инфляции, что снижает цены на экспорт и делает его более конкурентоспособным.
 - Однако подавление спроса с высокой вероятностью приведет к росту безработицы.
- **Стратегии переориентации спроса**
 - Направлено на стимулирование потребителей приобретать не импортированные товары, а товары, произведенные местными производителям.
 - Этого можно достичь путем:
 - контроля импорта посредством тарифов или квот (однако это может нарушать международные соглашения о свободной торговле)
 - увеличением экспорта посредством предоставления субсидий экспортерам

- снижения обменного курса, что приводит к удорожанию импорта и более конкурентоспособному экспорту. Такая мера называется **девальвацией**.

Упражнение 16

Какая из нижеперечисленных мер по корректировке дефицита платежного баланса относится к стратегии сокращения спроса?

- A Снижение уровня государственных расходов
- B Девальвация национальной валюты
- C Установления налога на импорт
- D Установление квот на импорт

Упражнение 17

Что из нижеперечисленного может привести к сокращению экспорта?

- A Снижение обменного курса валюты этой страны
- B Сокращение тарифных барьеров
- C Снижение доли импорта в других странах
- D Увеличение импорта в эту страну

Упражнение 18

Что из нижеперечисленного не приведет к корректировке дефицита платежного баланса?

- A Укрепление национальной валюты
- B Повышение процентных ставок
- C Сжатие экономики
- D Установление контроля над импортом

5 Резюме главы



6 Упражнения

 Упражнение 19

Что из нижеперечисленного приведет к сдвигу кривой спроса на товар вправо (т.е. к росту спроса)?

- A Изменения в уровне доходов покупателя
- B Убыль населения
- C Снижение цены реализации товара
- D Повышение цены реализации товара

 Упражнение 20

Компания продает 10,000 единиц продукции в месяц. Она планирует снизить розничную цену с \$1 до \$0.90. Ценовая эластичность спроса на продукцию равна 1.5. При неизменности прочих условий, количество проданных в месяц товаров составит:

- A 8,500
- B 10,500
- C 11,000
- D 11,500

 Упражнение 21

Ценовая эластичность спроса (ЦЭС) на товар равна 2.0. Исходя из этого, какое из утверждений верно?

- A Если цена реализации товара снизится на 10%, спрос упадет на 20%
- B Если цена реализации товара повысится на 10%, спрос упадет на 20%
- C Если цена реализации товара снизится на 10%, спрос вырастет на 5%
- D Если цена реализации товара повысится на 10%, спрос упадет на 5%

Упражнение 22

Что из нижеперечисленного **не** является фактором, влияющим на эластичность спроса?

- A Наличие замещающих товаров
- B Потребность в товаре или услуге
- C Длительность периода изменения цен
- D Изменение в количестве требуемых товаров

Упражнение 23

В долгосрочной перспективе по мере роста предприятия, оно менее эффективно контролирует расходы. Этот эффект известен как:

- A Равновесие (эквифириум)
- B Убывающая доходность
- C Рост издержек по мере расширения объёма производства
- D Несовершенство рынка

Упражнение 24

Совокупный спрос состоит из (1) + инвестиций компаний + государственных расходов + экспорта – (2)

Какие составляющие должны быть вместе номеров (1) and (2)?

- A (1) = капитал, (2) = импорт
- B (1) = расходы потребителей, (2) = чистые заимствования
- C (1) = капитал, (2) = чистые заимствования
- D (1) = расходы потребителей, (2) = импорт

Упражнение 25

Что из нижеперечисленного является типичным последствием быстрого экономического роста?

- A Рост безработицы
- B Сокращение разрыва между богатыми и бедными
- C Рост инфляции
- D Падение спроса на импорт

 **Упражнение 26**

Что из нижеперечисленного является примером фискальной политики?

- A Поддержание дефицитного бюджета
- B Повышение процентных ставок
- C Выкуп государственных облигаций
- D Повышение размера банковских резервов

 **Упражнение 27**

Правительство страны V озабочено чрезмерным ростом экономики. Какие из нижеперечисленных мер могут способствовать замедлению роста?

- A Снижение размера банковских резервов
- B Поддержание дефицитного бюджета
- C Продажа государственных облигаций
- D Понижение процентных ставок

 **Упражнение 28**

Правительство страны H планирует принять меры по регулированию предложения для борьбы с высоким уровнем безработицы. Какие из нижеперечисленных мер соответствуют мерам по регулированию предложения?

- A Ничего не предпринимать
- B Привлечь внешние займы и увеличить государственные расходы для создания дополнительных рабочих мест
- C Снизить процентные ставки, что приведет к удешевлению заимствований и позволит компаниям нанимать больше работников
- D Улучшить информационный обмен, чтобы облегчить безработным поиск работы

Упражнение 29

(a) Ниже перечислены меры (политики), которые государства могут применить для воздействия на экономику:

- A Уровень налогообложения
- B Процентные ставки
- C Покупка или продажа государственных облигаций
- D Государственное заимствование
- E Изменение требований к размеру банковских резервов
- F Поддержка профицитного бюджета
- G Количественное смягчение
- H Поддержка дефицитного бюджета

Задание:

Укажите ЧЕТЫРЕ варианта, которые являются примерами монетарной политики.

(0.5 балла каждый, всего 2 балла)

(b) Ниже перечислены возможные последствия государственного вмешательства в ценообразование товаров и услуг.

- A Избыточное предложение
- B Растрата ресурсов
- C Нехватка предложения
- D Нерациональное распределение ресурсов

Задание:

Укажите ДВА варианта последствий, которые могут возникнуть в результате установления государством МАКСИМАЛЬНОЙ цены на товары и услуги, которая будет ниже равновесной рыночной цены.

(0.5 балла каждый, всего 1 балл)

(с) Предложения, приведенные ниже, содержат пробелы, которые нужно заполнить словами из списка:

- A Увеличение
- B Сокращение
- C Нехватка
- D Избыток

Если цена на товар установлена выше равновесной рыночной цены, это приведет к увеличению количества непроданных товаров. Это приведет к снижению цены реализации, а также к **1** в уровне предложения. Снижение цены приведет к **2** спроса до тех пор, пока не будет достигнуто равновесие.

Задание:

- (i) Выберите корректное слово для заполнения пробела 1 из вариантов А, В, С или D.
- (ii) Выберите корректное слово для заполнения пробела 2 из вариантов А, В, С или D.

(0.5 балла каждый, всего 1 балл)

(Итого: 4 балла)

Ответы к упражнениям

Упражнение 1

Правильный ответ – D

Правильный ответ D, потому что это изменит стоимость зарубежного отдыха и приведет к движению вдоль кривой спроса, а не ее сдвигу.

Упражнение 2

Изменение цены в процентах составит:

$$((£60 - £55) + (£55)) \times 100\% = 9.09\%$$

Это приведет к снижению количества в процентом выражении:

$$((15,000 - 12,000) + 15,000) \times 100\% = 20\%$$

Соответственно, ЦЭС будет равна $(20\% + 9.09\%) = 2.20$

Такой результат говорит о том, что спрос на F1200 эластичный. Падение спроса существенно опережает рост цены. Для подобных товаров с высокой ценовой эластичной увеличение цены – неудачная идея, так как это приведет к снижению выручки и, соответственно, прибыли. При эластичности ниже единицы, ситуация в целом была бы обратной.

Упражнение 3

Маловероятно, что это существенно повлияет на спрос на медицинские препараты. Причиной этого является высокая **неэластичность** спроса на медицинские препараты. С учетом того что медицинские препараты являются предметом необходимости для большинства жителей, они с высокой вероятностью будут продолжать приобретать их несмотря на цену

Цена на медицинские препараты остается низкой и оплата за них взимается только с более состоятельных граждан. Это означает, что данные расходы будут представить лишь *малую часть их дохода*, что также говорит в пользу низкой эластичности спроса.

Также с учетом того, что государство взимает относительно низкую цену, *маловероятно, что граждане смогут найти более дешевую замену*. Соответственно, граждане будут продолжать покупать медицинские препараты по более высоким ценам.

Предположительно данное повышение будет долговременным. Обычно это означает, что у *потребителей будет больше времени для поиска альтернатив*, что повышает эластичность и снижает спрос. Тем не менее, с учетом обсужденных ранее факторов, в целом существенное изменение спроса маловероятно.

Упражнение 4**Правильный ответ – С**

Когда цена на товар удерживается выше равновесной цены, продавцы будут стремиться поставлять больше товаров по этой завышенной цене. Однако спрос со стороны потребителей будет меньше. Совокупным результатом будет возникновение излишка товаров.

Упражнение 5**Правильный ответ – D**

Установление минимальной заработной платы приведет к росту производственных затрат в стране F. Это приведет либо к сокращению предложения, если повышенная стоимость не может быть возложена на потребителей, либо к сокращению спроса, если производители повысят цены для покрытия увеличившихся расходов на заработную плату. В любом случае, наиболее вероятным результатом будет возникновения излишка рабочей силы, что приведет к росту безработицы.

Упражнение 6**Правильный ответ – D****Упражнение 7****Правильный ответ – С**

Снижение уровня налогообложения не является целью экономической меры (политики). Скорее, это инструмент политики, который может быть использован для стимулирования экономического роста.

Упражнение 8**Правильный ответ – В**

Вариант (i) очевидно неверный. Государственные расходы также являются частью формулы совокупного спроса. Государство может напрямую влиять на совокупный спрос, изменяя уровень собственных расходов.

Кроме этого, государственная политика может повлиять на совокупный спрос. Если государство инвестирует в инфраструктуру (т.е. строительство автомобильных и железных дорог), это может привлечь инвестиции в страну, что увеличит совокупный спрос.

Вариант (ii) правильный, так как ослабевающая валюта приводит к удорожанию импорта, что снижает спрос на него. Экспорт становится более конкурентоспособным, что увеличивает совокупный спрос.

Упражнение 9

Правильный ответ – В

A НЕВЕРНО

Блага экономического роста зачастую распределяются среди населения неравномерно. Стандарты жизни тех, кто не получает таких благ, могут снизиться.

B ВЕРНО

Повышение доходов, которое сопутствует экономическому росту, может привести к увеличению объема импорта вследствие того, что потребители могут предпочесть приобретать импортные товары вместо тех, что произведены в своей стране.

C НЕВЕРНО

Фиксированные доходы не растут вместе с инфляцией. Например, при высокой инфляции 10%, начисленные на сбережения, не приведут к их росту. Трудоустроенные жители будут ожидать повышения заработной платы в целом на том же уровне, что и инфляция, во избежание падения их покупательской способности.

D НЕВЕРНО

Инфляция, как правило, препятствует инвестициям в национальную экономику различными способами. Среди них – утрата доверия со стороны местных и иностранных инвесторов.

Упражнение 10

Правильный ответ – В

A Правительство в меньшей степени склонно повышать налоги. НЕТ

В периоды безработицы налоговые сборы государства падают, а расходы (на пособия по безработице и прочие льготы) будут высокими. Следовательно, правительство будет склонно повысить налоги для поддержания этих расходов.

B Снижается валовое производство. ДА

Безработные экономически неактивны, и они не участвуют в производственном процессе. Кроме этого, в долгосрочной перспективе их способность создавать прибавочную стоимость снижается по мере того, как их способности становятся менее

актуальными.

С Увеличивается инфляционное давление на экономику. **НЕТ**

Низкий спрос на товары и услуги, как правило, не способствуют росту цен на них. В той же степени безработица снижает давление на уровень заработных плат, в результате возникает избыточное предложение рабочей силы.

Упражнение 11

Правильный ответ – В

- Уменьшение пособий по безработице: **да**
Это стимулирует людей вернуться на рабочие места и, соответственно, увеличивает предложение на рынке труда.
- Управление профицитным бюджетом: **нет**
Не забывайте, политики по поддержке предложения направлены на повышение предложения факторов экономики. Стимулирование спроса посредством поддержания профицитного или дефицитного бюджета относится к политике поддержания спроса.
- Улучшение деятельности центров занятости: **да**
Улучшение качества информации, предоставляемой тем, кто ищет работы, должно повысить предложение на рынке труда, потому что соискателям легче найти соответствующие варианты трудоустройства.
- Снижение влияния профсоюзов: **да**
Профсоюзы могут нарушать работу рынков посредством сокращения предложения рабочей силы. Снижение влияния профсоюзов устраняет данный недостаток, этот подход соответствует монетаристскому взгляду

Упражнение 12

Правильный ответ – С

$$AD = C + I + G + (X - M)$$

- Сокращение государственных расходов снижает совокупный спрос.
- Сокращение импорта, сбережений и налогов приведет к росту совокупного спроса.

Упражнение 13

- A Работник теряет работу в результате внедрения новой технологии – структурная безработица.
- B После Биржевого краха 1929 года миллионы американцев не могли найти работу – циклическая безработица.
- C Количество рабочих мест в автомобилестроении было сокращено вследствие влияния профсоюза и высоких заработных плат – безработица, вызванная ростом заработной платы.
- D Специалист по управленческому учету был сокращен, но он вступит в новую должность через три недели – временная.
- E Работники бара остались без работы в ноябре на испанском курорте – сезонная безработица.

Упражнение 14

- A Работники требуют повышения заработной платы выше уровня инфляции: инфляция, вызванная ростом издержек.
Увеличение заработной платы темпами, опережающими инфляцию, приводят к инфляции, вызванной ростом издержек, так как заработная плата входит в себестоимость продукции.
- B Рост спроса на новые дома превзошел предложение: инфляция, вызванная спросом.
Когда спрос превышает предложение, потребители готовы платить более высокую цену за необходимые товары и услуги. Такой вид инфляции вызван спросом.
- C Розничные магазины повысили цены заблаговременно до опубликования данных об инфляции в следующем месяце: эффект ожиданий.
Данный вид инфляции возник в результате эффекта ожиданий.
- D Цена на медь выросла в этом году более чем в два раза на мировом рынке, что привело к удорожанию стоимости электрических кабелей: инфляция, вызванная ростом издержек.
Повышение цены на медь повышает стоимость сырья и, соответственно, приводит к инфляции, вызванной ростом издержек.



Упражнение 15

- Когда возникает дефляционный разрыв, текущий равновесный уровень национального дохода не позволяет создать дополнительные рабочие места для всех, кто ищет работу. Другими словами, спрос на рабочую силу в экономике остается низким, то есть возникает циклическая безработица вследствие низкого спроса.
- Влияние денежных средств со стороны правительства не повлияет на структурную безработицу. В такой ситуации простое стимулирование спроса приведет к инфляции, так как дополнительный спрос не будет поддержан ростом экономического производства. В иных случаях дополнительный доход может быть потрачен на импортированные товары.



Упражнение 16

Правильный ответ – А

Другие три варианта относятся к мерам (политикам) по переориентации расходов, которые приводят к удорожанию импорта или его дефициту.



Упражнение 17

Правильный ответ – С

Снижение обменного курса национальной валюты будет стимулировать экспорт, так как он станет дешевле относительно иностранного импорта, следовательно, вариант А неверный. Вариант В тоже неверный, потому что снижение тарифных барьеров открывает рынок экспорта и дает больше возможностей для экспортирующих стран. Нет четкой взаимосвязи между ростом импорта и изменениями в уровне экспорта отдельно взятой страны.



Упражнение 18

Правильный ответ – А

Укрепление (ревальвация) валюты усугубляет дефицит платежного баланса, так как приводит к удорожанию экспорта и удешевлению импорта.

Упражнение 19

Правильный ответ – А

Изменение доходов потребителей приведет к росту спроса (т.е. кривая спроса сдвинется вправо). У потребителей будет больше денег, что приведет к увеличению спроса.

Убыль населения приведет к сдвигу кривой спроса влево (т.е. возникнет падение спроса), так как меньше людей будет покупать товары, что в свою очередь приведет к уменьшению рынка, на котором реализуются данные товары.

Два других варианта (повышение и снижение цены реализации) относятся к обычному увеличению и сокращению спроса в ответ на изменение цены, а не к сдвигу всей кривой.

Упражнение 20

Правильный ответ – D

Процентное изменение цены = 10%

ЦЭС = 1.5, это означает, что спрос изменится в 1.5 быстрее, чем цена.

Соответственно, изменение спроса составит $10\% \times 1.5 = 15\%$.

Снижение цены должно повысить спрос на 15%, что означает рост продаж до $(10,000 \times 115\%) = 11,500$ единиц.

Упражнение 21

Правильный ответ – B

Если вы не можете ответить на вопрос, исключительно очевидно неверные варианты. Если цена реализации падает, спрос очевидно вырастет. Соответственно, варианты А и С исключаются.

Помните, что ЦЭС говорит вам, как быстро меняется спрос в относительно изменения цены. ЦЭС равный 2 означает, что объем спроса меняется в два раза быстрее цены. Следовательно, изменение цены на 10% приведет к изменению спроса на 20%.

Упражнение 22

Правильный ответ – D

К другим факторам относятся: часть дохода потраченного на товары, привычки и определение рынка.

Упражнение 23**Правильный ответ – С**

По определению.

Упражнение 24**Правильный ответ – D**

По определению.

Упражнение 25**Правильный ответ – С**

Как правило, быстрый рост приводит к снижению безработицы и росту спроса на импорт. Тем не менее, блага роста зачастую распределяются в обществе неравномерно, что приводит к увеличению разрыва между бедными и богатыми. С другой стороны, ускорение роста приводит к увеличению спроса, что приводит к повышению цены и инфляции.

Упражнение 26**Правильный ответ – А**

Помните, что к фискальной политике относятся налогообложение и государственные расходы. Монетарные политики (примерами которых являются три других варианта), включают в себя корректировку объема денежной массы в экономике.

Упражнение 27**Правильный ответ – С**

Варианты А и D способствуют упрощению получения займов потребителями и предпринимателями. Это приведет к расширению экономики.

Управление дефицитным бюджетом означает, что государство берет займы деньги для вливания их в экономику. Это также стимулирует рост.

Продажа государственных облигаций означает, что государство изымает деньги из экономики, что может способствовать замедлению роста.

Упражнение 28

Правильный ответ – D

Вариант А – это классический подход. Варианты В и С – кейнсианская политика (поддержания спроса), направленная на манипулирование совокупным спросом. Вариант D – это единственная монетаристская (поддержание предложения) политика, чьей целью является улучшение предложения факторов производства (в данном примере это работники) в экономике.

Упражнение 29

- (a) К монетарным политикам относятся те меры, которые меняют количество и доступность денег, находящихся в обороте и на счетах в банках. Следовательно, правильные ответы: **В, С, Е and G**. Остальные варианты, связанные с налогообложением и государственными расходами, относятся к фискальной политике.
- (b) Если государство устанавливает максимальную цену ниже равновесной цены на рассматриваемые товары и услуги, поставщики снизят объем поставок, так как эти товары станут менее прибыльными по сравнению с товарами, цены на которые не регулируются, и направят ресурсы на производство таких нерегулируемых товаров. Это приведет к дефициту товаров, на которые установлены предельные цены, а также к нерациональному распределению ресурсов на другие товары и услуги. Следовательно, правильные ответы **С и D**.
- (c) Установление цены выше равновесной обычно приводит к избыточному предложению на рынке вследствие относительно низкого спроса. В конце концов, это приведет к снижению цены реализации и, соответственно, сокращению предложения. Падение цены приведет к увеличению спроса на товары. Это процесс будет продолжаться до тех пор, пока не установится равновесие. Следовательно, правильные ответы:
- (i) **В**
- (ii) **А**

Внешний анализ – социальные, экологические и технологические факторы

Цели главы

После завершения этой главы Вы сможете:

- объяснить, каким образом средне- и долгосрочные социальные и демографические тренды влияют на деловую деятельность и экономику
- описать влияние на организацию изменений в социальной структуре, ценностях, отношении и предпочтениях
- определить и разъяснить меры, которые может предпринять правительство в ответ на средне- и долгосрочное влияние демографических изменений
- разъяснить влияние технологических изменений на структуру и стратегию организации: разукрупнение, сокращение управленческой структуры, аутсорсинг
- описать влияние на бизнес-процессы развития информационных технологий и информационных систем
- перечислить способы, которыми бизнес может оказывать влияние на окружающую среду или подвергаться ее воздействию

- описать способы, которыми предприниматели могут более эффективно осуществлять деятельность и при этом сократить урон окружающей среде
- указать преимущества экономической устойчивости для различных групп заинтересованных сторон.



Последние факторы, требующие изучения при проведении PEST анализа – это социальные и технологические проблемы и то, каким образом они могут повлиять на организацию.

1 Социальные и демографические факторы

1.1 Демографические тренды



Слово «**демография**» означает состав населения в определенном регионе – стране или отдельно взятой области этой страны.

Бизнесу необходимо принимать во внимание множество демографических вопросов.

Они включают:

Численность населения

Рост (или сокращение) населения является результатом воздействия различных факторов, включая показатели рождаемости и смертности, иммиграцию и эмиграцию.

Многие компании следят за прогнозами численности населения, так как рост населения обычно приводит к росту рынка их товаров и услуг.

Состав населения

Обычно связан с возрастом населения, на который влияют относительные показатели численности и смертности.

В Ирландии возраст, приблизительно, 36% населения равен 25 годам и меньше, что может быть привлекательно для предприятий, которым необходимо большое количество молодой рабочей силы.

В Великобритании в 2011 году возраст 17% населения был свыше 65 лет. Ожидается, что эта доля вырастет до 23% к 2035 году. Следовательно, у компаний, которые специализируются в обслуживании пожилых людей, будет наблюдаться рост рынка.

Месторасположение населения

В 1950 году около 30% мирового населения проживало в городах. Ожидается, что этот показатель вырастет до 70% к 2050 году.

Учитывая то, что стоимость жилой площади в городах существенно выше, компании, производящие компактную мебель, столкнутся с растущим спросом на свои товары.

Достаток

Экономический рост зачастую приводит к росту располагаемых (реальных) доходов. В свою очередь, это приводит к росту на товары и услуги.

В 2010 году в тройку наиболее растущих экономик мира входили Катар, Парагвай и Сингапур.

Образование

Образованная рабочая сила является ключевым фактором экономического роста.

Растущие стандарты образования приводят не только к тому, что потребители становятся более взыскательными, но и к развитию высокотехнологичных производств, требующих квалифицированных работников.

Здоровье

Во многих западных странах увеличивается количество людей с избыточным весом. Это увеличивает спрос на услуги в сфере здравоохранения.

Более 10% южноафриканцев заражены СПИДом. Большую обеспокоенность вызывает снижение средней продолжительности жизни (49 лет в 2010 г.), особенно в свете того, что изменилась структура населения: уменьшается количество жителей среднего возраста. Как правило, это наиболее экономически активная и квалифицированная группа населения, которая поддерживает молодое и пожилое поколения.

**Упражнение 1**

Все большее число молодых людей в Великобритании поступают в университеты, и правительство планирует довести их число к 2010 до 50%.

Приведите примеры трех фирм, на которые это окажет влияние, и представляет ли это для них угрозу или возможность.

1.2 Социальные тренды

Предметом изучения являются изменения общества с течением времени. Изменения могут произойти под влиянием различных факторов, включая:

- социальную структуру
- ценности
- отношение (взгляды)
- предпочтения.

Организациям необходимо анализировать эти социальные изменения и понять, каким образом они повлияют на их деятельность.

1.2.1 Социальная структура

Социальная структура зачастую тесно связана с концепцией социального класса (группы).



Социальный класс – это группа людей с одинаковым социальным, экономическим или образовательным статусом.

Изменения в социальной структуре могут оказать существенное влияние на организации. В частности, организации могут связать социальную позицию определенной группы с ее покупательскими привычками.

Это означает, что организация может повысить эффективность маркетинговой деятельности, фокусируя ее на определенную социальную группу. Например, люди, принадлежащие к группе с низкими реальными доходами, не могут быть объектом внимания производителей дорогих предметов роскоши.

1.2.2 Ценности

Социальные ценности – это приемлемые нормы поведения и правила, которые способствуют сплочению социальной группы.

Существует множество примеров, когда изменения социальных ценностей оказывали влияние на большое число организаций и их деятельность.

К таким примерам относятся:

- Растущее беспокойство по поводу таких вопросов этики и охраны окружающей среды, как парниковые газы и опыты на животных,

может привести к катастрофическим последствиям для компаний, не желающих учитывать культурный сдвиг.

- Многие женщины предпочитают построить карьеру перед тем, как завести детей. Это привело к росту среднего возраста женщин, родивших первенца. Женщины старшего возраста, как правило, более обеспечены, что приводит к росту спроса на более качественную одежду для детей и т.п.
- Уход от традиционного рабочего дня с «9 до 5» привело к тому, что супермаркеты работают по ночам. Интернет и подобные технологии позволяют людям приобретать товары или осуществлять банковские операции посреди ночи в ответ на этот тренд.

1.2.3 Отношение (взгляды)



Отношение означает принятие или неприятие чего-либо человеком или группой. Это отрицательные или положительные взгляды на человека, место, вещь или событие.

Опять же организации должны идти в ногу с изменяющимися взглядами общества. Например:

- В Европе все большую поддержку находит стремление взыскивать компенсации за предполагаемые нарушения. Это явление получило название «компенсационной культуры», и оно может существенно увеличить расходы организаций.
- Изменения в отношении к отходам создали новые возможности для компаний, специализирующихся в переработке.
- Люди стали более свободно пользоваться интернетом и компьютерами. В 2003 году в Великобритании 3 миллиона человек имели доступ к широкополосному интернету. К 2010 году это число достигло 18 миллионов. Это создало огромные возможности для онлайн торговли, и многие традиционные розничные сети создали веб-сайты по продаже своих товаров.

1.2.4 Предпочтения



Предпочтение – это личные предпочтения человек или модели (схемы) выбора. На уровне социума предпочтения могут быть связаны с группой, к которой принадлежит человек.

Большинство организаций должно принимать во внимание изменение вкусов и привычек в обществе. В противном случае это может привести к падению прибыли или даже краху организации.

- Продажи одежды являются тому примером. Доходы британской розничной сети «Marks and Spencers» существенно упали в 2000-х годах, так как ее одежду покупатели более не считали модной.

- К отраслям, которые также подвержены существенному влиянию изменения вкусов, относятся автомобилестроение и производство мебели.



Общественное влияние

Согласно **Джонсону и Шоулзу**, необходимо следить за следующими факторами влияния социальной среды.

Демография населения – термин, используемый для описания состава населения в определенной местности, регионе, стране или части страны.

Распределение доходов – дает маркетологу некоторое представление о размере рынка. В таких наиболее развитых странах, как Великобритания, доходы распределены более равномерно. Однако в других странах ситуация иная.

Социальная мобильность – маркетолог должен учитывать социальные классы и распределение населения по этим классам. Маркетолог может использовать эту информацию для продвижения товаров среди определенных социальных классов на данном рынке.

Изменения образа жизни – наше отношение и мнение относительно, например, общественных ценностей, доверия, здоровья и женщин. В последние годы наши взгляды изменились, и эта информация чрезвычайно важна для маркетолога.

Потребительство – одним из социальных трендов последних лет был рост потребления. Тренд был настолько существенным, что это привело к необходимости в разработке специальных законов по защите прав потребителей.

Уровень образования – уровень образования в последние годы существенно вырос. Процент населения с высшим образованием сейчас выше, чем когда бы то ни было.



Упражнение 2

Какое(ие) из нижеприведенных утверждений верно(ы)?

- (1) Растущий социальный тренд материализма благоприятен для любой розничной торговли.
- (2) Изменение социальной структуры может повлечь за собой изменения в социальных взглядах.

- A Только (1)
 B Только (2)
 C Ни один
 D Оба

1.3 Государственная политика

На большинство компаний преимущественное влияние оказывают ответные меры государства на социальные и демографические изменения. Например:

Структура населения

- Правительства стран с низкой рождаемостью зачастую предоставляют налоговые льготы и прочие финансовые стимулы, чтобы поощрять женщин к рождению детей. Например, это имеет место в Сингапуре. Другой общераспространенной практикой является привлечение иммигрантов. Канада и Австралия поощряют иммиграцию на протяжении десятилетия.
- Правительства стран, в которых население растет быстрыми темпами, придерживаются политики сокращения численности. Примером этого служит политика «одного ребенка», принятая в Китае.
- Рост числа людей возрастом выше 65 лет создает пенсионный кризис во многих странах. Основной проблемой является то, что налогов, собираемых с уменьшающегося числа работающих, будет недостаточно для поддержания нужд растущего числа пенсионеров без резкого повышения подоходного налога. Как правило, к государственным мерам для решения этой проблемы относится повышение пенсионного возраста и поощрение создания частных и профессиональных пенсионных программ.

Обеспеченность жильем

- Рост спроса на новые дома во многих странах привел к разработке правительствами планов по строительству жилья, что создает спрос на строителей.

Занятость

- Количество неполных семей в Великобритании выросло с 7% в 1971 году до 25% в 2009 году. Правительство Великобритании приняло меры для одиноких родителей для того, чтобы они могли вернуться к работе, посредством налоговых льгот и пособий по уходу за ребенком. Помимо прочего, это создало дополнительный спрос на услуги по уходу за детьми и группы продленного дня.

Здоровье

- Обеспокоенность последствиями курения привело к запрету рекламы табачных изделий по телевидению во многих странах. Проблема ожирения оказывает давление на правительства для введения аналогичных запретов в отношении заведений быстрого питания.
- В ЮАР правительство предприняло множество мер по повышению осведомленности о СПИДе и сексуальном здоровье. На мировое сообщество оказывается большое давление для предоставления дешевых лекарств.

- Некоторые правительства также предприняли меры по улучшению питательной ценности школьной еды, что очевидным образом повлияло на поставщиков такой еды.



Упражнение 3

Ввиду растущей обеспокоенности здоровьем населения, правительства некоторых стран столкнулись с необходимостью утверждения законодательства о более подробной маркировке продовольственных товаров. Приведите один пример, когда это будет возможностью для компании, и один пример, когда это представляет угрозу для другой компании.



Упражнение 4

За период с 1998 по 2010 средняя цена за первый приобретенный дом в Великобритании выросла более чем в два раза. Это привело к сокращению количества доступного жилья, что привело к сокращению количества работников таких ключевых специальностей, как медсестры и преподаватели. Для борьбы с этим были предприняты региональные и общегосударственные меры, направленные на то, чтобы при строительстве новых жилых комплексов также возводилось доступное жилье.

Каковыми будут последствия данной меры для строительной компании?

2 Экологические факторы

Объектом внимания является то, каким образом организация оказывает влияние на окружающий мир (физическое окружение), или каким образом организация подвергается его влиянию. Такой анализ может быть проведен совместно с анализом социальных факторов, который был описан в предыдущем разделе. Это обусловлено тем, что компании, не проявляющие заботу об окружающей среде, зачастую могут столкнуться с негативной реакцией со стороны таких ключевых заинтересованных сторон, как правительство и потребители.

2.1 Как бизнес может влиять на физическое окружение или подвергнуться его влиянию?

Перед принятием решения относительно того, каким образом компания может защитить окружающую среду, ей необходимо изучить возможные последствия воздействий, которые бизнес и окружающая среда могут оказать друг на друга.

Некоторые из таких последствий могут включать:

Влияние бизнеса на окружающую среду	Влияние окружающей среды на бизнес
<ul style="list-style-type: none"> • Загрязнение, например, создание мусора или вредные выбросы. • Расточение ресурсов, например, еды, воды или сырья. • Уничтожение естественных сред обитания. • Потеря видов растений и животных. 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение климата может повлиять на множество производителей, особенно тех, кто производит продовольствие. • Нехватка ресурсов приведет к росту стоимости сырья, что может привести к падению прибыли. • Падение продаж – покупатели могут отказаться приобретать товары у производителя, наносящего вред окружающей среде. • Законодательство – компании, загрязняющие окружающую среду, могут вынудить правительства разрабатывать соответствующее законодательство. Дополнительные расходы, связанные с соблюдением законодательства, могут понизить прибыль.



Иллюстрация 1 – Влияние окружающей среды на бизнес

В течение последних лет количество пчел существенно снизилось. В США их количество сократилось на 34% в течение 2009-2010 годов. Это было в основном связано с использованием пестицидов фермерами и компаниями по всей стране

Это повлияло не только на окружающую среду. Уменьшение количества пчел имеет большие последствия для производства технических культур в США, так как пчелы участвуют в опылении множества растительных культур, включая кормовые

Сокращение числа пчел по всему миру принесет прямой убыток мировой экономике свыше \$41 миллиарда.

Это наглядный пример того, что в то время как бизнес оказывает влияние на окружающую среду, окружающая среда также может напрямую повлиять на рентабельность бизнеса.

2.2 Способы, которыми бизнес может сократить вред экологии

Если предприятие наносит вред окружающей среде, существует множество способов для сокращения воздействия на окружающую среду.

К ним относятся:

- **Модернизация производства с целью снижения количества используемого сырья** – Технологическая компания «Apple» в течение последних лет существенно снизила количество таких вредных материалов, как мышьяк, в своей продукции, что облегчило их переработку.
- **Сокращение количества упаковки** – В некоторых розничных сетях Великобритании стали взимать плату за пластиковые пакеты в попытке сократить количество пластика, оказывающегося на свалках.
- **Переработка** – Большое число компаний ищет возможность переработки производимых ими отходов, таких, как бумага и стекло.
- **Повышение энергоэффективности** – В некоторых компаниях есть «инспекторы по энергоэффективности» – это работники, ответственные за поиск способов снижения расхода энергии компанией.
- **Тщательное планирование процесса производства** – количество отходов можно снизить, если производить только необходимое количество товаров.



2.3 Устойчивость

В современном мире бизнесу необходимо быть экологически устойчивым. Устойчивость означает, что организация **должна использовать ресурсы таким образом, чтобы не нанести ущерб потребностям будущих поколений.**

Например, компания, производящая бумагу, может сажать одно дерево взамен срубленного. Это гарантирует, что у будущих поколений будет достаточно древесины для их нужд.

Такой подход принесет пользу большому числу заинтересованных сторон.

Заинтересованная сторона	Польза
Работники/местные жители	Снижение количества отходов и загрязнений создаст более приятную и здоровую среду.
Покупатели	Многие покупатели предпочитают приобретать товары у компаний, заботящихся об окружающей среде, так как они воспринимаются как более этичные.
Акционеры	Снижение количества отходов и повышение эффективности может повысить рентабельность.

Заинтересованная сторона	Польза
	Это может привести к росту доходов инвесторов в долгосрочной перспективе.
Население	Понижение уровня загрязнений содействует борьбе с некоторыми экологическими проблемами, например, кислотными дождями и эрозией почвы.

Выгода от бережного отношения к природе подтверждается тем фактом, что все большее число компаний следует этой политике.

Упражнение 5

«А» - сеть супермаркетов, планирующая улучшить свой экологический имидж. Что из нижеперечисленного **НЕ** поспособствует сокращению ущерба окружающей среде?

- A Взимание платы за пластиковые пакеты
- B Совершенствование прогнозирования продаж для снижения количества списанного товара
- C Улучшение условий для людей с ограниченными возможностями
- D Уменьшение количества упаковки свежих продуктов

3 Технологические факторы

3.1 Введение

Технологические изменения могут оказать влияние на фирму различными путями, включая:

- Организационная структура; например, работники, работающие из дома, но имеющие доступ к файлам и системам на работе.
- Развитие продукции; например, смартфоны с растущим числом функций.
- Изменение процесса производства; например, контролируемые ЭВМ станки, 3D печать.
- Маркетинг; например, использование интернет/социальных сетей для продажи товаров.

3.2 Влияние на организационную структуру

Технологические изменения существенно повлияли на организационную структуру следующим образом:

- Некоторые административные и управленческие функции выполняются более эффективными ИТ системами.
- Некоторые производственные процессы выполняются роботами и автоматизированными производственными линиями. Это, соответственно, привело к снижению количества контролеров.
- Совершенствование средств связи (email, безопасных внутрикорпоративных сетей, беспроводных сетей) привело к тому, что работники могут работать из дома или вне офиса, что создает возможности для более гибких условий труда.

Это привело к разукрупнению компаний и сокращению управленческой структуры.



Разукрупнение

Разукрупнение означает снижение числа работников в организации, которое не обязательно приводит к снижению объема работ или производимой продукции.

Разукрупнение имело место в 1980-х и 1990-х годах, и многие крупные и небольшие компании считают, что в результате они стали более «стройными» и «подтянутыми».



Сокращение управленческой структуры

Разукрупнение зачастую сопровождается сокращением управленческой структуры и является процессом устранения уровней руководства.

Обычно в таких случаях организация с жесткой иерархической структурой с множеством уровней контроля становится более «плоской» с минимальным количеством уровней управления. В таких организациях, как правило, поощряется командная работа, и работники выполняют различные функции в различных командах.



Аутсорсинг

Аутсорсинг означает передачу на подряд некоторых аспектов деятельности организации, которые ранее организация осуществляла самостоятельно, специализированным поставщикам соответствующих услуг.

В некоторых случаях поставщики услуг имеют доступ к учету компании, что позволяет им анализировать производственный график и данные о запасах для обеспечения своевременной доставки сырья.



Аутсорсинг

Наиболее распространен аутсорсинг функций отдела ИТ, которые берет на себя более специализированная компания. Существует четыре основных вида ИТ аутсорсинга:

- **Полный** – третья сторона предоставляет большинство или все ИТ системы и услуги.
- **По запросу** – имеет место тогда, когда организации нужна ИТ поддержка на короткое время, сторонние специалисты привлекаются по необходимости на временной основе.
- **Частичный** – в этом случае на подряд передаются только некоторые ИТ функции, остальные остаются в ведении организации.
- **Управление проектом** – подобно аутсорсингу по запросу, привлекается третья сторона для разработки и/или внедрения определенной ИТ системы.

Преимущества и недостатки аутсорсинга

Преимущества	Недостатки
Поставщик услуг может обладать специальными знаниями и навыками, которых нет у организации, например, знание программирования.	Могут возникнуть трудности при обратной передаче ИТ функций в организацию, так как аутсорсинг зачастую приводит к уходу соответствующих работников из организации.
Услуги аутсорсинга могут быть оказаны за фиксированную в договоре плату. Это устраняет неопределенность относительно расходов на ИТ за год.	Организация может быть связана неблагоприятным договором с некомпетентным поставщиком услуг.
Аутсорсинг обеспечивает гибкость, позволяя клиенту определять объем необходимых услуг.	Поставщик услуг может получить доступ к конфиденциальной информации, что создает риск утечки данных.
Поставщик услуг может более эффективно управлять ИТ системой, что приведет к сокращению издержек.	Полагаясь на третью сторону, организация не может создать свою уникальную систему. Это приводит к тому, что у нее не будет конкурентного преимущества от использования собственной системы.



Иллюстрация 2 – Влияние на организационную структуру

Американская сеть магазинов Wal-Mart предоставляет посредством интернет доступ к актуальным данным о продажах своим поставщикам. Эти данные позволяют поставщикам прогнозировать спрос на товары, реализуемые через Wal-Mart, и планировать производство на основе этих прогнозов вместо того, чтобы ожидать запроса на поставку от Wal-Mart.



Упражнение 6

Аудиторская фирма решила упразднить должность старшего супервайзера и распределить его работу между остальными работниками. Какой вид изменения структуры имел место в данном случае?

3.3 Влияние технологических изменений на продукцию

- Технологический прогресс приводит к постоянному усложнению товаров, например, мобильные телефоны становятся меньше, могут делать фотографии и записывать видео, имеют доступ в интернет.
- Новые технологии могут привести к возникновению замещающих товаров или услуг. Например, в результате появления видеомэгнитофонов, в начале 1980-х годов стали падать доходы кинотеатров.
- В некоторых отраслях произошли коренные изменения, например, онлайн-банкинг снизил барьеры для вхождения на рынок, что позволило супермаркетам оказывать некоторые банковские услуги.
- Телефонные службы поддержки пользователей зачастую располагаются в странах с низкой заработной платой. Тем не менее, некоторые компании перевели кол-центры обратно в свои страны из-за опасений за качество обслуживания.

3.4 Влияние технологических изменений на производственные процессы

- Самым очевидным примером того, как технологии повлияли на производство, является использование роботов и автоматизированных производственных линий.
- Тем не менее, ИТ системы также широко использовались для более эффективного планирования и контроля за производством, в результате чего снижался уровень запасов, улучшалось качество, устранялись «узкие места» и сокращались издержки.

3.5 Влияние технологических изменений на маркетинг

Технологии повлияли на все аспекты маркетинговой деятельности в той же мере, как и на производственные процессы.

- Ценообразование – многие розничные сети отслеживают цены конкурентов чтобы удостовериться в том, что они не сбивают цены. Большинство схем «слежения за ценами» основаны на информационных технологиях.
- Продвижение – самым очевидным примером служит использование веб-сайтов, однако методы продвижения товаров могут также включать вирусную рекламу и баннеры.
- Дистрибуция – интернет создал огромные возможности для множества компаний для прямой продажи более широкому кругу потенциальных покупателей.
- Рыночные исследования, например, с использованием баз данных клиентов.

Упражнение 7

Прокомментируйте, каким образом технологические изменения повлияли на спрос на услуги туристических агентств.

3.6 Влияние технологических изменений на общество в целом

Общество становится более зависимым от компьютеров и технологий связи. Многие считают, что индустриальная эпоха осталась позади, и наступил информационный век. Ключевые области:

- Электронная коммерция
 - (i) онлайн реклама
 - (ii) заказ товаров через интернет
 - (iii) финансовые транзакции посредством интернет
 - (iv) взаимный обмен электронными данными
- Покупки из дома
- Банкинг из дома
- Обучение на дому
- Домашние развлечения
- Дистанционная работа.

Некоторые отрасли могут исчезнуть, но возникают новые.

Some industries may disappear, but new ones are emerging. Изменится структура занятости.

Например, может сократиться спрос на продавцов, так как люди предпочитают совершать покупки из дома. Возникнет спрос на такие новые знания, как, например, построение сетей и программирование на языке HTML5 для создания привлекательных и интерактивных интерфейсов для покупателей.

4 Резюме главы



5 Упражнения

 Упражнение 8

«Приемлемые нормы поведения и правила, которые способствуют сплочению социальной группы».

Это определение:

- A Отношений
- B Предпочтений
- C Ценностей
- D Социальной структуры

 Упражнение 9

Разукрупнение – это процесс:

- A Сокращения числа работников
- B Уменьшения числа уровней руководства
- C Передачи на подряд некоторых функций организации
- D Снижения цен на товары

 Упражнение 10

Средний возраст населения зависит от показателей рождаемости и смертности. При постоянном темпе изменений, что из нижеперечисленного приведет к всеобщему снижению среднего возраста населения?

- A Рост рождаемости, рост смертности
- B Рост рождаемости, снижение смертности
- C Снижение рождаемости, рост смертности
- D Снижение рождаемости, снижение смертности



Упражнение 11

Компания «Х» занимается коммерческим выловом рыбы. Она владеет несколькими крупными траулерами для лова больших объемов рыбы. После отлова рыбы в определенном районе океана, компания принимает меры для того, чтобы в этом районе вылов не производился, как минимум, в течение одного года, даже если там оставалось большое количество рыбы. Это позволяет восстановиться популяции рыбы.

Это является примером:

- A Эффективного использования ресурсов
- B Переработки
- C Устойчивого развития
- D Результативности



Упражнение 12

Что из нижеперечисленного будет наиболее вероятным преимуществом для организации, отдающей на аутсорсинг незначительные операции?

- A Повышение квалификации работников организации
- B Повышенная нагрузка на директоров и старших руководителей
- C Увеличение времени, доступного для руководства, на решение вопросов основного производства
- D Усиления контроля над деятельностью, отданной в аутсорсинг

Упражнение 13

(a) **Задание:**

Ниже перечислены четыре определения терминов, имеющих отношение к социальным трендам.

Соотнесите каждое определение с соответствующим термином.

- A Приемлемые нормы поведения и правила, которые способствуют сплочению социальной группы.
 - B Личные предпочтения или модели выбора.
 - C Группа людей с одинаковым социальным, экономическим или образовательным статусом.
 - D Приятие или неприятие чего-либо человеком или группой.
- (i) **Социальный класс.** Выберите **ОДИН** из вариантов A, B, C или D
 - (ii) **Ценности.** Выберите **ОДИН** из вариантов A, B, C или D
 - (iii) **Отношения.** Выберите **ОДИН** из вариантов A, B, C или D
 - (iv) **Предпочтения.** Выберите **ОДИН** из вариантов A, B, C или D

(0.5 балла каждый, всего 2 балла)

(b) Расширение автоматизации имело немало последствий для организаций, включая все более частую передачу на аутсорсинг ИТ функций, что создает определенные преимущества для организации.

- A Поставщик ИТ услуг может иметь навыки, которых нет у организации.
- B Организации придется нанять больше работников.
- C Может повыситься гибкость организации.
- D Снижается риск несанкционированного доступа к данным.
- E При необходимости, организации будет несложно восстановить ИТ функцию в своих стенах.
- F Аутсорсинг ИТ увеличит шансы на том, что организация получит конкурентное преимущество над своими конкурентами.
- G Организация может быть связана неблагоприятным договором с поставщиком услуг.

Задание:

Какие **ДВА** из вышеперечисленных вариантов относятся к

преимуществам аутсорсинга ИТ? Выберите ДВА из вариантов А, В, С, D, E, F, G.

(1 балл каждый, всего 2 балла)

(Итого: 4 балла)

Ответы к упражнениям



Упражнение 1

- Для компаний, сдающих в аренду жилье в университетских городках и городах – возможность.
- Для продавцов канцелярских товаров и учебных пособий – возможность.
- Для организаций, предоставляющих займы на обучение – возможность.
- Для любой фирмы, нанимающей на работу выпускников – угроза, так как будет доступно меньше кандидатов. Количество соискателей работы, недавно закончивших ВУЗы, может вырасти, однако они могут получить более высокую начальную заработную плату.



Упражнение 2

Правильный ответ – В

Растущий материализм не одинаково благоприятен для всех розничных магазинов. Например, магазины, продающие товары первой необходимости, могут пострадать, так как покупатели предпочитают приобретать более роскошные альтернативы.

Однако изменения в социальной структуре могут привести к изменению отношения в социуме.



Упражнение 3

Возможность – специалисты по маркировке продовольствия (!), продавцы высококачественных полуфабрикатов.

Угроза – малый бизнес, который не сможет позволить себе дорогую технологию по маркировке.

Упражнение 4

Эти инициативы будут создавать угрозу рентабельности, так как компании придется сдавать в аренду или продавать недвижимость по цене ниже рыночной. Ей также придется снизить цены на другие дома на стадии строительства, ввиду мнимой утраты эксклюзивности.

Тем не менее, этот тренд может предоставить возможности. Если конкуренты не смогут или не пожелают соответствовать требованиям к новым строительным проектам, компания, которая решит соответствовать им, получит разрешение на большее число проектов.

Упражнение 5

Правильный ответ – С

Хоть вариант С и будет этичной инициативой, она не приведет к прямому снижению влияния «А» на окружающую среду.

Упражнение 6

С учетом того, что был исключен один уровень руководства, это можно рассматривать как сокращение управленческой структуры.

(Примечание: это также может быть разукрупнением, если старшие супервайзеры будут сокращены).

Упражнение 7

- В 1970-х годах спрос на услуги туристических агентств сильно вырос, когда технологии позволили им искать варианты и бронировать полеты из своего офиса.
- В последнее время интернет позволил клиентам делать это из дома, что снизило спрос на услуги турагентств.
- Также выросло количество таких онлайн агентов, как Expedia.co.uk, которые устраивают индивидуальный отдых.

Упражнение 8

Правильный ответ – С

По определению.

Упражнение 9**Правильный ответ – А**

Вариант В – это сокращение управленческой структуры, вариант С – это аутсорсинг и вариант D – это обычное снижение цены.

Упражнение 10**Правильный ответ – А**

Растущая рождаемость означает большее количество молодых людей среди населения, в то время как рост смертности означает меньшее число пожилых. В совокупности, это приводит к снижению среднего возраста населения.

Упражнение 11**Правильный ответ – С**

Устойчивость означает использование ресурсов таким образом, чтобы не нанести ущерб потребностям будущих поколений.

Упражнение 12**Правильный ответ – С**

Отдавая на подряд вспомогательные функции, руководство освобождает время для более важной деятельности. Однако это приведет к потере контроля над деятельностью, переданной в аутсорсинг.

Упражнение 13

(a) Правильные ответы:

- (i) **С** – это определение социального класса.
- (ii) **А** – это определение ценностей.
- (iii) **D** – это определение отношений.
- (iv) **В** – это определение предпочтений.

(b) К единственным преимуществам относятся варианты **А** и **С**. Компания, оказывающая ИТ услуги может обладать большим опытом в этой области, нежели сама организация. Также это создает больше гибкости для организации, так как она платит за ИТ услуги только тогда, когда они необходимы.

Все остальные утверждения неверные, кроме варианта **G** – он правильный, но относится к недостаткам аутсорсинга.

Управление и социальная ответственность бизнеса

Цели главы

После завершения этой главы Вы сможете:

- разъяснить концепцию разделения владения и контроля
- разъяснить концепцию агентства в контексте корпоративного управления
- охарактеризовать корпоративное управление и социальную ответственность и разъяснить их важность для современных организаций
- обосновать ответственность организаций за поддержание соответствующих стандартов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности
- дать краткие рекомендации, основанные на передовом опыте эффективного корпоративного управления: исполнительные и неисполнительные директоры, аудиторские комитеты и общественный контроль
- объяснить, как организации определяют социальные цели посредством анализа потребностей внутренних, связанных и внешних заинтересованных сторон
- определить социальную и экологическую ответственность бизнес-организаций перед внутренними, связанными и внешними заинтересованными сторонами

- объяснить цель деятельности комитетов
- описать виды комитетов, существующих в бизнес-организациях
- перечислить преимущества и недостатки комитетов
- разъяснить роли председателя и секретаря комитета.




PER

Одна из профессиональных целей (PO4) – это содействие эффективному управлению в вашей стране. Вы оцениваете, контролируете и внедряете процедуры по управлению рисками, которые соответствуют духу и букве правил, законов и нормативных актов. Изучение этой главы поможет вам понять, каким образом можно достигнуть этой цели.



1 Отделение владения от контроля

 Отделение владения от контроля означает, что люди, владеющие компанией (акционеры), не являются теми, кто управляет компанией (Совет директоров).

Такая ситуация характерна для крупных компаний, которыми владеет множество внешних акционеров, не участвующих в ежедневном управлении компанией.

Такое разделение может быть выгодным обеим сторонам.

- Опытные руководители обычно управляют бизнесом более эффективно, чем его владельцы.
- Руководители не могут самостоятельно обеспечить бизнес всей суммой необходимого капитала, поэтому им необходимо привлечь внешний капитал от инвесторов, которые не заинтересованы в ежедневной деятельности компании.

Тем не менее, возникает риск того, что директора будут управлять бизнесом в собственных интересах, а не в интересах акционеров и заинтересованных сторон. Это называется **«агентской проблемой»**.

Как правило, такая проблема не возникает в небольших компаниях, потому что их руководители обычно владеют всей компанией, соответственно, собственность от контроля не отделена.



Иллюстрация 1 – Отделение собственности от контроля

Агентская проблема в компании

Директоры компании, акции которой торгуются на бирже, могут организовать заседание совета и утвердить себе высокие заработные платы и премии в виде акций за достижение относительно невысоких показателей рентабельности, а также обеспечить себе крупные компенсационные выплаты при увольнении. Это отвечает интересам директоров, но не акционеров, владеющих компанией, в чьих интересах должны действовать директора.

Проблема директоров, не действующих в интересах компании, может быть решена путем согласования интересов директоров и компании. Например, директорам может выплачиваться небольшая базовая заработная плата и премии, зависящие от того, достигнут ли рост доходов. Частично заработная плата директоров может выплачиваться акциями, чтобы они тоже стали акционерами и, соответственно, были прямо заинтересованы в цене акции и размере дивидендов. Такие меры могут уменьшить агентскую проблему, когда директора действуют, скорее, в личных интересах, а не в интересах акционеров.



Упражнение 1

Отделение собственности от контроля исходит из факта, что директорами компании всегда являются люди, не владеющие ею.

Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное

2 Корпоративное управление



Корпоративное управление – это совокупность процессов и правил, в соответствии с которыми осуществляется управление, администрирование и контроль над компанией. Она включает в себя полномочия Совета директоров и аудиторов компании.



Определения корпоративного управления

Ознакомьтесь с двумя официальными определениями корпоративного управления:

- «Корпоративное управление – это система, в соответствии с которой осуществляется управление и контроль над компанией».

Доклад Кэдбери, «Финансовые аспекты корпоративного управления», 1992

- «Корпоративное управление включает в себя совокупность взаимоотношений между руководством компании, советом директоров, акционерами и заинтересованными сторонами. Корпоративное управление также предоставляет механизм, посредством которого устанавливаются цели компании и определяются способы достижения этих целей и меры по контролю за деятельностью».

ОЭСР, «Принципы корпоративного управления», 2004

К основным рекомендациям по достижению наиболее эффективного уровня корпоративного управления относятся:

- Назначение Совета директоров – исполнительных и неисполнительных директоров (НИД).
- Определение размера вознаграждения директоров и их раскрытие.
- Роль внутреннего и внешнего аудита.
- Каким образом реализуется право общества, являющегося законной заинтересованной стороной в крупной компании, на информацию о том, каким образом осуществляется управление компанией.

2.1 Неисполнительные директора (НИД)

Хотя законодательство обычно упоминает единый термин «директор», существует два вида директоров.

Тех, кто вовлечен в ежедневное управление компанией, называют **исполнительными директорами**.



Неисполнительные директора (НИД) не являются работниками компании, и на них не возлагаются обязанности руководителей, соответственно, они не участвуют в ежедневном управлении организацией.

Тем не менее, НИД участвуют в собрании директоров и, следовательно, могут участвовать в принятии стратегических решений компании.

Обязанности

На НИД возложено несколько ключевых обязанностей в организации. Согласно докладу Хигса (2003 г.), к ним относятся:

- **Стратегия** – НИД должны конструктивно оценивать стратегию и участвовать в ее развитии.
- **Эффективность** – НИД должны анализировать эффективность руководства при достижении установленных целей и наблюдать за действиями высшего руководства.
- **Риск** – НИД должны убедиться в том, что финансовая информация точна, а элементы финансового контроля и системы управления рисками надежны и защищены.
- **Персонал** – НИД несут ответственность за определение соответствующего размера вознаграждения исполнительных директоров и играют главную роль при назначении и, при необходимости, увольнении руководителей высшего звена и разработке плана передачи дел.

Независимость

НИД должны быть как можно более независимыми для того, чтобы они могли выполнять свою надзорную функцию как можно более эффективно и ответственно. Это подобно аудиторской независимости, о которой будет рассказано более подробно далее в этой главе.

НИД не должны:

- быть работниками компании предшествующие пять лет
- иметь существенный деловой интерес в компании в течение трех предыдущих лет
- участвовать в опционных или пенсионных схемах компании
- иметь тесных связей с директорами или высокопоставленными работниками компании
- исполнять должность НИД в одной и той же компании в течение более чем девяти лет.

Прочие рекомендации

НИД должны составлять, как минимум, половину членов совета директоров (не считая Председателя совета, который обычно тоже является НИД). В компаниях поменьше должно быть как минимум два независимых НИД.

Один из независимых НИД должен быть назначен старшим независимым директором. К ним могут обратиться акционеры по каналам связи, отличным от тех, по которым обычно обращаются к исполнительным директорам.

Также следует отметить, что при хорошем корпоративном управлении рекомендуется, чтобы роль Председателя (несущего ответственность за

деятельность Правления, например, назначение высокопоставленных руководителей и разработку стратегии) отличалась от роли главного исполнительного директора (СЕО), который отвечает за ежедневное управление компанией. Если обе роли совмещает один человек, это даст ему слишком большую власть и позволит ему единолично управлять компанией.

Как правило, исполнительные директора и НИД переизбираются акционерами каждые три года. НИД, которые были в компании более девяти лет, должны переизбираться каждый год.



Упражнение 2

Миссис X ушла с поста финансового директора компании АВ plc год назад. Компания желает сохранить ее опыт. Миссис X желает продолжить участвовать в деятельности компании, так как она владеет 8% акционерного капитала АВ.

Ввиду этого, управляющий директор АВ, один из близких друзей миссис X, предложил ей постоянную должность в совете в качестве неисполнительного директора. В должности неисполнительного директора ей предложили ежегодную премию в размере 5% при условии, что АВ превзойдет целевые показатели.

Приведите пять причин, по которым миссис X не будет в достаточной мере независимой в должности неисполнительного директора АВ.

2.2 Комитет по вознаграждениям



Комитет по вознаграждениям состоит из пяти неисполнительных директоров, в обязанности которых входит принятие решений о вознаграждении и выплатах стимулирующего характера исполнительным директорам.

Важным принципом корпоративного управления является то, что ни один директор не должен быть вовлечен в установлении размера их собственного вознаграждения.

Следовательно, совет директоров компании, чьи акции торгуются на фондовой бирже, должен назначить комитет по вознаграждениям, состоящих как минимум из трех (или двух в небольших компаниях) независимых НИД.

На комитет по вознаграждениям возлагается обязанность по установлению размера вознаграждения всех исполнительных директоров, включая права на пенсионные платежи и любые платежи компенсационного характера.

Весь состав Совета директоров ответственен за определение уровня вознаграждения для НИД, однако принятие такого решения может быть возложено на один из комитетов совета.



Преимущества и недостатки комитета по вознаграждениям

Преимущества создания комитета по вознаграждениям:

- Помогает решить агентскую проблему, при которой директора определяли бы размер собственного вознаграждения.
- Позволяет совету в большей степени сконцентрироваться на принятии стратегических решений относительно будущего компании.

Недостатки создания комитета по вознаграждениям:

- Возникает риск ситуации «ты – мне, я – тебе», при которой НИД могут порекомендовать высокое вознаграждение исполнительным директорам в ожидании того, что те назначат высокое вознаграждение для НИД.
- Возникают расходы, связанные с подготовкой и проведением заседаний комитетов.



Упражнение 3

Что из нижеперечисленного неисполнительные директора могут принять от компании в качестве вознаграждения?

- A Фиксированную ежедневную сумму за отработанное время
- B Акции
- C Пенсионные платежи
- D Опцион на акции

2.3 Аудиторский комитет



Аудиторский комитет состоит из независимых НИД, на которых возложена ответственность за надзором и проверкой внутреннего финансового контроля компании и достоверность финансовой отчетности.

Аудиторский комитет действует как связующее звено между полным составом совета директоров, а также внутренними и внешними аудиторами.



Обязанности аудиторского комитета

К ним относятся:

- Проверка учетных политик и финансовой отчетности в целом на соответствие.
- Проверка систем внутреннего контроля и управления рисками организации (следует отметить, что управлением рисками может заниматься отдельный комитет – комитет по рискам).
- Согласование плана работ для отдела внутреннего аудита, а также проверка результатов работы внутренних аудиторов.
- Предоставление рекомендаций совету, которые затем будут представлены акционерам, касательно назначения и отстранения внешних аудиторов, а также размера их вознаграждения и условий оказания услуг.
- Переговоры с внешними аудиторами, особенно в части, касающейся проверки и контроля над независимостью и объективностью внешнего аудитора, а также эффективности процедуры аудита.

Основным преимуществом аудиторского комитета является то, что он позволяет аудиторам сообщать о своих обнаружениях независимым директорам. Это позволяет избежать множества проблем, включая следующие:

- Внешним аудиторам не приходится сообщать о фактах мошенничества или ошибках исполнительным директорам, которые могут быть ответственными за их совершение.
- Внутренним аудиторам было бы некомфортно сообщать о недостатках систем исполнительным директорам, которые разрабатывали эти системы.

2.4 Комитет по назначениям

Комитет по назначениям создается для того, чтобы добиться сбалансированного состава совета директоров. Он следит за процессом назначения директоров в совет директоров, а также дает рекомендации о назначении в совет.

Как правило, при предоставлении рекомендации о назначении комитет по назначениям должен учитывать общее количество членов совета директоров, а также другие факторы:

- наличие различных навыков, необходимых в совете
- количество исполнительных и неисполнительных директоров
- необходимость продолжения работы в составе совета
- необходимость привлечения директоров с различным опытом для улучшения стратегии компании.

2.5 Общественный контроль

Как упоминалось ранее, общество – это законная заинтересованная сторона в крупной компании. Это означает, что у общества есть «право знать», каким образом происходит управление такой компанией, а также право участия в процессе управления.

Самый очевидный способ общественного контроля над корпоративным управлением – публикация компаниями годовых отчетов и финансовой отчетности. В них раскрывается множество важных вопросов, таких как роль и деятельность комитетов по аудиту и вознаграждениям в течение года, а также состав совета директоров.

Хотя законодательством требуется, чтобы компании высылали копии этой информации каждому акционеру, большинство компаний также выкладывают копии на своих веб-сайтах или предоставляют распечатанный экземпляр любому человеку по его запросу.

Кроме этого, большинство компаний обязано предоставлять копию годовой финансовой отчетности уполномоченному органу (в Великобритании это Регистрационная палата (Companies House), чтобы любая заинтересованная сторона могла ознакомиться с ней.

Некоторые страны или же отдельные отрасли создают **общественные наблюдательные советы**. Эти организации следят за соблюдением компаниями соответствующих правил и законов, и принимают меры против тех, кто не соответствует стандартам.



Иллюстрация 2 – Общественный надзор за корпоративным управлением

Неисполнительные директора JJB Sports

Один из независимых НИД компании по пошиву спортивной одежды JJB Sports – Мэтью Пинсент, чемпион по гребле Олимпийских игр. Он широко известен публике и пользуется хорошей репутацией, поэтому общество рассматривает его в качестве представителя взглядов общественности. У Пинсента может отсутствовать опыт ведения крупного бизнеса, но для общественности это не обязательно является недостатком при выполнении им представительских функций в совете директоров.

2.6 Преимущества корпоративного управления для организации

Корпоративное управление создает дополнительные расходы, а также усложняет процесс принятия решений. Так почему же компании внедряют корпоративное управление?

Причинами могут быть:

- **Успех бизнеса** – улучшенный контроль и процесс принятия решений способствует корпоративному успеху, а также росту доходов и прибыли.
- **Доверие инвесторов** – корпоративное управление означает, что у инвесторов будет больше уверенности в том, что компанией управляют должным образом. Это не только облегчает привлечение финансирования и делает его более дешевым, но и позитивно влияет на цену акций.
- **Сокращение трат** – сильное корпоративное управление должно способствовать сокращению трат в организации, а также снижению рисков коррупции, рисков и недобросовестного управления.
- **Критерии котировки** – большинство фондовых бирж требует соблюдения правил корпоративного управления для регистрации акций компании на бирже (например, Лондонская фондовая биржа).

3 Корпоративная социальная ответственность



Корпоративная социальная ответственность (КСО) основывается на идее о том, что компания должна быть восприимчивой к нуждам и потребностям всех заинтересованных сторон, а не только своих акционеров.

Это означает, что организация обязуется максимизировать положительное влияние на заинтересованные стороны при одновременной минимизации негативного влияния.

Обратите внимание, что КСО тесно связано с **устойчивым развитием**, в соответствии с которым организации должны использовать ресурсы таким образом, чтобы это не нанесло ущерб потребностям будущих поколений.

Как отмечалось выше, КСО значит быть восприимчивым к нуждам заинтересованных сторон. Следовательно, для повышения уровня КСО организация должна, в первую очередь, понять, кем являются заинтересованные в ней стороны и чего они ожидают.



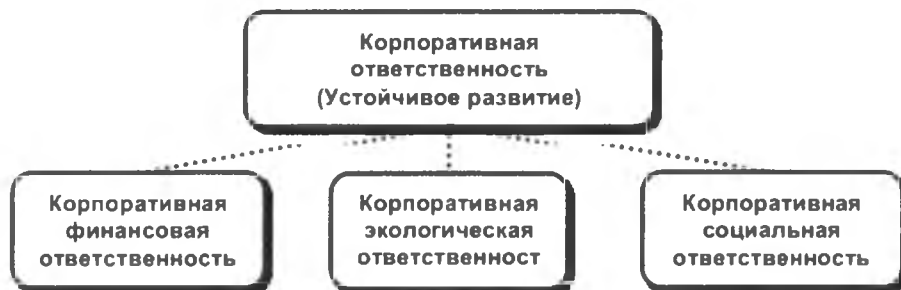
Что такое корпоративная социальная ответственность?

Всемирный совет предпринимателей по вопросам устойчивого развития (World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)) предложил следующее официальное определение КСО:

«КСО – это непрерывное обязательство бизнеса вести деятельность этическим образом и вносить вклад в экономическое развитие с одновременным улучшением качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом».

Встреча WBCSD в Нидерландах, 1998 г.

Согласно видению WBCSD, КСО входит в состав общей корпоративной ответственности следующим образом:



Тем не менее, границы между категориями могут быть размытыми. Ключевыми вопросами КСО являются:

- право работников, например, законы, запрещающие дискриминацию на работе по возрасту или иным признакам
- защита окружающей среды, например, снижение выбросов ядовитых и загрязняющих веществ
- взаимоотношения с поставщиками
- вовлеченность общественности.



Иллюстрация 3 – Значение корпоративной социальной ответственности

Marks and Spencer

Marks and Spencer заявляет о себе как об ответственном бизнесе, который воспринимает всерьез вопросы КСО. Компания ставит целью прислушиваться к акционерам и принимать ответные меры для удовлетворения их нужд, а также строить хорошие отношения со своими работниками, поставщикам и в целом с обществом.

Подход Marks and Spencer к КСО основан на трех базовых принципах:

- продукция – в каждой из трех стадий жизни товара (производство, продажа и использование), целью является поощрение этического и экологически ответственного поведения
- люди – каждому работнику компаний предоставляются различные. Такой подход также поощряется среди поставщиков компании, франшизополучателей и прочих деловых партнеров
- местоположения – компания признает свою ответственность перед жителями территорий, где она осуществляет торговлю. Успешной торговле требуется экономически здоровое и устойчивое сообщество.

3.1 Анализ потребностей заинтересованных сторон

Анализ потребностей заинтересованных сторон означает проведение исследования для определения следующего:

- Кто является ключевыми заинтересованными сторонами, и
- Каковы их потребности.

Типичные группы заинтересованных сторон (внутренние, внешние и связанные), а также их потребности, уже были описаны в четвертой главе. Однако в данном случае создается не типичный список. Каждая компания должна с чистого листа создать список сторон, заинтересованных в ее бизнесе.

Например, для компании с депозитом в банке на \$1 миллион, на который начисляется небольшое вознаграждение, банк, скорее всего, не будет ключевой заинтересованной стороной. А для компании с долгом в \$100 миллионов и крупными выплатами процентов банк будет, очевидно, очень важной заинтересованной стороной.

После того, как организация определила свои заинтересованные стороны, ей нужно понять их потребности и желания. Наилучшим способом будет спросить их напрямую. Одними из таких методов будут:

- вопросники
- фокус-группы

- прямые опросы или опросы представителей.



Иллюстрация 4 – Анализ потребностей заинтересованных сторон

Производители автомобилей

Наравне с тем, чтобы учитывать требования покупателей к таким факторам, как цена и эксплуатационные качества, производитель автомобилей также должен учитывать следующее:

- отношение общества к загрязнениям
- государственную политику в отношении налога на дороги и топливо.

В результате этого, компания может прийти к решению производить экологичные автомобили как часть своей долгосрочной стратегии, даже если сейчас спросом пользуются более крупные автомобили.



Упражнение 4

Поставщик супермаркета

Супермаркет приобретает товары в рассрочку и продает их за наличные, поэтому у него всегда есть солидный запас наличности. Какими будут деловые потребности поставщика супермаркета в его взаимоотношениях с супермаркетом?

По отношению к некоторым заинтересованным сторонам у компании возникают обязательства в силу требований закона (например, платить заработную плату работникам каждый месяц или выплачивать компенсацию при сокращении). Однако другие обязательства возникают на добровольной основе в силу приверженности компании к КСО (например, обсуждать свои планы с заинтересованными инициативными группами для утверждения этих планов).



Иллюстрация 5 – Ответственность бизнеса перед заинтересованными сторонами

888.com

888.com – сайт азартных игр, акции которого торгуются на Лондонской фондовой бирже. Ее головной офис находится в Гибралтаре, и она осуществляет деятельность на основании лицензии, выданной правительством Гибралтара. Компания несет ответственность перед следующими заинтересованными сторонами:

- **Акционеры** – так как акции компании торгуются на Лондонской фондовой бирже, она должна соблюдать правила этой биржи, включая Кодекс корпоративного управления Великобритании.
- **Работники** – быть хорошим работодателем для всех

работников.

- **Клиенты** – предоставлять честные, определенные правилами и безопасные условия для игры.
- **Правительство** – соблюдать условия лицензии, выданной в Гибралтаре.
- **Общество** – для повышения узнаваемости бренда компания спонсирует несколько спортивных команд. Компания также пытается отвечать на беспокойство общества о негативных аспектах азартных игр, например, выявляя на своем сайте игроманов и принимая соответствующие меры.

3.2 Важность КСО

Традиционно КСО рассматривалась бизнесом как инициатива со множеством недостатков, включая:

- Повышение расходов на закуп материалов из этических источников (например, покупка яиц от кур свободного выгула)
- Необходимость отказа от неэтичных клиентов
- Время, затрачиваемое руководством, на планирование и внедрение мероприятий по КСО.

Однако со временем компании стали замечать немало преимуществ от социальной ответственности, включая:

- Хороший уровень КСО может привлечь клиентов посредством повышения репутации организации
- Этический подход помогает компании привлекать и сохранять квалифицированных работников
- Снижение загрязнений экономит деньги в долгосрочной перспективе, так как многие государства налагают штрафы или увеличивают налоги на загрязняющие компании
- Забота об окружающей среде может сэкономить деньги, например, энергоэффективность не только помогает экологии, но также снижает коммунальные расходы компании!



Иллюстрация 6 – Важность КСО для организации

BAА plc

BAА владеет и управляет несколькими аэропортами в Великобритании. В компании понимают, что она несет прямую и косвенную ответственность за множество экологических, социальных и экономических последствий своей деятельности.

Положительные последствия: рабочие места для 12,000 человек; позволяет предпринимателям ездить на встречи, тем самым

способствуя глобальной экономике; позволяет туристам расширить культурный опыт; помогает членам семьи встречаться друг с другом.

Негативные последствия: большое потребление ископаемого топлива; выбросы парниковых газов; шум, влияющий на жителей расположенных рядом с аэропортами домов.

ВАА рассматривает свою программу по КСО как средство управления этими последствиями с целью завоевания доверия заинтересованных сторон.

Например, люди, живущие возле аэропортов, чувствительно к шуму взлетающих и садящихся самолетов. Если бы ВАА не предпринимал никаких мер, местные жители могли бы пожаловаться политикам, которые могли бы принять закон, сокращающий количество полетов, что нанесло бы ущерб компании. Как часть своей программы по КСО, ВАА выкупает дома людей, которых беспокоит шум, или предлагает оплатить шумоизоляцию их домов.

Вам решать, являются ли такие траты расходом, снижающим прибыль, или инвестицией для создания стратегического актива в виде гудвилла среди местного населения.

Упражнение 5

Каких из нижеперечисленных преимуществ можно добиться посредством успешной программы по КСО?

- Совершенствование инноваций через новые рыночные возможности.
- Повышение репутации компании.
- Улучшение отношений с внутренними и внешними заинтересованными сторонам.
- Сохранность таких стратегических активов, как лицензия на определенный вид деятельности.

Выберите один из четырех вариантов:

- A Только (i), (ii) и (iii)
- B Только (ii), (iii) и (iv)
- C Только (i), (iii) и (iv)
- D Только (i), (ii), (iii) и (iv)

4 Комитеты

Ранее в этой главе мы ознакомились с различными комитетами, являющимися частью корпоративного управления. Теперь нам нужно более детально ознакомиться с тем, как работают эти конкретные комитеты и комитеты в целом.

4.1 Что такое комитет?

Комитет – это группа людей, назначенных для управления, обсуждения или подготовки отчета.

Как правило, комитеты

- являются постоянными или, как минимум, долгосрочными
- обладают полномочиями
- соблюдают установленные правила
- предоставляют возможность для принятия сложных решений посредством вовлечения ключевых лиц и подразделений.

4.2 Цели комитетов



К основным целям комитетов относятся:

- **Коллективное обсуждение** новых идей для организации
- Позволить людям с различными навыками и знаниями работать **скоординировано**.
- Быть **средством доведения до сведения** принятых решений.
- Содействие в **принятии и претворении решений в жизнь**.

- **Надзор над деятельностью или процедурой.** Например, советы по общественному надзору являются комитетами, созданными для снижения риска нарушения организацией требований законодательства.
- **Сбор информации** об определенном вопросе.

4.3 Виды комитетов в бизнес-организациях

Есть несколько видов комитетов, о которых вам нужно знать на экзамене.

- **Исполнительный комитет** – это комитет с административными полномочиями, регулярно собирающийся для управления организацией. Совет директоров компании является примером исполнительного комитета, назначенного для управления компанией.
- **Постоянно действующий комитет** – создается для определенной цели на постоянной основе.
- **Специальный (временный) комитет** – создается на определенное время для выполнения определенной задачи.
- **Подкомитет** – это нижестоящий комитет, состоящий из участников, назначенных вышестоящим комитетом. Может создаваться для решения определенной задачи или помощи вышестоящему комитету.



Иллюстрация 7 – Примеры комитетов в компаниях

В компаниях существует множество различных комитетов, включая:

- Совет директоров – исполнительный комитет, созданный для надзора над деятельностью компании.
- Аудиторский комитет – состоит из директоров, в чьи обязанности входит проверка учетной политики компании, внутреннего контроля и финансовой отчетности. Они также взаимодействуют с внешними аудиторами.
- Комитет по вознаграждениям – отвечает за выплаты и условия, предлагаемые директорам компании.
- Комитет по этике – отвечает за надзор над практикой и правилами организации, касающиеся конфликта интересов, конфиденциальности, экологии и т.д.

Упражнение 6

Компания H plc назначила пять работников членами нового комитета. Целью комитета является расследование единичного случая сбоя производственного процесса, который привел к потере продукции на сумму \$100,000, и предоставление рекомендаций по предотвращению подобных проблем в будущем.

К какому виду относится данный комитет?

- A Постоянно действующий
- B Исполнительный
- C Специальный
- D Постоянный

4.4 Преимущества и недостатки комитетов**Преимущества комитетов**

- Комитеты собирают людей, обладающих необходимыми знаниями и опытом для успешного выполнения поставленной задачи.
- Комитеты, как правило, замедляют процесс принятия решений. Это снижает вероятность принятия плохо продуманных решений.
- Решения с большей вероятностью будут восприняты в организации, так как они принимаются представителями многих подразделений.
- Как упоминалось ранее, комитеты замедляют процесс принятия решений, что дает компании некоторое время.
- Больше людей вовлечено в процесс принятия решений, что повышает мотивацию.
- Коллективная ответственность означает, что отдельный член комитета не будет нести единоличную ответственность за последствия рекомендаций комитета.

Недостатки

- Комитеты дольше принимают решения. Это не только создает риск упущенных возможностей, но также делает процесс принятия решений более затратным.
- Коллективная ответственность означает, что ни один человек не будет нести ответственность за плохую работу комитета, что снижает мотивацию его членов.
- Членов комитетов могут продвигать интересы своих подразделений. Это может привести к конфликтам в комитете, что повлияет на его эффективность.

- Деятельность комитетов основана на компромиссах между его членами. Это может привести к тому, что решительные меры не будут предложены.
- Члены комитетов уделяют им часть рабочего времени. В остальное время они занимаются своей обычной работой. Это может привести к тому, что члены комитета будут менее серьезно относиться к его деятельности, реже посещать заседания, что еще больше замедляет процесс принятия решений.
- Некоторые более «опытные» члены комитета могут доминировать над другими.

4.5 Ключевые должности в комитете

Для нормальной работы комитета требуются две ключевые должности.

Председатель



Председатель играет ключевую роль, в которую входит соблюдение правил проведения собраний комитетов.

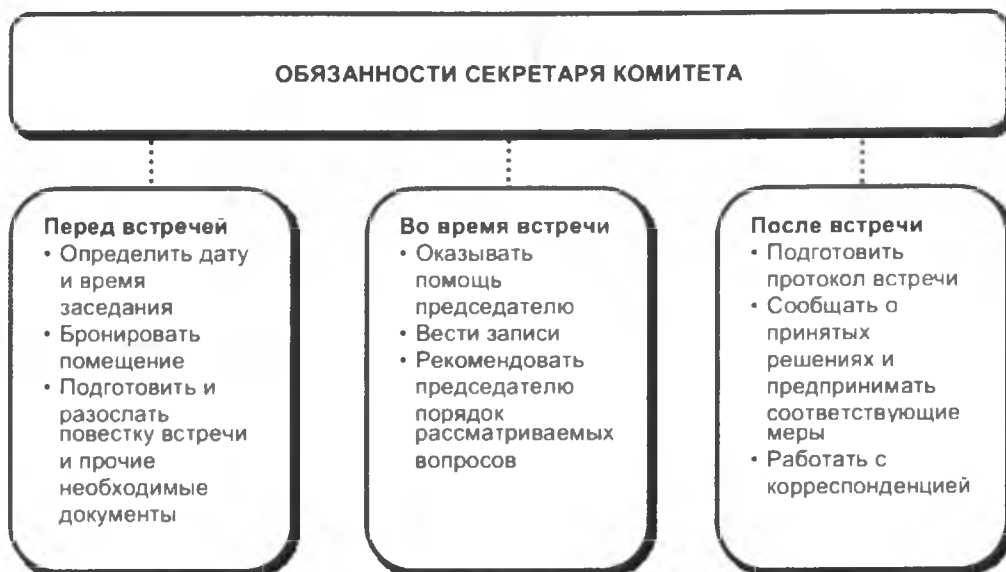
Председатель отвечает за:

- **Соблюдение графика и повестки собрания** – он или она должны обеспечить обсуждение все релевантных вопросов.
- **Соблюдение порядка** – принять меры для того, чтобы за один раз говорил только один человек.
- **Беспристрастность** – Председатель должен обеспечить всем сторонам возможность высказаться и выразить свое мнение.
- **Подсчет** – подтвердить общее решение путем подсчета или выставления на голосование вопроса и обнародования результата.

- **Проверку и подписание протокола собрания** – зависит от формальной необходимости на самой встрече.

Секретарь

На этого человека возлагается административная работа, также он содействует Председателю в обеспечении нормального функционирования комитета.



5 Резюме главы



6 Упражнения

 Упражнение 7

Ознакомьтесь со следующими двумя утверждениями:

- (i) Разделение владения и контроля применимо только к компаниям с ограниченной ответственностью.
- (ii) Корпоративная социальная ответственность распространяется на обязательства компании только перед внешними заинтересованными сторонами.

Какое(ие) из данных утверждений верно(ы)?

- A Только (i)
- B Только (ii)
- C Оба
- D Ни один

 Упражнение 8

Что из нижеперечисленного решает в определенной мере агентскую проблему в крупной компании, чьи акции торгуются на бирже?

- A Выплата директорам фиксированной суммы заработной платы за год
- B Выплата директорам премии или предоставление акций исходя из показателя прибыли
- C Наем директоров на пятилетний срок
- D Выплата директорам крупных компенсаций за увольнение

 Упражнение 9

Какую часть из общего числа членов совета директоров должны составлять неисполнительные директора в крупной великобританской компании, чьи акции торгуются на бирже?

- A Как минимум, четверть
- B Как минимум, треть
- C Как минимум, половина
- D Как минимум, две трети

Упражнение 10

Миссис X предложили стать неисполнительным директором компании H plc. Какие из фактов, перечисленных ниже, не позволят ей принять эту должность?

- (i) Она владеет 20% уставного капитала H plc.
- (ii) Ей будут платить \$20,000 в год за эту должность.
- (iii) Вплоть до прошлого месяца она была исполнительным директором H plc.

- A Только (i) и (ii)
- B Только (i) и (iii)
- C Только (iii)
- D Только (ii)

Упражнение 11

Какова основная роль комитета по общественному надзору?

- A Надзор за деятельностью внутренних аудиторов
- B Разработка стандартов учета
- C Надзор за соблюдением основных нормативных актов и законов
- D Разработка законодательства против неблагоприятных действий компаний

Упражнение 12

Что из нижеперечисленного НЕ является основной целью комитетов?

- A Сбор информации по определенной теме
- B Ускорение принятия решений
- C Надзор за деятельностью или процессом
- D Координация

Упражнение 13

Что из нижеперечисленного является преимуществом комитета по сравнению с человеком, единолично принимающим решение?

- A Большая уверенность в качестве принятого решения
- B Ускоренное принятие решений
- C Снижение числа конфликтов при принятии решений
- D Лучшее восприятие принятых решений остальными работниками организации

Упражнение 14

(a) Ниже приведены утверждения, касающиеся неисполнительных директоров:

- A Они не должны участвовать в программе продажи акций компании сотрудникам по льготной цене.
- B Они могут участвовать в ежедневной деятельности организации.
- C Они не должны оставаться в совете директоров одной и той же компании более семи лет.
- D Они не могут оспаривать стратегии, разработанные исполнительными директорами, так как они напрямую избираются акционерами.
- E Они должны составлять чуть более половины членов комитета по вознаграждениям.
- F Они должны играть основную роль при назначении и увольнении высшего руководства.
- G Они не должны иметь существенного делового интереса в компании в течение последних трех лет.
- H У них не должно быть тесных личных связей с исполнительными директорами.

Задание:

Выпишите ЧЕТЫРЕ варианта (из A–H), которые являются верными по отношению к неисполнительным директорам.

(0.5 балла каждый, всего 2 балла)

(b) Перечисленные ниже недостатки имеют отношение к внедрению КСО:

- A Повышенные расходы на материалы (сырье)
- B Ущерб корпоративному облику и репутации
- C Повышенный контроль за деятельностью компании

- D Необходимость отказа от бизнеса
- E Потеря ключевых работников
- F Тратится время руководства
- G Снижение потерь ресурсов
- H Повышение шансов на то, что будет введено законодательное требование

Задание:

Выберите ЧЕТЫРЕ варианта, которые действительно являются недостатками КСО с точки зрения организации.

(0.5 балла каждый, всего 2 балла)

(Итого: 4 балла)

Ответы к упражнениям

**Упражнение 1****Правильный ответ – В – Неверное**

В маленькой компании, зачастую, директора (возможно, муж и жена) – это единственные акционеры, поэтому агентская проблема здесь не возникает. Наиболее серьезной эта проблема становится в крупной акционерной компании, в которой есть профессиональный совет директоров и множество (может быть тысячи или даже миллионы) внешних акционеров.

**Упражнение 2**

- 1 Миссис А была работником компании в течение последних пяти лет.
- 2 У нее существенный деловой интерес в компании АВ ввиду владения 8% акций компании.
- 3 Она близкий друг управляющего директора, что ставит под сомнение ее независимость.
- 4 Ей предложили постоянную неисполнительную должность. Это не допустимо.
- 5 Она не должна участвовать в каких-либо схемах компании АВ по выплате премий, акций или пенсии.

**Упражнение 3****Правильный ответ – А**

Вознаграждение, выплачиваемое НИД, должно соответствовать времени, посвященному работе, например, это может быть выплата фиксированной суммы за каждый день работы в компании. Также НИД нельзя предоставлять опционы на акции, так как это может повлиять на их суждения, а также они перестанут быть «независимыми» НИД.

Упражнение 4

К потребностям поставщика супермаркета будут относиться:

- долгосрочные деловые связи, что позволит поставщику планировать будущее
- заказы больших объемов товаров на регулярной основе
- согласованные стандарты качества, приемлемые для обеих сторон
- разумные цены
- своевременные платежи в оговоренные сроки.

Упражнение 5

Правильный ответ – В

Эти преимущества не могут быть достигнуты автоматически только лишь посредством расходов на деятельность в сфере КСО. Должна быть последовательная программа, которой будут следовать.

Упражнение 6

Правильный ответ – С

Этот комитет был создан для одной цели. После этого, он будет распущен. Следовательно, это не постоянно действующий комитет (также известный как постоянный комитет). Это не исполнительный комитет, так как у него нет полномочий внедрить рекомендованные изменения, а только подготовить отчет.

Упражнение 7

Правильный ответ – D

Концепция разделения владения и контроля релевантна во всех случаях, когда те, кто принимают решения, не ощущают на себе финансового эффекта этих решений. Это справедливо для благотворительных фондов, местных и национальных правительств, компаний взаимного страхования и т.д.

Корпоративная социальная ответственность связана с обязательствами компании перед всеми заинтересованными сторонами, как внутренними, так и внешними.

 **Упражнение 8****Правильный ответ – В**

Выплата премии акциями будет мотивировать директоров к увеличению благосостояния акционеров, что способствует согласованию целей директоров и инвесторов.

 **Упражнение 9****Правильный ответ – С** **Упражнение 10****Правильный ответ – В**

НИД не должны иметь существенного материального интереса в компании, к которому относится 20% доля владения. Также с учетом того, что миссис Х до недавнего времени была исполнительным директором, ей будет сложно оставаться объективной.

 **Упражнение 11****Правильный ответ – С**

По определению.

 **Упражнение 12****Правильный ответ – В**

В действительности, комитеты могут оказаться сдерживающим механизмом. Вовлечение группы людей в процесс принятия решений крайне редко ускоряет этот процесс!

 **Упражнение 13****Правильный ответ – D**

Принятие решения комитетом зачастую приводит к тому, что люди «прячутся» за коллективной ответственностью группы, что снижает доверие. Решения принимаются комитетами более медленно, а расхождения во мнениях могут привести к конфликтам. С другой стороны, коллективное принятие решения делает его более приемлемым для организации, так как комитет обычно состоит из представителей различных подразделений организации.

Упражнение 14

- (a) Правильные ответы – **A, F, G и H**. Учтите, что НИД не должны участвовать в ежедневном управлении, так как это входит в обязанности исполнительных директоров. НИД не могут находиться в совете директоров более **девяти** лет, они должны оспаривать стратегии, которые, по их мнению, не отвечают интересам организации, и комитет по вознаграждениям должен полностью состоять из НИД.
- (b) Правильные ответы – **A, C, D и F**. Другие варианты не относятся к недостаткам КСО.

Аудит и финансовый контроль

Цели главы

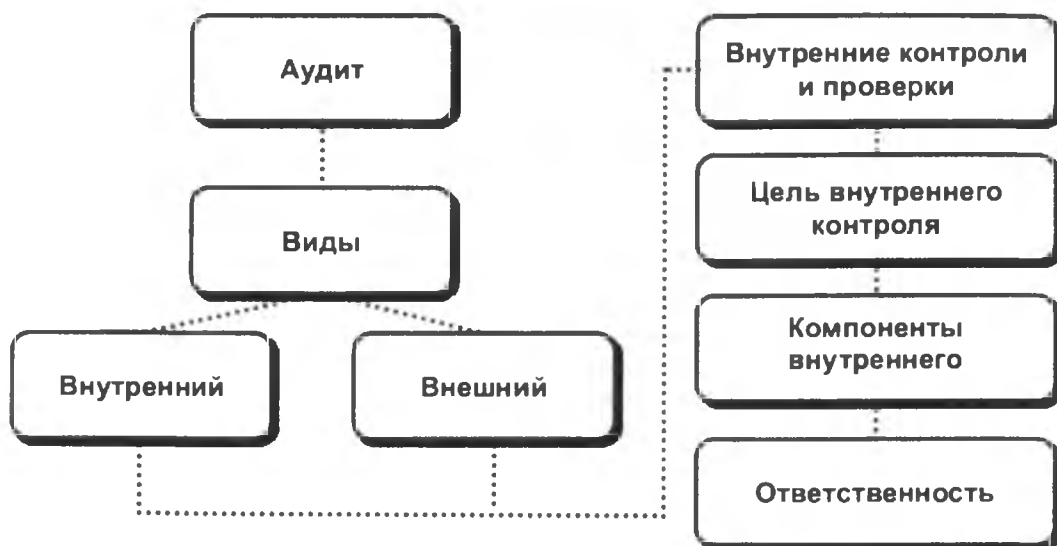
После завершения этой главы Вы сможете:

- определить и описать основные роли аудита и гарантии достоверности в компании
 - внутренний
 - внешний аудит
- разъяснить основные функции внутреннего и внешнего аудитора и в чем они различаются
- разъяснить основные юридические требования к подготовке и аудиту финансовой отчетности
- объяснить, что такое внутренний контроль и внутренняя проверка
- разъяснить важность внутреннего финансового контроля в организации
- описать обязанности руководства по отношению к внутреннему финансовому контролю
- описать признаки эффективных процедур внутреннего финансового контроля, включая авторизацию
- определить и описать, какие виды информационных технологий и информационных систем для внутреннего контроля используются в бизнесе
- определить и описать меры защиты безопасности ИТ систем и программного обеспечения в компании
- описать меры контроля общего характера и контроля над приложениями в компании.



PER

Одна из профессиональных целей (PO4) – это содействие эффективному управлению в вашей стране. Вы оцениваете, контролируете и внедряете процедуры по управлению рисками, которые соответствуют духу и букве правил, законов и нормативных актов. Изучение этой главы поможет вам понять, каким образом можно достигнуть этой цели.



1 Понятие внутреннего контроля и внутренней проверки



Внутренний контроль – это процесс, разработанный и внедряемый руководством, нацеленный на предоставление достаточной уверенности в том, что организация достигнет основных целей по обеспечению:

- надежности финансовых отчетов
- эффективности и действенности деятельности и
- соблюдения применимых законов и правил.

Определение, данное Советом по аудиторской практике «Глоссарий терминов».



Пример внутреннего контроля

Например, отдел бухгалтерского учета может следовать правилу, согласно которому входящие счета проверяются на корректность расчета суммы к выплате перед оплатой счетов. Такая мера контроля позволяют обеспечить оплату корректной суммы поставщикам и, соответственно, повысить достоверность сумм, учтенных в качестве расходов.



Внутренняя проверка – это элемент внутреннего контроля, благодаря которому ни одна операция не исполняется от начала до конца только одним человеком. Работа каждого человека подвергается независимой проверке другим человеком по ходу исполнения его обязанностей.



Внутренняя проверка – дополнительная информация

Целью внутренней проверки являются снижение вероятности ошибок и мошенничества. Вероятность ошибки снижается в связи с тем, что работники будут более внимательно выполнять свою работу, зная, что она будет проверяться кем-то еще, и что обнаруженные ошибки могут быть исправлены. Кроме этого, снижается вероятность мошенничества со стороны работника, так как оно может быть обнаружено при проверке.

Очевидно, что существует вероятность сговора двух и более работников с целью мошенничества, поэтому полагаться только на одну меру проверки рискованно. Тем не менее, комплекс мер контроля должен снизить риск материальной ошибки или мошенничества до приемлемого уровня.



Иллюстрация 1 – Понятие внутреннего контроля и внутренней проверки

Рассмотрим компанию, реализующую бутылированные напитки супермаркетам и розничным магазинам. Компания хранит готовую продукцию на складе. Для обеспечения сохранности товаров от кражи работниками или третьими лицами, руководство внедряет меры внутреннего контроля. Также эти меры обеспечивают точность данных о запасах в бухгалтерском учете и финансовой отчетности.

Типичными мерами контроля могут быть:

- физический контроль – держать дверь запертой и не допускать посторонних на склад
- регулярная инвентаризация – запасы могут пересчитываться раз в шесть месяцев для сверки с учетными данными.

При проведении инвентаризации может быть внедрена проверка для того, чтобы избежать ситуации, когда человек, отвечающий за хранение того или иного вида продукции, производит пересчет этой продукции. Таким образом, становится невозможным выкрасть товар и затем сделать вид, что товар находится на складе при инвентаризации. Для сокрытия такой кражи потребовался бы сговор между работниками.



Упражнение 1

«Меры внутреннего контроля в компании могут быть настолько хорошо разработаны, что они исключают риск того, что компания не достигнет основных целей».

Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное

2 Цель внутреннего контроля

Цель внутреннего контроля указана в приведенном выше определении, а именно, содействие руководству в достижении целей, особенно в обеспечении:

- организованное и эффективное ведение бизнеса
- защита активов
- предотвращение и обнаружение мошенничества и ошибок
- точность и полнота данных учета
- своевременная подготовка финансовой отчетности.

Почему компания необходим внутренний контроль?

Внутренний контроль существует для предотвращения возникновения рисков или минимизации последствий рисков (т.е. предотвратить неблагоприятные последствия). Даже при наличии мер контроля документы или переносимые активы могут все еще могут быть утеряны. Необходимый уровень и охват мер внутреннего контроля зависит от того, каковы будут риски при отсутствии таких мер. Особенно важно обеспечить жесткий контроль в случаях, когда он требуется законодательством.



Внутренний контроль – дополнительная информация

Документы собираются в папки и нумеруются для того, чтобы работники могли проверить наличие всех документов. Вследствие потери выставленного счета на оплату в компанию могут не поступить денежные средства и, соответственно, доход будет занижен; это также повлияет на оборот наличности, что может привести к проблемам с платежами.

Вследствие потери полученного счета к оплате компания зависит прибыль, и если деньги будут потрачены на иные цели, позднее могут возникнуть проблемы с оборотом наличности.

Но что если суммы малы? Имеет ли значение один счет? Опыт показывает, что если был потерян один счет, высока вероятность того, что было потеряно еще несколько, и чем крупнее организация, тем их количество больше, поэтому возникает необходимость в

жестких мерах контроля для предотвращения существенных ошибок.

Контроль авторизации – еще один вид внутреннего контроля, который особенно важен. Например, предположим, что бухгалтер регулярно оплачивает фиктивные счета, выставленные его другом. Компания оплачивает счета, а бухгалтер с его другом делят поступившие деньги. Это очень распространенный вид мошенничества.

Мерой контроля для предотвращения таких случаев будет авторизация (одобрение) оплаты только тех счетов, к которым приложены акты приемки товаров или счетов за услуги, авторизованные руководителем, не работающим в отделе учета.

3 Компоненты внутреннего контроля

- контрольная среда (control environment)
- процесс оценки риска
- информационная система финансовой отчетности
- контрольные мероприятия
- мониторинг мер контроля.

Понятие «внутренний контроль» может относиться к любому из этих пяти компонентов.



Контрольная среда определяется общим отношением руководства к внутреннему контролю и осознанием его важности. Она охватывает философию руководства (например, приверженность честности и этическим ценностям), организационную структуру и обучение работников соответствующим образом.



Контрольная среда – дополнительная информация

Контрольная среда задает тон организации в деле контроля над сознательностью ее работников. Это основа для эффективного внутреннего контроля, обеспечивающая дисциплину и структуру. Например, если руководитель высшего звена открыто проявляет незитичное поведение и призывает работников игнорировать внутренние правила, тон всей организации будет нарушен, а меры внутреннего контроля ослабнут.



Процесс оценки риска – это процесс обнаружения и принятия ответных мер против коммерческих (бизнес) рисков.



Коммерческий риск – дополнительная информация

Коммерческий риск – это вероятность возникновения события или транзакции, которые негативно скажутся на способности компании достичь своих целей и следовать своей стратегии. Коммерческий риск зависит от внутренних и внешних факторов.



После обнаружения рисков, руководство должно определить, насколько они существенны, вероятность их возникновения и каким образом их можно устранить.



Информационная система для подготовки финансовой отчетности состоит из процедур и записей для обработки транзакций, производимых компанией, и обеспечения достоверного учета баланса активов, обязательств и капитала. Многие информационные системы используют информационные технологии (ИТ).



Информационная система – дополнительная информация

Информационная система должна быть способной:

- обнаруживать и вести запись всех обоснованных транзакций
- описывать транзакции в той мере, чтобы была возможность их корректной классификации
- оценить транзакцию, чтобы обеспечить возможность записи в денежном выражении
- определить корректный учетный период, в котором транзакция должна быть признана
- корректно раскрывать транзакции и соответствующие пояснения в финансовой отчетности.



Контрольные мероприятия – это политики и процедуры, которые позволяют обеспечить исполнение распоряжений руководства. Контрольные мероприятия в автоматизированных или неавтоматизированных системах имеют множество целей и применяется на различных организационных и функциональных уровнях.

В различных учебниках приводятся различные категории контрольных мероприятий. Один из вариантов:

- Авторизация (**Authorisation**)
- Сравнение (**Comparison**)
- Компьютерный контроль (**Computer controls**)
- Арифметический контроль (**Arithmetical controls**)
- Пробный баланс и контрольные счета (**Maintaining a trial balance and control accounts**)
- Бухгалтерские сверки (**Accounting reconciliations**)
- Физический контроль (**Physical controls**)
- Разделение обязанностей (**Segregation of duties**)

(Для запоминания этих категорий используйте аббревиатуру **АССА MAPS**).



Контрольные мероприятия – дополнительная информация

Контрольные мероприятия могут осуществляться следующим образом.

Авторизация – работники обязаны получить разрешение от руководителей или вышестоящих работников на проведение различных транзакций, особенно крупных. К ним могут относиться запросы на возмещение расходов, закупки или денежные переводы и т.п.

Сравнение – обзор аналитики и отчетов для обнаружения проблем с руководством или мерами контроля на основании данных о результатах деятельности прошлых периодов. Например, сравнение плановых и фактических результатов может обнаружить коммерческие риски в случаях, когда реализация планов срывается, или проблемы с учетом в случаях, когда отклонения являются результатом ошибок в учете.

Компьютерный контроль обычно бывает двух видов – общего характера и контроль приложений. О них будет более подробно рассказано ниже. Оба вида направлены на обеспечение работы компьютерных систем надлежащим образом.

Арифметический контроль – проверка на незначительные ошибки или махинации, которые не обнаруживаются иными способами. Производится перерасчет для проверки правильности расчетов.

Пробный баланс и контрольные счета позволяют легко обнаружить ошибки или мошенничество при анализе.

Бухгалтерские сверки. сверки по дебиторской и кредиторской задолженности и сверки с банковскими выписками являются полезными инструментами для обнаружения ошибок или мошенничества, и они могут проводиться на регулярной основе (посредством контрольных счетов).

Физический контроль зачастую упускается из вида, однако эта мера также важна, как и административные или бухгалтерские процедуры. Например, система отслеживания запасов не имеет смысла, если отсутствует адекватная защита от краж, совершаемых работниками или третьими лицами.

Разделение обязанностей – каждая транзакция разделяется на три элемента: авторизация, запись и принятие на хранение активов. Это одна из эффективных мер по предотвращению мошенничества, так как для его совершения потребуется сговор между, как минимум, двумя работниками. Например, заказ товаров для использования будет невозможным, так как один работник должен будет разместить заказ, при этом другой работник получит (примет на хранение) эти товары. Соответственно, для обхода системы этим двум работникам пришлось бы вступить в сговор.



Иллюстрация 2 – Примеры контрольных мероприятий

В обязанности руководства входит оценка стоимости и выгод от доступных вариантов мер контроля и внедрение внутренней системы контроля. Ниже перечислены различные способы контроля. Вам необходимо определить, к какой из категорий «ACCA MAP» относится каждый из этих способов.

- Утверждение и мониторинг за **важными документами и транзакциями** – в системе закупок, например, должны быть установлены предельные суммы утверждаемых расходов в зависимости от должности. Заказ на суммы до \$1,000 может одобряться главой отдела, до \$5,000 – одним директором, выше этой суммы – советом директоров.
- Контроль за **компьютерными приложениями** и ИТ средой.
- Проверка записей на **арифметическую точность** – включает проверку промежуточных итогов на полученном счете (т.е. правильно ли была рассчитана общая сумма) и перерасчет налога с продаж на выставленном счете.
- Ведение и проверка **контрольных счетов** и **пробных балансов** – к контрольным счетам относятся контрольные

счета продаж и закупок, сверки с банком и реестры долгосрочных активов.

- Сравнение результатов **инвентаризации наличности, ценных бумаг и запасов** с данными бухгалтерского учета.
- Сравнение **внутренних данных с внешними источниками информации** – может включать взаимную сверку с поставщиками.
- Сравнение и анализ финансовых результатов с плановыми показателями.
- Составление и анализ **отчетов об исключениях**, например, списка транзакций на сумму, превышающую лимиты, или платежи, совершенные без наряда на закуп.
- **Ограничение прямого физического доступа** к активам и записям. Важным общим принципом по отношению к активам и записям является **разделение обязанностей**. В частности, должны быть разделены ответственности за:
 - **авторизацию** или начало транзакции
 - **физическое хранение** и контроль за соответствующими активами
 - **запись** транзакции.

Ни у кого не должно быть возможности незаконно завладеть активом и скрыть это действие путем фиктивных записей. Например, в системе продаж обязанности по получению денег и внесению сумм в журнал должны быть разделены. В противном случае деньги могут быть украдены, а в журнал может быть сделана фиктивная запись.



Мониторинг мер контроля – это процесс оценки действенности внутреннего контроля спустя некоторое время. Он включает в себя оценку разработки и функционирования мер контроля на регулярной основе для принятия мер по исправлению выявленных недостатков.

Руководство должно принять решение о том, являются ли существующие контрольные процедуры достаточными. Это может измениться со временем. Например, система может оказаться перегруженной, если компания будет расти слишком быстрыми темпами.

Также необходимо проверять, соблюдаются ли меры контроля. Их несоблюдение может быть результатом низкой мотивации работников, недостаточного обучения или надзора.



Контроль – дополнительная информация

На практике выбор мер контроля определяется сравнением расходов на поддержание этой меры и ожидаемых от нее выгод.

Многие из видов внутреннего контроля, используемых в крупных компаниях, будут непрактичными, неуместными или ненужными для небольших компаний. Руководству небольших компаний в меньшей степени необходимы формальные меры внутреннего контроля, так как они бывают лично вовлечены в деятельности всего предприятия.

В более крупных компаниях за надзор над мерами контроля отвечают внутренние аудиторы. Однако то, до какой степени внутренние аудиторы будут вовлечены в этот процесс, определяет руководство.

3.1 Альтернативные способы анализа мер внутреннего контроля

Существует три основных вида контроля.

Контроль предупреждения

Это меры контроля для предотвращения ошибок или мошенничества. Например, авторизация должна предотвратить проведение мошеннических или ошибочных платежей. К прочим мерам относятся разделение обязанностей, наём и обучение соответствующих работников и внедрение культуры доверия к мерам контроля.

Контроль обнаружения

Данные меры контроля предназначены для обнаружения возникших проблем. Они разработаны для перехвата непредотвращенных ошибок. К ним могут относиться отчеты об отклонениях, которые могут выявить факты обхода контрольных мер (например, крупные суммы, проведенные без авторизации). К другим примерам могут относиться сверки, надзор и внутренние проверки.

Контроль исправления

Эти меры контроля предназначены для исправления возникших проблем. При обнаружении проблем эти меры содействуют в их исправлении. Примерами таких мер контроля являются последующие мероприятия и действия руководства.

Очевидно, что наиболее мощным видом контроля является **предупреждение**. Предотвращение проблем более эффективно, нежели их обнаружение и исправление. Зачастую исправить проблему бывает слишком поздно.



Упражнение 2

Для каждого из пяти компонентов внутреннего контроля приведите один пример внутреннего контроля, который может существовать в компании с хорошей системой контролей:

- Контрольная среда
- Процесс оценки риска
- Информационная система финансовой отчетности
- Контрольные мероприятия
- Мониторинг мер контроля.

4 Информационные технологии и внутренний контроль

4.1 Применение ИТ в системе внутреннего контроля

В большинстве компаний ИТ могут оказаться ценным инструментом при внедрении внутреннего контроля во многих областях.

Финансовый контроль – ИТ используются для проверки финансовых данных организации. Сюда может входить обеспечение безопасности финансовых данных, например, посредством использования паролей и авторизации, а также контроль за соблюдением процедур.

Например, во многих компаниях ведется журнал (реестр) продаж в электронном виде. Система может быть настроена таким образом, чтобы предотвращать продажи клиентам, достигшим кредитного лимита.

Операционный контроль – ИТ используются для контроля над повседневной деятельностью компании.

Например, у производственной компании может быть автоматизированная система, которая проверяет произведенную продукцию и устраняет продукцию с дефектами.

4.2 Защита ИТ систем и программного обеспечения

В то время как ИТ системы играют важную роль в создании и внедрении мер внутреннего контроля, также необходимы меры контроля для обеспечения корректной работы самих ИТ систем.

Такие меры контроля можно отнести к двум категориям.

4.2.1 Контроль общего характера

Проверяется надежность данных, сгенерированных ИТ системами, и то, что ИТ системы работают исправно.

Меры контроля общего характера включают:

- **Физический контроль** – направлен на предотвращению несанкционированного доступа к компьютерному оборудованию посредством, например, охраны, замков и карт доступа. Также

включает в себя меры по защите компьютерных систем от внешней среды посредством, например, установки электрических фильтров для защиты от скачков напряжения в результате ударов молний.

- **Настройка оборудования и программного обеспечения** – данные меры направлены на проверку всех новых ИТ систем при установке для снижения риска ошибок или повреждения систем.
- **Логический доступ** – данные меры направлены на предотвращение несанкционированного доступа к информационным системам организации. Могут включать в себя системы доступа посредством пароля.
- **Восстановление после аварии** – данные меры направлены на обеспечение работы компании вопреки неблагоприятным условиям. Например, посредством хранения резервных копий вне физического расположения офисов компании.
- **Контроль выходных данных** – данные меры направлены на проверку выходных данных на полноту и безопасность. Может включать в себя меры контроля над тем, кому направляются выходные данные (например, в виде отчетов или списков).
- **Техническая поддержка** – очень важно, чтобы все пользователи ИТ систем организации были достаточно компетентными. К существенным мерам контроля могут относиться политики по обучению и техническая поддержка.

4.2.2 Контроль над приложениями

Эти меры контроля полностью автоматизированы и, как правило, разработаны для обеспечения полноты и точности вводимых в систему данных.

Они могут различаться от системы к системе, но обычно они разрабатываются для обеспечения:

- **полноты** – внесены ли все необходимые данные?
- **авторизации** – имеет ли право вносить данные конкретное лицо?
- **идентификации** – может ли лицо, вносящее данные, быть идентифицированным?
- **правильности** – корректна ли вводимая информация?
- **аналитической проверки** – точна ли математически вводимая пользователем информация?



Иллюстрация 3 – Контроль в приложениях на практике

Представьте, что работник банка вносит данные о новом клиенте в компьютерную систему. Среди этих данных будут имя клиента, адрес, возраст, доход и текущий баланс наличности. Контрольные проверки в приложениях направлены на проверку корректности вводимых данных.

Система потребует ввести пароль и имя. Это обеспечит **авторизированный** доступ для ввода информации о клиенте и позволит банке **идентифицировать** работника при возникновении проблем в будущем (например, если выяснится, что были внесены данные о несуществующем клиенте).

Система может автоматически отказать в обработке заявления, если какие данные отсутствуют. Это обеспечивает **полноту**.

Система также может проверить информацию на согласованность для обеспечения **правильности**. Например, если почтовый индекс или номер телефона не соответствуют определенному формату, система откажется принимать эту информацию и данные о клиенте.

5 Ответственность руководства

Внедрение соответствующих мер внутреннего контроля в компании является ответственностью директоров (и высшего руководства). Данная ответственность может возлагаться в соответствии с законодательством или требованиями корпоративного управления.



Юридическая ответственность директоров

Законодательство, регулирующее деятельность компаний, различается по странам, но, как правило, директоры компании обязаны обеспечить ведение учета для обеспечения сохранности активов компании и, соответственно, предпринимать разумные шаги для предотвращения и обнаружения мошеннических действий и иных нарушений. Такие требования подразумевают необходимость в обеспечении мер внутреннего контроля.



Ответственность руководства – дополнительная информация

В 1999 году был выпущен «Отчет Тернбулла» (The Turnbull Report), который содержал рекомендации для руководителей относительно того, каким образом соблюсти соответствующие требования Кодекса корпоративного управления Великобритании. В отчете снова подчеркивается, что:

«Совет директоров несет ответственность за систему внутреннего контроля компании».

Более того, в обязанности руководства входит внедрение политик для совета директоров по риску и контролю, и каждый из работников несет определенную долю ответственности за внутренний контроль как участник процесса достижения целей компании.

Руководство должно регулярно докладывать совету директоров о возникших рисках и эффективности систем внутреннего контроля в управлении этими рисками.

При ежегодной оценке мер внутреннего контроля, совет директоров должен принять во внимание следующее:

- Изменения в природе и размахе существенных рисков с момента предыдущей оценки.
- Объем работы по мониторингу рисков, проводимой руководством, включая отчеты руководства совету директоров и соответствующие меры, предпринятые отделом внутреннего аудита.
- Случаи, когда меры контроля не срабатывали в существенных ситуациях, а также слабые места, выявленные в течение года.

Внутренний финансовый контроль является частью общей системы внутреннего контроля. Несмотря на то, что, например, аудиторы будут особенно заинтересованы в проверке мер финансового контроля, совет директоров несет ответственность за все меры контроля в компании: финансовые, операционные и юридические.

6 Понятие внутреннего аудита и внешнего аудита

При изучении аудита необходимо различать внутренний и внешний аудит.



Внутренний аудит – это независимая деятельность, организованная руководством, для проверки и оценки процессов управления рисками организации и систем контроля и для предоставления рекомендаций по достижению основных целей компании.



Внешний аудит – это независимая проверка достоверности данных, из которых составляется финансовая отчетность, с целью обеспечения читателю финансовой отчетности уверенности в том, что данная отчетность достоверно и объективно отражает состояние дел.



Альтернативные определения внутреннего и внешнего аудита

Альтернативные определения приведены ниже:

Внутренний аудит – это деятельность по оценке, созданная в компании для оказания ей услуг. В его функции входит, среди прочего, оценка и надзор за достаточностью и эффективностью мер внутреннего контроля.

Совет по аудиторской практике «Глоссарий терминов»

Внутренний аудит – это независимая деятельность по объективной оценке и предоставлению консультаций, направленная на повышение эффективности и улучшению деятельности организации. Он позволяет организации достигнуть своих целей посредством систематической и строгой оценки и повышения эффективности процессов управления рисками, контроля и руководства.

Институт внутренних аудиторов «Официальное определение»

Целью (внешнего) аудита финансовой отчетности является предоставление возможности аудитору выразить свое мнение относительно того, составлена ли финансовая отчетность в соответствии с применимыми стандартами во всех материальных аспектах.

Совет по аудиторской практике «Глоссарий терминов»

Внешний аудит – это периодическая проверка данных бухгалтерского учета и записей компании, проводимая независимой третьей стороной (аудитором), для установления того, что они велись корректно и точно и соответствуют установленным нормам, принципам, стандартам учета, требованиям законодательства и дают достоверное и объективное представление о финансовом состоянии компании.

СИМА «Официальная терминология»

Из этих определений вы должны запомнить следующее:

- внутренний аудит организуется руководством компании для содействия в управлении компанией посредством информирования руководства о рисках и системах контроля
- внешний аудит крупных и публичных компаний требуется по закону. Независимые аудиторы проверяют данные бухгалтерского учета и систем для информирования акционеров о том, является ли финансовая отчетность достоверной и объективной.

Разница между двумя видами аудита изложена далее.

Разницу между ролями двух видов аудита можно изложить в табличной форме.

Разница между внутренним и внешним аудитом

	Внутренний аудит	Внешний аудит
Роль	Сообщать руководству о том, является ли система внутренних контролей достаточной для защиты организации от убытков.	Предоставить мнение акционеров о том, являются ли финансовая отчетность достоверной и объективной.
Юридическое основание	Как правило, не требуется по закону. Тем не менее, Кодекс корпоративного управления Великобритании рекомендует компаниям, чьи акции торгуются на бирже, в случае отсутствия отдела внутреннего аудита ежегодно оценивать необходимость в таком отделе.	Требуется по закону в отношении крупных компаний, публичных компаний и многих публичных организаций.
Объем работы	Определяется руководством. Распространяется на все сферы деятельности организации – операционные и финансовые.	Определяется аудитором с целью исполнения определенной законом обязанностью. Фокус на финансы.
Подход	В большей степени основан на рисках. Оценивает риски и системы контролей. Тестирует системы. Предоставляет рекомендации по улучшению.	В большей степени основан на рисках. Тестирование транзакций, являющихся основой для финансовой отчетности.
Ответственность	Консультировать и давать рекомендации касательно внутреннего контроля и корпоративного управления.	Выражение мнения о том, является ли финансовая отчетность объективной и достоверной.



Разница между внутренним и внешним аудитом – дополнительная информация

Внешний аудит

Независимое лицо приглашается в аудируемую компанию для проверки ежегодной финансовой отчетности.

Аудитор выпускает отчет, который:

- описывает процесс аудита
- выражает мнение относительно **объективности и достоверности** данных учета и **корректно ли он велся**. Процесс строго регламентирован законом для того, чтобы пользователи финансовой отчетности были защищены от ненадлежащего аудита.
- Многие организации (как правило, крупные компании) обязаны привлекать внешнего аудитора в соответствии с законом.
- Только некоторым людям допускается по закону быть внешними аудиторами.
- Процесс внешнего аудита регулируется законом и стандартами аудита для обеспечения соответствующего качества.

Внутренний аудит

У руководства может возникнуть необходимость в проверки иных аспектов. Например:

- эффективность система учета
- эффективность систем внутреннего контроля
- аудит экономичности, направленные на оценку экономии, эффективности и действенности операций
- соблюдаются ли внутренние политики
- прочее!

В прошлом внутренний аудит не требовался по закону, руководство само принимало решение о его необходимости. Тем не менее, ожидается, что в будущем это может стать обязательным (особенно для крупных компаний, чьи акции торгуются на бирже).

Компания может привлекать собственных работников для выполнения этих задач, или нанимать внешних специалистов (например, бухгалтерскую фирму) для оказания необходимых услуг.

Ключевая разница

Независимость

Внешние аудиторы должны быть независимыми от их клиентов для того, чтобы их мнению можно было доверять.

Работа внутренних аудиторов также была бы более ценной, если бы

они были независимыми. Однако внутренних аудиторов назначают директора, и они отчитываются перед директорами (и некоторыми из работников), поэтому им гораздо сложнее быть независимыми. Один из способов решения этой проблемы – требовать, чтобы внутренние аудиторы отчитывались перед аудиторским комитетом.

Законодательство

Большинство компаний обязано привлекать внешних аудиторов. Внутренний аудит рекомендуется, однако не требуется в отношении большинства компаний на данный момент.

Назначение и отчетность

Внешних аудиторов обычно назначают акционеры, и они отчитываются перед акционерами. Внутренних аудиторов назначают директора, и они отчитываются перед директорами.

Процесс/работа

Деятельность внешних аудиторов регулируется законом, но в основном – стандартами аудита. Правила внутреннего аудита основываются на фундаментальных принципах и небольшом количестве стандартов, поэтому они более гибки в исполнении своих обязанностей.



Упражнение 3

«Внутренний аудит – это всего лишь неизбежный расход, который компания должна понести, и он приносит немного осязаемой пользы для организации».

Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное



Упражнение 4

Почему банк может настоять на внешнем финансовом аудите компании перед тем, кем предоставить компании заем?



Цели внутреннего аудита

На директоров законом возлагается ответственность по составлению достоверной и объективной финансовой отчетности. Для того, чтобы удостовериться в этом, компании должны привлекать со стороны команду экспертов (внешних аудиторов) для проверки финансовой отчетности

Директорам необходимы гарантии в иных финансовых вопросах. B

основном, эти гарантии необходимы им для внутреннего использования, однако в последние годы все чаще звучат требования о разглашении результатов такой работы.

Данную дополнительную работу осуществляют внутренние аудиторы, которые могут быть как работниками компании, так и экспертами в бухгалтерском учете, привлеченными со стороны.

Внутренний аудит

Внутренний аудит входит в состав мер контроля организации. Это один из способов, используемых руководством, для обеспечения эффективной и слаженной работы всего бизнеса, и он является частью общей контрольной среды.

В последние годы деятельность внутренних аудиторов расширилась, и теперь к ней относятся:

- содействие в установлении корпоративных целей
- содействие в разработке и мониторинге критериев эффективности для каждой из этих целей.

Корпоративное управление

Работающий должным образом отдел внутреннего аудита является частью хорошего корпоративного управления, что подтверждается всеми государственными и международными кодексами корпоративного управления.

Внутренний аудит позволяет руководству проводить должным образом оценку рисков (еще одна центральная тема кодексов корпоративного управления) посредством полного понимания слабых и сильных сторон всех частей систем контроля компании.

Роль внутреннего аудита в контексте управления рисками

Внутренний аудит особенно заинтересован в оценке структур управления рисками компании. Внутренний аудит может:

- управлять базовыми данными, которыми пользуется руководство при определении рисков
- предложить способы для определения очередности и управления рисками
- информировать об эффективности мер управления рисками (например, систем внутреннего контроля).

Структура и деятельность отдела внутреннего аудита

Согласно Кодексу корпоративного управления Великобритании, компании, у которых нет отдела внутреннего аудита, должны оценивать необходимость в нем на ежегодной основе.

Если отдел внутреннего аудита существует, совет директоров должен ежегодно анализировать объем работ, права и ресурсы.

В идеале, работниками отдела внутреннего аудита должны быть **квалифицированные и опытные специалисты**, надзор за их работой осуществляет аудиторский комитет.

Объем работ отдела внутреннего аудита

- Обычно внутренние аудиторы выполняют широкий круг задач:
- проверка систем внутреннего контроля и финансовых отчетов
- проверка систем управления рисками
- выполнение специальных заданий (например, расследование случаев мошенничества)
- проверка отдельных аспектов деятельности (например, эффективность отдельных отделов).

Недостатки внутреннего аудита

- У внутренних аудиторов имеется неизбежная проблема независимости. Их нанимает руководство компании, но при этом они обязаны выразить объективное мнение по вопросам, за которые отвечает руководство.
- Успех внутреннего аудита зависит от квалификации персонала и наличия ресурсов.
- Если внутренние аудиторы обнаружат мошенничество, они могут отказаться от раскрытия этого факта, боясь негативных последствий (включая банкротство компании и потерю работы).

Эти недостатки могут быть в определенной степени устранены, если **аудиторский комитет**:

- устанавливает план работы для внутреннего аудита
- получает отчеты от внутренних аудиторов
- может обеспечить внутренний аудит необходимыми ресурсами
- может высказаться на уровне совета директоров.



Цели внешнего аудита

Внешний аудит

Как определено Советом по аудиторской практике, целью внешнего аудита являются получение от внешнего аудитора мнения относительно того, является ли финансовая отчетность достоверной и объективной в соответствии с применимыми стандартами составления финансовой отчетности (например, стандарты бухгалтерского учета Великобритании и Закон о компаниях). Положительное аудиторское заключение (т.е. заключение о том, что финансовая отчетность является достоверной и объективной) делает финансовую отчетность более надежной в глазах тех, кто

читает финансовую отчетность.

У внешнего аудита могут быть некоторые вторичные цели:

- Работники будут документировать свою работу более добросовестно зная, что их работа будет проверяться внешними аудиторами. Это также способствует снижению риска мошенничества.
- При проверке системы учета компании внешние аудиторы могут дать рекомендации по улучшению системы для усиления мер контроля.

Преимущества внешнего аудита

- Разрешение споров между руководителями. Например, в товариществах (партнерствах), в которых распределение прибыли производится на основе сложных договоренностей, независимая проверка может обеспечить наиболее точную оценку прибыли и суммы к распределению.
- Крупные изменения в структуре владения легче провести, если финансовая отчетность прошлых периодов подтверждена положительным аудиторским заключением. Например, в случае, когда два предпринимателя объединяются для создания товарищества (партнерства).
- У аудированной компании повышаются шансы получения финансирования от третьих сторон. Но нужно помнить, что банки в большей степени заинтересованы в будущих перспективах компании и наличии активов для обеспечения займов, а не в данных прошлых периодов независимо от того, были ли они аудированы или нет.
- Как правило, при аудите производится детальная проверка компании, что позволяет аудиторам давать руководству более конструктивные рекомендации по повышению эффективности деятельности.

Недостатки внешнего аудита

- Стоимость! Очевидно, что услуги аудитора должны оплачиваться. Именно по этой причине не так много товариществ (партнерств) и тем более индивидуальных предпринимателей привлекают аудиторов. В таких обстоятельствах существенно возрастает роль бухгалтера в подготовке финансовой отчетности, предоставлении налоговых и финансовых консультаций.
- При аудите работники и руководство компании должны посвящать определенное время предоставлению информации аудиторам. Для снижения количества времени, уделяемого работниками компании, аудиторы должны тщательно планировать аудит.

Упражнение 5

«Внутренний аудит может осуществляться работниками аудируемой компании, или внешними специалистами за отдельную плату»

Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное

Упражнение 6

Перед кем обычно отчитывается отдел внутреннего аудита в крупной компании?

- A Исполнительные директора
- B Совет директоров
- C Акционеры
- D Неисполнительные директора

7 Внутренний контроль и аудит

Мы изучили меры внутреннего контроля, а также роль внутреннего и внешнего аудита. Следует отметить, что эти две темы тесно связаны, и система внутреннего контроля является объектом внимания внутреннего и внешнего аудита.

7.1 Почему система внутреннего контроля интересна внешнему аудитору

Основная причина заинтересованности внешнего аудитора в системе внутреннего контроля заключается в том, что такая система может снизить объемы необходимых проверок на существенность (substantive testing) транзакций и балансов.

Проверка на существенность – это тесты на точность, которые используются для установления фактов.

На начальном этапе аудита аудиторам необходимо решить, до какой степени они могут полагаться на внутренние контроли компании. По мере проведения аудита это решение будет пересматриваться и, в зависимости от результатов проверки, аудиторы могут пересмотреть решение в пользу большего или меньшего доверия системам внутреннего контроля.



Внутренний контроль и внешний аудитор – дополнительная информация

Система внутреннего контроля должна обеспечить полноту и точность записей бухгалтерского учета. Если аудиторы удостоверяться в том, что внутренний контроль функционирует должным образом, это снижает риск наличия ошибок в бухгалтерском учете.

Аудиторам крайне важно знать, какие системы внутреннего контроля имеются у организации, и затем протестировать их на работоспособность.

Другой важной причиной необходимости проверки систем учета может быть установленное законом требование к аудиторам по выражению своего мнения относительно корректности ведения учета. Это подразумевает необходимость в надежной системе внутреннего контроля.

Аудиторы могут уменьшить количество детальных тестов на существенность посредством тестирования мер контроля для проверки работоспособности системы учета. В результате уменьшается общий объем работы и повышается эффективность аудита.

7.2 Почему система внутреннего контроля интересна внутреннему аудитору

Основной целью внутреннего аудитора является проверка системы внутреннего контроля компании и обеспечение соблюдения требований к корпоративному управлению. Следовательно, системы внутреннего контроля имеют основополагающее значение для внутреннего аудита. Как и внешние аудиторы, внутренние аудиторы должны решать, до какой степени они могут полагаться на меры контроля для управления рисками и, тем самым, определить количество необходимых тестов.



Внутренний контроль и внутренний аудит – дополнительная информация

Объективный и должным образом обеспеченный ресурсами внутренний аудит должен быть способен подтвердить Совету директоров, что **системы внутреннего контроля эффективны**.

Таким образом, у внутренних и внешних аудиторов есть общий интерес в проверке работоспособности систем внутреннего контроля.

Для подтверждения достоверности, внутренний аудитор должен удостовериться, что:

- имеющиеся меры контроля достаточны для защиты от обнаруженных рисков
- что меры контроля действенны.

Для этого необходимо определить, являются ли имеющиеся меры контроля достаточными с учетом вида и уровня обнаруженных рисков. Аудитор также заинтересован не только в том, чтобы удостовериться в наличии достаточных мер контроля, но и в обнаружении фактов чрезмерного контроля и неэффективности. Традиционно работники отдела внутреннего аудита рассматривались как «защитники бизнеса», потому что они расширяли «ненужные» меры контроля. Однако все больше от внутренних аудиторов ожидают определенной отдачи, и, соответственно, они участвуют в анализе эффективности и достаточности мер контроля.



Упражнение 7

Будет ли внешний аудитор проводить аудит, опираясь исключительно на результаты тестов на существенность, или же он предпочтет опираться на меры внутреннего контроля компании путем проведения тестов мер контроля?

8 Обеспечение действенности внутренних финансовых процедур

Действенность определяется тем, насколько успешно организация достигает своих целей. К целям руководства в отношении внутренних финансовых процедур относятся, как было сказано ранее:

- организованное и эффективное ведение бизнеса
- защита активов
- предотвращение и обнаружение мошенничества и ошибок
- точность и полнота данных учета
- своевременная подготовка финансовой отчетности.

Лучшим способом достижения этих целей является комплекс надежных мер финансового контроля в организации, т.е. внедрение всех пяти компонентов финансового контроля в отношении тех, кто вовлечен в подготовку финансовой отчетности.

Внутренние аудиторы могут предоставить рекомендации относительно того, каким образом можно улучшить системы внутреннего финансового контроля. Помимо этого, внешние аудиторы также могут дать рекомендации относительно путей улучшения мер контроля.



Внутренний контроль и цели бизнеса

Руководство может быть уверено в том, что финансовые цели могут быть достигнуты настолько это возможно посредством соблюдения высоких стандартов корпоративного управления и сильной системы внутреннего контроля.

Корпоративное управление				
Совет директоров	Работники	Внутренний аудит	Внешний аудит	
<ul style="list-style-type: none"> • баланс между исполнительными и неисполнительными директорами • имеет всю информацию, необходимую для исполнения обязанностей • общая ответственность за систему внутреннего контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • необходимое обучение • признание необходимости в этическом поведении 	<ul style="list-style-type: none"> • внутренний аудит анализирует стандарты внутреннего контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • сообщает об обнаруженных во время аудита недостатках в системе внутреннего контроля 	
Внутренний контроль				
Развитая контрольная среда	Процесс постоянной оценки рисков	Надежная информационная система и передача информации	Соответствующие контрольные мероприятия	Мониторинг мер контроля



Упражнение 8

«Информирование руководства о недостатках внутренних мер контроля является основной целью внешнего аудита».

Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное

9 Резюме главы



10 Упражнения

Упражнение 9

Как правило, законодательство требует наличия отдела внутреннего аудита у:

- A Всех крупных организаций
- B Только крупных компаний
- C Всех компаний
- D Ни одной из вышеперечисленных

Упражнение 10

Какой из следующих групп адресован отчет внешнего аудитора:

- A Исполнительные директора
- B Комитет по аудиту
- C Акционеры
- D Совет директоров

Упражнение 11

Основной целью внутреннего аудита является:

- A Обеспечение объективности и достоверности финансовой отчетности
- B Подготовка управленческой отчетности
- C Проверка процедур управления рисками и систем внутреннего контроля
- D Предоставление рекомендаций директорам касательно операционной стратегии

Упражнение 12

Внешним аудиторам будут интересны все меры внутреннего контроля организации.

Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное

 **Упражнение 13**

Какая из следующих группы несет ответственность за создание и функционирование мер операционного контроля в организации?

- A Совет директоров
- B Комитет по аудиту
- C Внутренние аудиторы
- D Внешние аудиторы

 **Упражнение 14**

Что из нижеследующего **не** является компонентов внутреннего контроля?

- A Оценка рисков компании
- B Документирование процедур контроля
- C Мониторинг мер контроля
- D Контрольная среда

 **Упражнение 15**

К какой категории мер контроля относится разделение обязанностей?

- A Предупреждение
- B Обнаружение
- C Исправление
- D Реагирование

 **Упражнение 16**

К какой виду контрольной деятельности относится сравнение фактических результатов деятельности компании с запланированными?

- A Арифметический контроль
- B Бухгалтерская сверка
- C Сравнение
- D Физический контроль

Упражнение 17

Ниже приведены четыре примера мер контроля.

- A Работники получают разрешение руководства на проведение различных транзакций.
- B Эта мера контроля может быть разделена на общий контроль и контроль программного обеспечения.
- C Наем охраны для снижения риска кражи товаров клиентами.
- D Балансы на банковских счетах регулярно сверяются с данными финансовой отчетности.

Задание:

- (a) Соотнесите данные варианты A, B, C, D с мерами контроля, перечисленными ниже, или укажите «ни один».
 - (i) Компьютерный контроль
 - (ii) Авторизация
 - (iii) Разделение обязанностей
 - (iv) Бухгалтерская сверка
 - (v) Физический контроль
- (b) Ниже приведены утверждения относительно внутреннего и внешнего аудита.
 - A Объем работы определяет руководство.
 - B В выполняемую работу входит тестирование транзакций организации.
 - C Требуется законом в случае крупных или публичных компаний и многих общественных организаций.
 - D Ответственны за предоставление рекомендаций касательно систем внутреннего контроля и корпоративного управления.
 - E Выражает мнение относительно того, является ли финансовая отчетность «достоверной и объективной».
 - F Кодекс корпоративного управления Великобритании рекомендует, что при его отсутствии необходимость в его создании необходимо оценивать раз в год.

Задание:

Выпишите ТРИ из вышеперечисленных вариантов утверждений, которые относятся к внешнему аудиту, выбирая из вариантов A–F.

(0.5 балла каждый, всего 4 балла)

Ответы к упражнениям



Упражнение 1

Правильный ответ – В – Неверное

Всегда существует остаточный риск того, что компания не достигнет своих целей, независимо от того, насколько хорошо разработаны меры внутреннего контроля. Мерам внутреннего контроля присущи неотъемлемые ограничения, например, всегда существует вероятность сговора работников с целью обхода этих мер или же меры контроля могут не сработать в результате человеческой ошибки. Именно по этой причине говорят, что меры внутреннего контроля предоставляют **разумную уверенность** в том, что цели организации будут достигнуты, а не абсолютную уверенность.



Упражнение 2

Контрольная среда – это доведение до работников этических ценностей посредством заявленных принципов и кодексов поведения.

Процесс оценки рисков – руководство следит за изменениями в операционной среде для определения планов на будущее.

Информационная система – совету директоров предоставляется управленческая отчетность на ежеквартальной основе.

Контрольные мероприятия – проведение ежегодной инвентаризации для проверки фактического количества запасов, имеющегося в наличии.

Мониторинг мер контроля – внутренний аудит проводит регулярные проверки на предмет соблюдения условий договор продажи работниками отдела продаж.

Конечно же вы можете привести другие примеры, но вам необходимо привести примеры для каждого из пяти компонентов.



Упражнение 3

Правильный ответ – В – Неверное

Преимущества внутреннего аудита должны оправдывать расходы. Внутренний аудит является деятельностью, создающей добавочную ценность посредством оказания содействия организации в управлении рисками и достижении ее целей. Если организация посчитает, что расходы по содержанию внутреннего аудита превышают получаемые от него выгоды, тогда внутренний аудит не должен организовываться. Этот выбор должны сделать директора компании; требования о внедрении внутреннего аудита нет.



Упражнение 4

Перед тем как предоставить заем компании, банку необходимо быть в определенной степени уверенным, что он получит деньги обратно вместе с процентами. Банк проанализирует самую последнюю финансовую отчетность, чтобы удостовериться в финансовом состоянии компании. Однако банк также должен быть уверено в том, что финансовая отчетность достоверная и объективная. Поэтому, как правило, банк требует, чтобы финансовая отчетность была подтверждена внешним аудитором.



Упражнение 5

Правильный ответ – А – Верное

Внутренними аудиторами могут быть как работники аудируемой компании, так и привлеченные со стороны специалисты. Сравните это с внешними аудиторами, которые должны быть независимыми от компании; работники компании не позволяется проводить внешний аудит этой же компании.



Упражнение 6

Правильный ответ – D

Внутренние аудиторы подотчетны перед руководством компании. В небольших компаниях внутренние аудиторы обычно подотчетны перед советом директоров этой компании. В более крупных компаниях, в которых есть комитет по аудиту, внутренние аудиторы обычно отчитываются перед этим комитетом, в котором состоят неисполнительные директора.



Упражнение 7

Аудиторская стратегия должна разрабатываться с учетом характеристик аудируемой организации. При аудите небольшой компании, аудит проводится исключительно посредством проверок (тестов) на существенность, т.е. прямое тестирование балансов, отраженных в финансовой отчетности. При аудите более крупной организации данный подход будет неэффективным. Соответственно, внешний аудитор сосредоточится на тестировании внутренних мер контроля системы учета и, если данные меры контроля функционируют корректно, провести ограниченные тесты на существенность. При этом внешний аудитор сможет сказать, что он собрал достаточное количество доказательств для выражение своего мнения относительно полноты и достоверности финансовой отчетности.

 **Упражнение 8****Правильный ответ – В – Неверное**

Основной целью внешнего аудита является выражение своего мнения акционерам о том, является ли финансовая отчетность объективной и достоверной. Тем не менее, в ходе аудита внешние аудиторы проводят проверки внутренних систем финансового контроля и при обнаружении недостатков, они сообщают о них руководству (как правило, это комитет по аудиту при его наличии) и дают рекомендации по устранению этих недостатков.

 **Упражнение 9****Правильный ответ – D**

В большинстве стран закон не требует наличия внутреннего аудита. Кодекс корпоративного управления Великобритании требует, чтобы компании, чьи акции торгуются на бирже, не имеющие службу внутреннего аудита, ежегодно оценивали необходимость в ее создании.

 **Упражнение 10****Правильный ответ – С**

Отчет внешнего аудита предназначен для акционеров аудируемой компании.

 **Упражнение 11****Правильный ответ – С**

Учтите, что вариант А – это основная цель внешнего аудита. Подготовкой управленческой отчетности обычно занимаются бухгалтеры по управленческому учету.

 **Упражнение 12****Правильный ответ – В – Неверное**

Внешние аудиторы рассматривают только те меры контроля, которые влияют на достоверность и объективность финансовой отчетности. Некоторые меры контроля могут относиться к нематериальным аспектам (например, кассовая наличность) или аспектам, которые не имеют отношения к аудиту (например, график работы на заводах). Эти меры контроля внешними аудиторами не рассматриваются.

Упражнение 13

Правильный ответ – А

Совет директоров несет полную ответственность за обеспечение необходимых мер внутреннего контроля.

Упражнение 14

Правильный ответ – В

К пяти компонентам относятся контрольная среда, процесс оценки риска, информационная система финансовой отчетности, контрольные мероприятия и мониторинг мер контроля.

Упражнение 15

Правильный ответ – А

Контрольные меры предупреждения разработаны для предотвращения возникновения рисков. Разделение обязанностей не позволяет одному человеку провести транзакцию единолично, что снижает вероятность ошибки и при этом мошенничество становится возможным только при сговоре. Реагирование не является мерой контроля.

Упражнение 16

Правильный ответ – С

Сравнение фактических данных с плановыми является примером контроля сравнения.

Упражнение 17

(a) Правильные ответы:

- (i) **В**
- (ii) **А**
- (iii) **Ни один**
- (iv) **Д**
- (v) **С**

(b) Правильные ответы **В, С и Е**. Все остальные утверждения относятся к внутреннему аудиту.

Мошенничество, мошеннические действия и меры по их предотвращению

Цели главы

После завершения этой главы Вы сможете:

- описать ситуации, в которых высока вероятность мошенничества
- определить различные виды мошенничества в организации
- объяснить последствия мошенничества для организации
- объяснить роль и обязанности каждого менеджера в процессе обнаружения и предотвращения мошенничества
- определить понятие «отмывание денег»
- привести примеры известных нарушений на основании типичных норм законодательства об отмывании денег
- определить методы обнаружения и предотвращения отмывания денег
- объяснить, как необходимо информировать соответствующие государственные органы при подозрении на отмывание денег.



PER

Одна из профессиональных целей (PO4) – это содействие эффективному управлению в вашей стране. Вы оцениваете, контролируете и внедряете процедуры по управлению рисками, которые соответствуют духу и букве правил, законов и нормативных актов. Изучение этой главы поможет вам понять, каким образом можно достигнуть этой цели.



1 Понятие мошенничества



Мошенничество – это намеренное действие, направленное на получение несправедливого или незаконного преимущества посредством мошеннических действий; по сути, это кража посредством обмана. Мошенничество является уголовным преступлением, за которое предусмотрено наказание в виде штрафа или лишения свободы.

- **Ошибка** является непреднамеренной. Это неизбежная часть человеческой природы, поэтому системы внутреннего контроля играют важнейшую роль в предотвращении и обнаружении возможных ошибок.
- **Нарушение** – это нечто, не соответствующее определенному правилу или стандарту.
- **Искажение** – это нечто, указанное неверно. Искажение может быть результатом мошенничества, нарушения или ошибки.



Разница между мошенничеством, ошибкой, нарушением и искажением

Мошенничество нельзя путать с **ошибкой**. В то время как мошенничество является намеренным действием, ошибка не является таковой. Например, если бухгалтер, отвечающий за ведение журнала закупок, намеренно вносит в журнал поддельный счет от своего знакомого в надежде на то, что счет будет оплачен, и он сможет поделить со знакомым полученную сумму, это мошенничество. Если же бухгалтер ненамеренно внес в журнал один и тот же счет дважды, это ошибка.

Нарушение будет иметь место в случае, когда, например, из кассы было выдано \$70, в то время как лимит на разовый расход составлял \$50.

Примером **искажения** может быть стоимость здания, указанная в балансе в размере \$1 миллиона, в то время как реальная стоимость составляла \$1.3 миллиона. Это могло быть результатом намеренного мошенничества или непреднамеренной ошибки.

Что касается отчетности, мошенничество включает в себя как мошеннические действия для получения несправедливого или незаконного преимущества, так и намеренное предоставление ложных данных, что отражается на финансовой отчетности. В конечном итоге, решение о том, имело ли место мошенничество, принимает суд. Примеры мошеннических действий:

- намеренная фальсификация документов и записей
- намеренное игнорирование ошибок, требующих исправления
- намеренное сокрытие важной информации.



Кто может совершить мошенничество?

Мошенничество могут совершить руководители, работники или третьи стороны. Например:

- Руководители могут намеренно следовать несоответствующим учетным политикам.
- Работники могут красть поступившие денежные средства и не регистрировать данные поступления в системе учета.
- Третьи стороны могут выставить компании фальшивые счета в надежде на то, что они будут оплачены по ошибке.



Упражнение 1

Мошенник выставил вашей компании фальшивый счет за размещение рекламы в несуществующем журнале. Мошенник беседовал с бухгалтером по закупкам из вашей компании и убедил ее, что компания несколько раз размещала рекламные материалы в прошлом, то же самое было и в этот раз. Бухгалтера обманном путем убедили передать счет на оплату.

- Совершил ли мошенник мошенничество?
- Совершил ли бухгалтер мошенничество?
- Будет ли произведена оплата мошеннику?

2 Предпосылки мошенничества

Существует три предпосылки для возникновения мошенничества:

- **непорядочность** – означает недостаток принципиальности и честности. Вероятность совершения мошенничества честным работником низка.
- **возможность** – у человека должна быть возможность или лазейка для совершения мошенничества. Такие возможности возникают зачастую из-за слабых мест в системе внутреннего контроля.
- **мотивация** – человек должен чувствовать, что полученный посредством мошенничества доход превысит потенциальную расплату, если он будет пойман.

Как правило, необходимо наличие **всех трех** предпосылок – например, честный работник вряд ли совершит мошенничество, даже если у него будет возможность и мотив.

К факторам, которые могут указывать на повышенный риск мошенничества и ошибок, относятся (среди прочих):

- **руководство сосредоточено в руках одного человека или небольшой группы** – доминирующим лицам зачастую бывает просто обходить меры контроля и процедуры.
- **неоправданно сложная корпоративная структура** – это усложняет отслеживание транзакций, соответственно, работников легче скрыть мошенничество.
- **низкий моральный уровень работников** – если работникам не нравится компания, на которую они работают, это может стать дополнительным стимулом для совершения мошенничества.
- **работники не выходят в отпуск или не берут отгулы** – это может означать, что работник не желает передавать свои обязанности другому работнику, опасаясь того, что он может обнаружить мошеннические действия.
- **роскошная жизнь работников** – если работник явно живет не по средствам, это может означать, что работник вовлечен в мошенничество, которое обеспечивает такую жизнь.
- **недостаточное разделение обязанностей** – если задачи не распределены между работниками, риск мошенничества возрастает.
- **недостаток надзора за системами контроля** – чтобы обеспечить работоспособность мер контроля, за ними необходим регулярный надзор.
- **необычные транзакции** – наличными или на анонимные счета.
- **платежи, не соответствующие объему услуг** могут также быть признаком мошеннической деятельности.

Внедрение руководством сильной системы мер внутреннего контроля (вспомните пять компонентов внутреннего контроля из предыдущей главы) существенно снижает возможности для мошенничества.



Роль внутреннего аудита в предотвращении и обнаружении мошенничества

Директоры определяют задачи внутреннего аудита. Как правило, в организациях с эффективно действующим отделом внутреннего аудита, работникам этого отдела поручается тестирование систем внутреннего контроля и предоставление рекомендаций о внесении улучшений. Чем лучше система контролей, тем меньше вероятность попыток мошенничества или успешного совершения мошенничества.

Директоры могут также поручить внутренним аудиторам провести расследование в случаях обнаружения мошенничества, чтобы извлечь уроки и предотвратить повторение таких случаев в будущем.



Роль комитета по аудиту в предотвращении и обнаружении мошенничества

Полномочия комитета по аудиту различаются от компании к компании, но Кодекс по корпоративному управлению Великобритании рекомендует, чтобы комитет по аудиту осуществлял проверки системы внутреннего контроля и системы управления рисками компании. Комитет по аудиту должен вносить улучшения в системы при обнаружении недостатков с целью снижения вероятности совершения мошенничества.

Комитет по аудиту также должен обеспечить возможность работникам сообщать на условиях анонимности об известных им случаях злоупотреблений (условия для информирования о нарушениях). Работники могут воспользоваться этим каналом связи с руководством, чтобы поделиться своими подозрениями относительно поведения своих коллег.

3 Примеры мошенничества в бизнес организации

Как гласит поговорка: «предупрежден – значит вооружен». Изучив примеры мошенничества, имевшие место в прошлом, вам будет легче оценить риск возникновения мошенничества в вашей компании, что позволит вам принимать соответствующие меры.

Мошенничество могут совершать руководители, работники или третьи стороны.

Примеры мошеннических действий со стороны руководства

- манипулирование финансовой отчетностью, т.е. «приукрашивание баланса» и «фабрикация отчетов»
- растрата активов
- необоснованное получение страховых выплат
- использование имущества компании в личных целях.

Примеры мошеннических действий со стороны работников

- манипуляции с журналом продаж (сокрытие недостачи), кража наличности и полученных чеков.
- манипуляции с журналом расходов
- хищение мелких сумм
- мошенничество при начислении заработной платы.

Примеры мошеннических действий со стороны третьих лиц

- выставление фальшивых счетов
- мошенничество с банковскими счетами
- мошенничество, связанное с получением предоплаты
- Схемы Понци.

**Примеры мошенничества – дополнительная информация**

Здесь представлено описание перечисленных выше видов мошенничества.

Растрата активов

Хотя мелкие кражи в компании могут совершать все работники (например, забирая домой канцелярские принадлежности), руководители могут скрыть кражу более существенных активов посредством изменения данных учета. Например:

- Они могут выкрасть физические активы (например, готовую продукцию или долгосрочные активы) и внести запись о списании активов.
- Они могут выкрасть интеллектуальную собственность (например, планы по выпуску новой продукции) для продажи конкуренту.

Как правило, такое мошенничество сложно обнаружить, так как данные учета кажутся корректными.

Необоснованное получение страховых выплат

Руководитель может похитить дорогостоящий актив (например, ноутбук) и заявить, что он был украден во время деловой поездки.

Компания обращается в страховую компанию за возмещением. Страховая компания оказывается обманутой.

Использование имущества компании в личных целях

Некоторые случаи незначительны (например, отправка личных электронных писем с компьютеров компании), однако руководство имеет больше возможностей (например, использование активов компании в качестве залога для займа в личных целях).

Манипулирование финансовой отчетностью

Есть несколько возможностей:

- Кража полученных от должников средств (например, чеков, полученных по почте) с последующим списанием дебиторской задолженности как безнадежной.
- Хищение поступившей наличности без внесения записей в бухгалтерском учете.
- Мошенничество, связанное с сокрытием недостачи, когда похищенные средства компенсируются поступлениями от других дебиторов (смотрите иллюстрацию, приведенную далее).

Манипуляции с журналом расходов

В журнал расходов может быть внесен фиктивный счет, который будет оплачен на счет бухгалтера, совершающего мошенничество. Также бухгалтер, отвечающий за учет расходов, может сговориться с поставщиком о завышении выставленной суммы, разница впоследствии будет разделена между этими двумя лицами.

Хищение мелких сумм

В данной схеме мошенник снимает небольшие суммы с большого числа транзакций в надежде на то, что никто не будет разбираться с каждой отдельной разницей в сумме, хотя общая сумма таких разниц может оказаться существенной.

Мошенничество при начислении заработной платы

Типичным примером является перечисление заработной платы несуществующему работнику на счет, открытый мошенником.

Выставление фальшивых счетов

Обсуждалось ранее. Обычно мошенник отправляет фальшивый счет компании за неоказанные услуги, например, включение компании в несуществующий торговый реестр и т.п.

Мошенничество с банковскими счетами

Некоторые компании указывают свои банковские реквизиты на выставляемых счетах, чтобы плательщики смогли произвести

перевод на банковский счет. Также компании могут производить оплату посредством чеков, на которых указаны банковские реквизиты и имеются подписи. К сожалению, это дает информацию, необходимую мошенникам, например, для выставления постоянных поручений банку и безакцептных списаний на счета, принадлежащие этим мошенникам. Эту ситуацию можно избежать путем запрета исходящих платежей.

Мошенничество при получении предоплаты

Это завладение деньгами обманным путем, когда компанию просят внести небольшую предоплату в обмен на обещание перевести в будущем крупную сумму. Типичной формой такого обмана являются письма из Нигерии, в которых предлагается осуществить на счет компании перевод крупной суммы, но при этом необходимо немедленно сделать небольшой платеж для осуществления перевода. Очевидно, что после получения такого платежа никто крупную сумму не переводит. Такие письма стали настолько распространенными, что получили название «мошенничество 419» по названию соответствующей главы уголовного кодекса Нигерии. В результате все письма из Нигерии проходят через спам-фильтры, что не обрадовало добропорядочных бизнесменов из Нигерии.

Ввиду широкой известности писем из Нигерии, возникли новые варианты. Например, вы получаете письмо о крупном выигрыше в лотерею или наследстве, но вам необходимо заплатить за административные услуги перед получением денег. Невероятно большое число людей из западного полушария становится жертвами таких предложений, и такие письма будут продолжаться до тех пор, пока люди принимают их всерьез.

Схемы Понци (пирамида)

Схема Понци – мошенническая схема инвестирования, в которой первая волна инвесторов получает невероятно огромные суммы, полученные от последующих инвесторов, а не от доходов, полученных от вложений в реальный бизнес. Чарльз Понци иммигрировал в США в 1903 году и организовал в Бостоне сберегательную схему, предлагающую вознаграждение в размере 50% в течение 45 дней или «удвоение ваших денег» в течение 90 дней. Около 40,000 человек вложили в схему в общей сложности \$15 миллионов. Когда пирамида неизбежно рухнула, инвесторам вернули около \$5 миллионов. Из этого нужно извлечь урок, что если схема выглядит «слишком хорошо, чтобы быть правдой», возможно, так оно и есть. Вы должны инвестировать только в те схемы, в которых вам понятна лежащее в основе коммерческое обоснование инвестиции. Современные схемы Понци используют финансовую терминологию для введения в заблуждение инвесторов, заявляя, что они зарабатывают огромную прибыль посредством «хеджирования фьючерсных сделок», «глобальных арбитражных операций с валютой» и т.п. Зачастую, в их основе нет никакого

бизнеса, и схема, в конце концов, всегда рухнет, а ее создатели исчезают вместе со всеми активами.

Недавним примером схемы Понци является пирамида, созданная Берни Мейдоффом. Она считается крупнейшим в истории США финансовым мошенничеством, принесшим убытков на \$65 миллиардов.

e.g.

Иллюстрация 1 – Соккрытие недостачи

Соккрытие недостачи, как правило, имеет место в учете поступлений от реализации, где поступления от должников используются для закрытия дебиторской задолженности предыдущих должников. Например, Компания X ежедневно выставляет счета клиентам на сумму \$100. Для упрощения представим, что клиенты оплачивают счета через неделю. На восьмой день компания получает \$100 за реализованный в первый день товар, которые бухгалтер похищает. На девятый день компания получает еще \$100 за реализованный во второй день товар, которые бухгалтер учитывает как платеж за товар, реализованный в первый день, и так далее. На практике, похищаемые таким образом суммы увеличиваются.

Такое мошенничество продолжается до тех пор, пока организация регулярно выставляет счета на одинаковые суммы, а мошенник не будет брать отпуск, чтобы не позволить кому-либо узнать о происходящем. Создается видимость того, что задолженность по каждому клиенту погашается своевременно. Обычно, в один день мошенник не появляется на работе и его больше никто не видит, а вместе с ним исчезают и похищенные деньги.

К методам предотвращения сокращения недостачи относятся:

- ротация обязанностей в отделе бухгалтерского учета
- отправка всех работников в ежегодный отпуск
- регулярная сверка с дебиторами
- отдел внутреннего аудита может проводить сверки с дебиторами для подтверждения сумм задолженности
- наем, в первую очередь, честных работников, посредством получения рекомендаций от предыдущих работодателей.

Упражнение 2

Соккрытие недостачи невозможно организовать в системе учета расходов.

Это утверждение:

- A Верное
- A Неверное

4 Фальсификация финансовой отчетности



Фальсификация финансовой отчетности – это намеренное искажение (включая утаивание сумм или пояснений) финансовой отчетности для обмана пользователей финансовой отчетности.

Примеры фальсификации финансовой отчетности включают:

- внесение фиктивных записей в данные бухгалтерского учета, особенно ближе к концу финансового года (смотри далее «приукрашивание баланса»)
- необоснованные корректирующие предположения и суждения, используемые при оценке балансов
- утаивание, ранее или позднее признание в финансовой отчетности транзакций, имевших место в течение года
- сокрытие фактов, которые могли повлиять на суммы, приведенные в финансовой отчетности
- изменений записей, относящихся к крупным и необычным транзакциям.

Простым языком такие схемы называются «**фабрикацией отчетов**».

Также это называют «**творческой бухгалтерией**» и «**искажением доходов**». Все эти схемы могут соответствовать или не соответствовать стандартным правилам бухгалтерского учета, однако они обычно противоречат духу этих правил. В конце концов, решение о том, является ли определенная схема мошеннической, принимает суд, но нужно надеяться, что внешние аудиторы смогут убедить директоров компании воздержаться от мошеннических схем задолго до того, как это дойдет до суда.

К примерам творческой бухгалтерии относятся:

- приукрашивание баланса (window dressing)
- позднее или ранее признание расходов компании
- некорректная переоценка активов компании
- манипуляции с признанием доходов
- забалансовый учет.



Творческая бухгалтерия – дополнительная информация

Приукрашивание баланса

Приукрашивание баланса заключается в искажении информации посредством, например, заключения сделки перед завершением года и его отменой после завершения года с целью улучшения показателей финансовой отчетности.

Например, руководство компании могло пообещать акционерам достичь продаж в размере \$10 миллионов в течение года. В декабре

стало ясно, что сумма продаж составит только \$9.5 миллионов. Одной из возможностей будет заключение сделки по реализации на сумму \$0.5 миллионов в декабре, с последующим выпуском кредит ноты в январе. Клиент не возражает, а акционеры рады тому, что к концу года доход составил \$10 миллионов. Тем не менее, сделка на сумму \$0.5 миллионов была по сути фальсификацией. Более деликатный вариант – предложить постоянному клиенту специальную скидку в декабре, если тот согласится закупить в декабре товаров на сумму \$0.5 миллионов из запланированных на январь объемов. И снова все счастливы, а вопрос фальсификации уже не настолько очевиден.

Позднее или раннее признание расходов

Признание расхода активом вместо его списания против доходов является быстрым способом для улучшения данных о прибыли, что и делал WorldCom до своего банкротства. Это противоречит приемлемой практике учета.

Раннее признание доходов может показаться на первый взгляд странным. Однако если премии руководству выплачиваются по достижении высоких показателей прибыли в следующем году, может возникнуть соблазн признать как можно больше расходов в текущем году, чтобы улучшить показатели прибыли следующего года.

Манипуляции с признанием доходов

При заключении долгосрочного контракта компания должна признавать доход от такого контракта на разумной основе по мере его исполнения. Если компания признает весь доход в первом году, а в последующих – нет, это будет мошенничеством.

Та же проблема возникает в случаях, когда реализация признается в момент размещения заказа покупателями, а не в момент отгрузки товаров. Такая практика применялась некоторыми розничными интернет-магазинами, но это также противоречит приемлемой практике учета.

Забалансовый учет

В балансе должны отражаться все активы и обязательства организации. Забалансовый учет – это намеренное исключение определенных активов и обязательств из публикуемого баланса. Это означает, что акционеры будут введены в заблуждение о финансовых обязательствах компании.

Одним из примеров является краткосрочная аренда. Если вы арендуете здание, скажем, на два года, то в соответствии с нынешней практикой учета вы не обязаны отражать на балансе актив или обязательство по выплате арендных платежей. Вы пользуетесь активом, и у вас есть установленное договором обязательство по выплате арендных платежей, но при этом на балансе не отражается ни актив, ни обязательство.

Упражнение 3

Приведите четыре причины, по которым руководство может сфабриковать отчеты.

5 Отмывание денег

Отмывание денег – это обмен «грязных» денег и активов, полученных незаконным путем, на «чистые» активы и деньги, у которых нет очевидной связи с незаконной деятельностью.

Несмотря на использование термина «деньги», в реальности это относится к **любой** собственности, включая деньги, ценные бумаги и материальные активы, полученные незаконным способом.

Как правило, законодательство относит к отмыванию денег три вида нарушений:

- **Отмывание** – может включать получение, использование или владение нелегальной собственностью, непосредственное или косвенное участие в незаконной деятельности, инвестирование доходов, полученных незаконным путем или передача нелегальной собственности. В Великобритании предусмотрено наказание в виде штрафов и лишения свободы до 14 лет.
- **Недоносительство** – нераскрытие доказательств или подозрений в отмывании денег может повлечь наказание в виде штрафов и лишения свободы до 5 лет
- **Введение в заблуждение** – раскрытие информации, которая может помешать следствию по делу об отмывании денег может повлечь наказание в виде лишения свободы до 2 лет.

Сам процесс отмывания денег обычно состоит из трех этапов:

- **Вложение** – означает вложение денег или активов в легальный бизнес (например, приобретение акций компании на краденые деньги).
- **Соккрытие источников** – означает передачу денег между двумя компаниями или источниками с целью сокрытия источника происхождения денег (например, перевод денег между банками для препятствования отслеживанию).
- **Введение в оборот** – после сокрытия источников деньги якобы происходят из законных источников.

Например, человек может приобрести долю в компании, используя украденные деньги (размещение). Вскоре эти акции продаются, а деньги от продажи поступают на другой счет этого лица (сокрытие источников). Теперь деньги считаются поступившими из законного источника, а именно от продажи акций в компании (введение в оборот).

В большинстве стран определенные компании должны иметь меры контроля и процедуры для обнаружения сделок по отмыванию денег. К таким компаниям относятся те, что вовлечены в работу с крупными суммами денег или дорогостоящими вещами, например, банки и пункты обмена валюты.

К мерам контроля и процедурам, требуемым законодательствам, среди прочих, относятся:

- Обнаружение крупных или необычных транзакций.
- Изучение необычных последовательностей сделок.
- Меры по идентификации всех клиентов.
- Внедрение должности **сотрудника по противодействию отмыванию денег (СПОД)**. Это работник, в чьи обязанности входит надзор за деятельностью по отмыванию денег и к кому могут обратиться работники с подозрениями на деятельность по отмыванию денег.
- Проведение **надлежащей проверки клиентов** – организация должна убедиться в том, что клиентами является те, кем они себя заявляют. Личность физических лиц может быть подтверждена посредством проверки их паспортов. Такая проверка должна проводиться, как минимум, при:
 - установлении новых деловых взаимоотношений (например, при первом обращении клиента)
 - проведении разовой транзакции на сумму €15,000 или выше (транзакции, которые не производятся в рамках обычных деловых сделок, включая обнаружение «взаимосвязанных» платежей, когда перевод на сумму €15,000 или выше производится посредством нескольких платежей на меньшую сумму во избежание проверки)
 - подозрении на отмывание денег или финансирование терроризма
 - возникновении у организации сомнений относительно точности информации для идентификации, которую ранее предоставил клиент
 - изменении обстоятельств, относящихся к клиенту.

Также важно наличие процедур по оповещению о возможных случаях отмывания денег. Как правило, к ним относятся:

- возможность работникам сообщать о таких случаях СПОД;
- возможность СПОД на проведение расследования; и
- при наличии обоснованных подозрений, СПОД должен информировать соответствующие органы (в Великобритании это Агентство по борьбе с организованной преступностью (SOCA)).



Иллюстрация 2 – Отмывание денег в Великобритании

В Великобритании преступники использовали банкноты крупного номинала по 500 евро для отмывания денег через обменные пункты. «Грязные» деньги в фунтах стерлингов обменивались на «чистые» банкноты номиналом по 500 евро.

Один банк сообщил полиции, когда один обменный пункт запросил у них €4 миллиона в банкнотах номиналом 500 евро. Количество запрошенных банкнот превышало количество банкнот, проданное туристам в течение года почтовой службой Великобритании через ее сеть из 12,500 филиалов.

Система контролей банка сработала в результате большого и необычного размера транзакции. Полиция провела обыск обменного пункта, и впоследствии он был закрыт.

В качестве превентивной меры против отмывания в будущем, правительство Великобритании изъяло из оборота банкноты номиналом 500 евро.



Упражнение 4

У работника банка возникли подозрения в отношении клиента, который внес несколько крупных сумм на депозит. Работника банка считает, что клиент, возможно, отмывает деньги. Кому он должен сообщить о своих подозрениях?

- A Клиенту
- B Полиции
- C Непосредственному руководителю
- D Сотруднику по противодействию отмыванию денег

6 Вероятные последствия мошенничества для компании

Последствия мошенничества для компании могут быть самыми разнообразными – от нематериальных до критических, включая:

- Потеря доверия акционеров
- Потеря активов
- Финансовые трудности
- Банкротство компании
- Штрафы от налоговых и других уполномоченных органов.



Что происходит после обнаружения мошенничества?

При потере крупной суммы денег компании зачастую ищут виноватых со стороны несмотря на то, что в обязанности руководителей входит предотвращение мошенничества. В частности, внешние аудиторы страхуют свои риски, так как часто обвиняют в первую очередь в небрежности. Если внешний аудитор выразил мнение, что финансовая отчетность была объективной и достоверной в периоде, в котором произошло мошенничество, то тогда существуют основания для подачи на аудитора в суд.

Если за руку был пойман работник при попытке совершения мошенничества, во многих компаниях считают, что немедленное увольнение – это наилучшее действие. На практике, мошенник с высокой вероятностью найдет другую работу и снова обманет работодателя. Поэтому для общества в целом будет лучше, если обманутая компания сообщит о мошеннике полиции, даже если это повлияет на ее репутацию, чтобы мошенник был наказан по закону, а не продолжал снова и снова совершать мошеннические действия, зная, что его никогда не накажут.

После обнаружения случая мошенничества, в отдел, где оно произошло, должны быть направлены внутренние аудиторы для изучения обстоятельств и предоставления рекомендаций по улучшению мер контроля для предотвращения подобных случаев в будущем. Внутренние аудиторы должны сообщить о результатах расследования комитету по аудиту, который далее будет отслеживать реализацию рекомендаций руководством компании.

7 Меры по предотвращению и обнаружения мошенничества

Для любой организации главной стратегией по предотвращению и обнаружению мошенничества является внедрение действенной системы внутреннего контроля. Из предыдущей главы вы должны помнить о пяти компонентах внутреннего контроля:

- контрольная среда
- процесс оценки риска
- информационная система
- контрольные мероприятия
- мониторинг мер контроля.

Соответственно, первым шагом в любой системе предотвращения мошенничества должно быть внедрение этих компонентов и обеспечение их корректной работы. Примеры приведены в таблице.

Компонент	Практический пример
Контрольная среда	Согласно организационной структуре, каждое лицо наделяется полномочиями и обязанностями.
Процесс оценки риска (обнаружение способов обхода процедур с намерением совершить мошенничество).	Компания нанимает специалистов в области ИТ, которые могут дать рекомендации о внедрении новых технологий в производственный процесс.
Информационная система	Руководителям предоставляется управленческая отчетность на ежемесячной основе, которая позволяет руководству своевременно следить за показателями деятельности компании.
Контрольные мероприятия	В отделе бухгалтерского учета внедрено разделение обязанностей.
Мониторинг мер контроля	На внутренний аудит наложена обязанность по проверки эффективности систем внутреннего контроля всей компании.

Эффективная система внутреннего контроля обеспечивает уверенность в том, что компания в определенной степени защищена от рисков, которых можно избежать.

Меры финансового контроля, включая корректное ведение бухгалтерских записей, являются важным элементом внутреннего контроля. Однако внутренний контроль не должен ограничиваться мерами финансового контроля, он должен распространяться на контрольную среду в целом и культуру контроля, созданную руководством.

Все меры внутреннего контроля играют определенную роль в содействии руководству в управлении рисками, которые оказывают существенное влияние на достижение целей. Так как цели компании, а также окружающая среда, постоянно меняются, риски меняются вместе с ними. Следовательно, система внутреннего контроля должна регулярно оценивать риски, которым подвержена компания. Так как с экономической точки зрения прибыль можно рассматриваться как вознаграждение за принятый риск, целью внутреннего контроля будет управление риском, нежели его устранение.

Упражнение 5

Внутренний контроль над исчислением заработной платы

Опишите систему внутреннего контроля, которую вы ожидали бы увидеть в отлаженно работающем отделе по начислению заработной платы в производственной компании. В первой колонке указаны определенные задачи, за выполнение которых отвечает отдел. Во второй колонке указаны риски, которым должны противодействовать контрольные процедуры. Заполните третью колонку, указав контрольные процедуры.

Задача отдела по начислению заработной платы	Риски/цели	Процедуры
Информация для расчета заработной платы, собранная из карточек учета времени, табелей и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> • Работники пробивают карточки учета времени за своих друзей. • В табелях учета времени завышены часы работы. • Неотработанные сверхурочные. 	
Корректировки, связанные с: <ul style="list-style-type: none"> • новыми работниками • увольняющимися работниками • повышением оклада • сверхурочными 	<ul style="list-style-type: none"> • Некорректные даты приема на работу и увольнения. • Начисляется заработная плата уже уволившимся работникам. • Изменены реквизиты для перенаправления платежей. • Поддельные распоряжения о повышении оклада. • Новые работники, которые по факту отсутствуют. 	
Расчет оклада	<ul style="list-style-type: none"> • Ошибки при расчетах. 	
Удержание налогов (и прочих сумм)	<ul style="list-style-type: none"> • Ошибки при расчетах. • Системы не обновлены с учетом изменений в налогообложении. 	
Подготовлено платежное поручение банку	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствуют некоторые расчетные листы. • Некорректный список работников. 	

<p>Произведена выплата работникам и налоговым органам</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В налоговые органы перечислены некорректные суммы. • Несвоевременная уплата налогов. • Несвоевременная выплата заработной платы. • При выплате заработной платы наличными произошла кража наличности. 	
--	--	--

8 Обязанности руководства по предотвращению и обнаружению мошенничества

Обязанности «руководства» можно разделить между:

- **обязанностями совета директоров** – по поддержанию надежной системы внутреннего контроля
- **обязанностями комитета по аудиту** – по мониторингу и проверке внутренних контролей и рисков
- **обязанностями работников в целом (включая высокопоставленных работников, не входящих в совет директоров)** – предотвращение и обнаружение мошенничества.



Обязанности директоров – дополнительная информация

Согласно Кодексу корпоративного управления Великобритании, совет директоров обязан поддерживать надежную систему внутреннего контроля. Совет директоров обязан, как минимум раз в год, производить анализ эффективности мер контроля и отчитываться перед акционерами о проведенной работе. Надежная система внутреннего контроля является первой линией обороны в предотвращении и обнаружении мошенничества.

В целом директора несут ответственность за принятие все разумных мер по предотвращению и обнаружению мошенничества

Согласно Кодексу корпоративного управления Великобритании, комитет по аудиту должен осуществлять мониторинг и анализ систем внутреннего контроля и управления рисками. Это должно обеспечить непрерывную действенность мер контроля в предотвращении и обнаружении мошенничества.

Определенные обязанности работников указываются в трудовых договорах, а также в распоряжениях их непосредственных руководителей. Кроме этого, предполагается обязанность работника действовать честно и сообщать о подозрениях или реальных фактах

мошенничества своим руководителям. Предотвращение и обнаружение мошенничества является обязанностью каждого работника компании, а не только совета директоров.



Упражнение 6

Предотвращение мошенничества в небольшой компании

В небольших компаниях рабочая обстановка бывает неформальной с небольшим числом политик и процедур по контролю. Каким образом директора могут предотвратить и обнаружить мошенничество в таком случае?



Взятничество и коррупция

Введение

Взятничество считается одним из главных глобальных вызовов в наши дни.

Например, в августе 2009 года KPMG провел опрос среди компаний, входящих в FTSE 100. Две трети опрошенных компаний заявили, что в некоторых странах невозможно вести бизнес без взяток, при этом только 35% компаний из этого списка перестали вести там бизнес.

Этическая позиция

Бухгалтеры должны проявлять большую осторожность принимая решения о том, можно ли принимать подарки, знаки признательности и прочие поощрения, особенно если они избыточные, так как они могут рассматриваться как взятки. С этической точки зрения, взятка создает угрозу объективности, а также компрометирует фундаментальные принципы честности и профессионального поведения.

Юридическая позиция

Во многих странах существуют законы, направленные на борьбу со взятничеством и коррупцией.

Например, компании могут проявлять знаки внимания. К ним могут относиться предоставление билетов на спортивные мероприятия, приглашение клиентов на ужин, подарки в знак хороших взаимоотношений. Однако когда под знаком внимания скрывается взятка, уполномоченные органы будут проверять размер таких знаков внимания, каким образом они были оказаны, и насколько лицо, получившее такие знаки, может повлиять на принятие деловых решений.

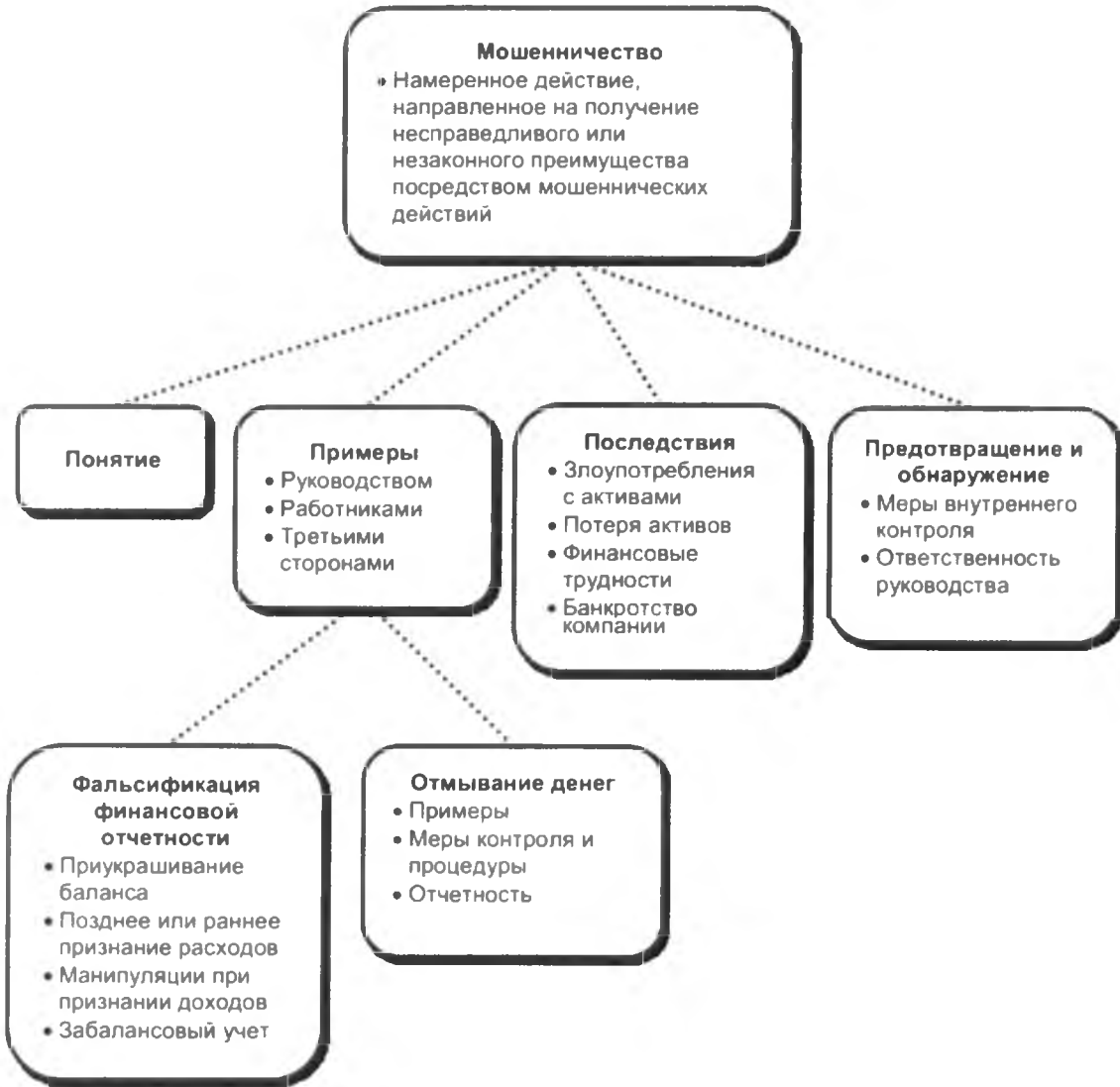
Законом Великобритании о борьбе со взятничеством 2010 года (The UK Bribery Act), предусмотрены, например, следующие случаи:

- (1) Дача взятки лицу с целью убеждения или вознаграждения за выполнение неправомерного действия (дача взятки).
- (2) Требование, принятие или получение взятки в качестве вознаграждения за выполнение неправомерного действия (получение взятки).
- (3) Дача взятки иностранному должностному лицу для получения преимуществ.
- (4) Непредотвращение должностным лицом взяточничества.

Данный закон необычен тем, что компания может быть обвинена в нарушении закона при совершении правонарушения работником компании или связанным с ней лицом, даже если руководство компании не знало или не было вовлечено в правонарушение. В случае обвинения в нарушении данного закона, компания может заявить в свою защиту, что у нее имеются соответствующие процедуры, направленные на предотвращение совершения таких действий лицами, связанными с компанией.

Это подчеркивает важность наличия надежной системы внутреннего контроля, сильной культуры неприятия взяток и эффективного внутреннего аудита для предотвращения и обнаружения фактов взяточничества и коррупции.

9 Резюме главы



10 Упражнения

**Упражнение 7**

Что из нижеперечисленного не является необходимым условием мошенничества?

- A Намеренное действие
- B Сговор между двумя и более лицами
- C Введение в заблуждение
- D Получение прибыли

**Упражнение 8**

Что из нижеперечисленного создает повышенный риск мошенничества или ошибки при ведении учета транзакций организации?

- A Простая корпоративная структура
- B Работники регулярно берут в отпуск
- C Высокий моральный дух работников
- D Выплата работникам премий, размер которых зависит от достигнутого уровня продаж

**Упражнение 9**

Какой из перечисленных видов мошенничества не может осуществить третье по отношению к организации лицо?

- A Получение аванса
- B Схема Понци
- C Выставление фальшивого счета
- D Приукрашивание баланса

**Упражнение 10**

Почему аудиторов могут заинтересовать кредит-ноты на крупные суммы, выставленные в начале финансового года?

- A Это может быть признаком кражи долгосрочного актива
- B Это может быть признаком завышения продаж
- C Это может быть признаком кражи денег
- D Это может быть признаком некорректного учета расходов

Упражнение 11

Кто в организации несет основную ответственность за предотвращение и обнаружение мошенничества?

- A Неисполнительные директора
- B Совет директоров в полном составе
- C Внутренний аудит
- D Внешний аудит

Упражнение 12

Несмотря на требование закона о создании системы внутреннего контроля, компания может не внедрять такую систему, если расходы на нее превысят ожидаемые выгоды.

Это утверждение:

- A Верное
- A Неверное

Упражнение 13

Какие из перечисленных мер контроля будут препятствовать сокрытию недостачи в отделе, ведущем учет входящих платежей?

- A Почта должна вскрываться в присутствии двух людей
- B Должна вестись регистрация конвертов с деньгами
- C Ротация обязанностей в отделе учета
- D Проведение контрольной сверки на ежемесячной основе

Упражнение 14

Что из нижеперечисленного не входит в сферу типичного закона об отмывании денег (т.е. не рассматривается как преступление этим законом)?

- A Владение краденым имуществом
- B Инвестирование доходов, полученных от реализации краденого
- C Кража денег и прочих активов
- D Передача краденого имущества

**Упражнение 15**

Перевод денег между различными лицами или местами с целью «заметания следов» рассматривается как сокрытие источников происхождения.

Это утверждение:

- A Верное
- B Неверное

Ответы к упражнениям

Упражнение 1

- (a) Да. Он намеренно вводит в заблуждение компанию в надежде на получение денег.
- (b) Нет. У нее не было намерения совершить бесчестный поступок, но она совершила ошибку, поверив мошеннику.
- (c) Зависит от наличия других мер контроля. Если помимо авторизации бухгалтером у компании нет иных мер контроля, тогда мошенник получит деньги. Остается надеяться, что у компании имеются другие меры контроля (например, со стороны высокопоставленных работников), которые предотвратят совершение платежа в подобных случаях.

Упражнение 2

Правильный ответ – В – Неверное

Несмотря на то, что обычно сокрытие недостачи происходит при реализации, оно может иметь место и при закупках. В таком случае деньги похищаются с последующей фальсификацией данных учета.

Например, если компания каждый день получает счета на \$100 и оплачивает их по прошествии семи дней, бухгалтер может похитить на восьмой день (переведя деньги на личный счет) деньги, предназначенные для оплаты счета, полученного в первый день. На следующий день он использует платеж девятого дня для оплаты первого счета и так далее. И снова кредиторы получают платежи, все выглядит гладко. И только когда бухгалтер не появляется на работе, а кредиторы начинают оспаривать суммы задолженности, мошенничество раскрывается.

Упражнение 3

- (1) Премии руководителей могут зависеть от достигнутого уровня прибыли.
- (2) Руководство может поднять цену акций, отрапортовав о высоких прибылях, для того, чтобы удовлетворить акционеров.
- (3) Руководители могут быть обеспокоены тем, что их компания будет поглощена, а они потеряют работу, если не будет достигнута высокая прибыль.
- (4) Полученные займы могли выдаваться под особые условия (например, соблюдение определенных финансовых показателей), и существует риск, что компания их не выполнит.

Упражнение 4**Правильный ответ – D**

Он должен сообщить о своих подозрениях СПОД, который проведет расследование и примет решение о дальнейших действиях.

Упражнение 5

Задача отдела по начислению заработной платы	Риски/цели	Процедуры
<p>Информация для расчета заработной платы, собранная из карточек учета времени, табелей и т.д.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Работники пробивают карточки учета времени за своих друзей. • В табелях учета времени завышены часы работы. • Неотработанные сверхурочные. 	<ul style="list-style-type: none"> • Все табели учета времени подписывают линейные руководители. • Машинка учета времени хорошо просматривается. • Регистрация прихода и ухода происходит под наблюдением. • Карточки учета находятся на хранении. • Карточки учета времени организовываются в определенной последовательности, которая проверяется каждый день. • Карточки учета времени сверяется с данными о работниках для выявления несуществующих работников. • Сверхурочная работа производится с полученного заранее разрешения руководства и проверяется.

<p>Подготовлено платежное поручение банку</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствуют некоторые расчетные листы. • Некорректный список работников. 	<ul style="list-style-type: none"> • Расчетные листы нумеруются и сверяются с расчетами и данными работников. • Руководители проверяют списки и расчеты. • Список утверждается перед проведением платежа.
<p>Произведена выплата работникам и налоговым органам</p>	<ul style="list-style-type: none"> • В налоговые органы перечислены некорректные суммы. • Несвоевременная уплата налогов. • Несвоевременная выплата заработной платы. • При выплате заработной платы наличными произошла кража наличности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Использование контрольного счета по заработной плате и проверка разниц. • Настройка системы платежей таким образом, чтобы избежать несвоевременной оплаты. • Избегать оплаты наличными. • Выдавать деньги в запечатанных конвертах. • Работник пересчитывает деньги и расписывается в получении. • Только сам работник может получить заработную плату и расписаться в получении. • Невыданные деньги хранятся в сейфе до выдачи.

 **Упражнение 6**

При небольшом числе мер контроля повышается важность остальных компонентов внутреннего контроля. В частности, директора небольших компаний должны поддерживать сильную контрольную среду, нанимать, в первую очередь, высококлассных работников и обеспечивать им достойные условия и заработную плату. Приверженность этическим ценностям, честности и компетентности должна доводиться до каждого работника компании.

В небольшой компании, как правило, нет отдела внутреннего аудита, однако у работников отдела бухгалтерского учета должна быть возможность предлагать усовершенствования в системы контроля.

В то время как в большинстве стран небольшие компании не обязаны проводить аудит, компания может привлечь внешнего аудитора на добровольной основе. Это помогает предотвратить мошенничество (так как работники будут понимать, что их работа будет позднее проверена) и повышает шансы на обнаружение случившихся фактов мошенничества.

 **Упражнение 7****Правильный ответ – В**

Сговор не обязателен для совершения мошенничества. Один человек может совершить мошенничество в одиночку. Например, кассир может похитить деньги и сфабриковать счет на украденную сумму.

 **Упражнение 8****Правильный ответ – D**

Если работников будут премировать за достигнутый ими уровень продаж, у них может возникнуть соблазн организовать фиктивную реализацию для получения премии. Другие варианты понижают риск мошенничества.

 **Упражнение 9****Правильный ответ – D**

Приукрашивание баланса означает заключение руководством сделок перед завершением года и его отменой после завершения года. Соответственно, оно не может быть совершено третьей стороной.

Упражнение 10

Правильный ответ – В

Выставление кредит нот в начала отчетного периода может означать, что сумма реализации предыдущего периода была завышена.

Упражнение 11

Правильный ответ – В

Ответственность лежит на всех директорах (исполнительных и неисполнительных).

Упражнение 12

Правильный ответ – В – Неверное

Если наличие контроля требуется законом, такой контроль должен быть внедрен независимо от стоимости.

Упражнение 13

Правильный ответ – С

Ротация обязанностей может предотвратить сокрытие недостачи в течение длительного времени, следовательно, эта мера в первую очередь снижает риск мошенничества. Остальные варианты не обеспечивают корректного отнесения поступивших платежей по соответствующим контрагентам и, следовательно, не предотвращают данный вид мошенничества.

Упражнение 14

Правильный ответ – С

Хотя кража, как правило, является преступлением, она сама по себе не относится к деятельности по отмыванию денег.

Упражнение 15

Правильный ответ – А – Верное

По определению. Убедитесь, что вы знаете правильные определения понятий вложение, сокрытие источников и введение в оборот.

А

- Анализ PEST.....119, 145
- Агентская проблема.....233
- Адхократия.....33
- Анализ потребностей заинтересованных сторон.....243
- Аудиторский комитет.....238
- Аутсорсинг.....217

Б

- Базы данных.....79
- Безопасность данных.....126
- Безработица.....175.....184
- Безработица, вызванная заработной платой.....185
- Бизнес-организация.....2
- Большие данные.....86
- Бюджетный дефицит.....183
- Бюкэнэн и Хучински.....2

В

- Введение в заблуждение.....307
- Введение в оборот.....307
- Вертикаль подчинения.....35
- Взятничество и коррупция.....314
- Виртуальные организации.....30
- Вложение.....307
- Внешние заинтересованные стороны.....108
- Внешний аудит.....275
- Внутренние заинтересованные стороны.....106
- Внутренний аудит.....275
- Внутренний контроль и аудит.....283
- Внутренний контроль.....263
- Внутренняя проверка.....263
- Вредоносные программы (Malware).....93
- Временная безработица.....184
- Вспомогательный персонал.....31
- Второстепенные заинтересованные стороны.....109
- Высокая норма управляемости.....36
- Высшее стратегическое управление.....31

Г

- Государственная политика.....121, 212

Д

- Данные.....67
- Девальвация.....189
- Демографические тренды.....207
- Дефицит бюджета.....177
- Дефляционный разрыв.....178
- Децентрализация.....38
- Динамика издержек.....162
- Долгосрочная динамика издержек.....162
- Дополнительный продукт.....46

З

- Заинтересованные стороны.....106
- Заинтересованные стороны.....215
- Закон о продаже товаров 1979 года.....130
- Закон убывающей доходности.....162
- Занятость.....167
- Защита данных.....124
- Защита прав потребителей.....130
- Защита работников.....123

И

- Идеология.....31
- Импортированная инфляция.....186
- Индивидуальный предприниматель.....5
- Инфляционный разрыв.....178
- Инфляция.....167, 174, 186
- Инфляция, вызванная ростом издержек.....186
- Инфляция, вызванная спросом.....186
- информационная система.....267
- Информационные системы для руководства (ИСП).....76
- Информационные системы.....71
- Информационные технологии.....272
- Информационные технологии.....71
- Информация.....67
- Искажение.....297
- Искусственный интеллект (ИИ).....84
- Использование разделяемых сервисов.....37

К

- Качественные данные.....67
- Кейнсианский взгляд (со стороны спроса).....180
- Кибер-атаки.....93
- Кибербезопасность.....93
- Классическая теория.....180

Алфавитный указатель

Колебания валютного курса.....169
Количественное смягчение.....179
Количественные данные.....67
Комитет по вознаграждениям.....237
Комитет по назначениям.....240
Комитеты.....247
Коммерческие организации.....5
Коммерческий риск.....267
Компания с ограниченной ответственностью.....5
Контролируемое достижение цели.....2
Контроль исправления.....271
Контроль над приложениями.....273
Контроль обнаружения.....271
Контроль общего характера.....272
Контроль предупреждения.....271
контрольная среда.....266
Контрольные мероприятия.....268
Конфликт заинтересованных сторон.....109
Кооперативы.....8
Корпоративная социальная ответственность.....241
Корпоративное управление.....234.....241
Корпоративное управление.....279
Краткосрочная динамика издержек.....162
Кривая долговременной средней общей стоимости (LRATC).....163
Кривая кратковременной средней общей стоимости (SRATC).....162

Л

Люди.....44

М

Макроэкономика.....145, 166
Макроэкономическая политика.....167
Маркетинг.....43
Маркетинг-микс.....44
Маркетинговая ориентация.....43
Матрица влияния и интересов Менделоу.....110
Машинная бюрократия.....33
Машинное обучение.....85
Место.....44
Микроэкономика.....145
Минимальные и максимальные цены.....159
Модульные организации.....30

Монетаристский взгляд (со стороны предложения).....181
Монетарная (денежная) инфляция.....186
Монетарная политика.....177
Мониторинг мер контроля.....270
Монополистическая конкуренция.....164
Монополия.....164
мошенничество.....297
Мультипликатор.....181

Н

Независимость.....236
Неисполнительные директора (НИД).....235
Некоммерческие организации.....5
Низкая норма управляемости.....36
Норма управляемости.....35

О

Облачные вычисления.....82
Оболочечная организация.....30
Общественное влияние.....211
Общественный контроль.....240
Общие цели.....2
Олигополии.....165
Оперативное планирование.....40
Операционное ядро.....31
Операционный контроль.....272
Операционный уровень руководства.....72
Организации государственного сектора.....6
Организации с вертикальной управленческой структурой.....36
Организации частного сектора.....7
Организационная структура.....217
Организационные конфигурации Минцберга.....31
Организация с горизонтальной управленческой структурой.....36
Организация.....2
Ответственность руководства.....274
Отделение собственности от контроля.....233
Отмывание денег.....307
Отношения.....210
Отрицательный торговый баланс.....176
Офшоринг.....37
Охрана здоровья и безопасности на рабочем месте.....128
Ошибка.....297

П

- Первичные данные..... 67
- Первостепенные заинтересованные стороны.....109
- Перекрестная эластичность спроса..... 154
- Платежный баланс..... 167..... 175..... 188
- Подразделения в бизнес-организации..... 41
- Политика правительства..... 169
- Политика сокращения денежной массы..... 188
- Положительный торговый баланс..... 176
- Потребность государственного сектора в наличных средствах (PSNCR)..... 178
- Предложение..... 155
- Предотвращение мошенничества..... 314
- предпосылки мошенничества..... 299
- Предпочтения..... 210
- Предпринимательская структура..... 21
- Преимущества компьютеризации..... 80
- Программные пакеты для бухгалтерского учёта..... 79
- Программные приложения..... 78
- Продвижение..... 44
- Продукт..... 44
- Простой договор..... 131
- Профессиональная бюрократия..... 33
- Профицит бюджета..... 178, 188
- Процентная ставка..... 178
- Процентные ставки..... 184
- Процессы..... 44
- Публичная компания с ограниченной ответственностью..... 5

Р

- Равновесие..... 156
- Разукрупнение..... 217
- Реализация стратегии..... 50
- Рост издержек по мере расширения объёма производства..... 163

С

- Связанные заинтересованные стороны..... 107
- Сезонная безработица..... 185
- Система обработки транзакций (COT)..... 74
- Системы поддержки принятия решений (СППР)..... 75
- Совершенные и несовершенные рынки..... 163
- Совокупный спрос..... 168, 180

- Сокращение управленческой структуры..... 217
- Сокращение..... 124
- Соккрытие источников..... 307
- Социальные механизмы..... 2
- Социальные тренды..... 209
- Спрос..... 146
- Среднее звено..... 31
- Стагнация..... 173
- Стратегический выбор..... 50
- Стратегический уровень управления..... 72
- Стратегическое планирование..... 40
- Структура без границ..... 29
- Структурная безработица..... 184

Т

- Тактический уровень управления..... 72
- Тактическое планирование..... 40
- Творческая бухгалтерия..... 305
- Технологическая безработица..... 184
- Технологическая структура..... 31
- Технологические изменения..... 219, 220
- Технологические факторы..... 216
- Технология блокчейн..... 90
- Товарищество..... 5
- Товарная ориентация..... 43

У

- Увольнение..... 123
- Управленческие информационные системы (УИС)..... 75
- Условия предложения..... 155
- Условия спроса..... 148
- Устойчивость..... 215

Ф

- Фальсификация финансовой отчетности..... 305
- Физический контроль..... 272
- Физическое окружение..... 44
- Финансовый контроль..... 272
- Фишинг (Phishing)..... 94

Ц

- Ценовая эластичность спроса..... 150
- Централизация..... 38
- Циклическая безработица..... 184
- Циклы деловой активности..... 171

Ч

Частная компания с ограниченной
ответственностью.....5

Э

Экологические факторы.....213

Экономика предложения.....182

Экономическая политика.....177

Экономические теории.....180

Экономический рост.....167, 173

Экспертные системы (ЭС).....77

Эластичность спроса.....150

Электронные таблицы.....78

Эффект ожиданий.....187

Ориентированы на экзамен

Наш огромный практический опыт помогает большому количеству учеников сдать экзамен с первого раза. Материалы сфокусированы именно на том, что необходимо на экзамене, одновременно охватывая все темы учебного плана, и поданы в том же виде, в котором используются для преподавания в учебных классах.

Удобны для использования

Используя понятный язык и максимально удобные форматы, мы облегчаем понимание наиболее сложных моментов программы, чем упрощаем процесс обучения, для достижения вами максимального успеха.

Написаны преподавателями-практиками

Все учебные материалы написаны нашими специалистами по предметам, одновременно являющимися опытными преподавателями, которые понимают, что именно нужно студентам и в какой форме эти знания будут наиболее полезны.

Liability Company Accountancy
Centre (International) Limited (Great Britain)

(95) 660 51 95

moscow@atc-global.com

organ-atc.com

KAPLAN
PUBLISHING

