Саратовский государственный технический университет

Институт бизнеса и делового администрирования

Кафедра ММЛ

Контрольная работа

по дисциплине: «Международный менеджмент»

на тему: «Международный менеджмент: сущность, структура, особенности развития»

Выполнил ст. 4 курса З/О

47 а группы

Кулахметов Д.А.

Проверила:

Саратов 2006

Содержание

Введение

1. Организационная структура в системе менеджмента

1.1 Понятие организации и организационной структуры

1.2 Типы организационных структур управления

1.3 Сравнение структур управления

2. Технология менеджмента

2.1 Постановка оперативных целей

2.2 Принципы менеджмента

2.3 Соотношение цели и достигнутых результатов

2.4 Планирование менеджмента

2.5 Задачи управления

3. Основные методы менеджмента

3.1 Экономические методы

3.2 Организационно-распорядительные методы

3.3 Социально-психологические методы

3.4 Мотивация исполнителя

4. Управление ВЭД на предприятии

4.1 Основные этапы выхода фирмы на внешнеэкономический уровень

4.2 Выбор оптимальной формы выхода фирмы на внешнеэкономический уровень

4.3 Особенности международной деятельности фирм в современных условиях

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность данной темы заключается в необходимости углубления изучения вопросов управления при выходе на внешний рынок. Внешняя среда, в которой оперирует фирма принципиально важна для любого бизнеса вне зависимости от его направленности и масштабов. Но для внешнеэкономической деятельности она имеет совершенно особое значение: если в своей стране всё «более или менее знакомо», то, выходя на мировой рынок, фирма попадает не только в незнакомую экономическую, политическую и социальную среду, но и в обстановку, когда далеко не очевидны возможности и источники её изучения и адекватной оценки.

Именно поэтому очень важно подобрать правильную модель менеджмента для работы в данной деятельности. Причем приёмы и методы остаются практически те-же, что и для внутриэкономического подхода, но рассматривать их надо более детально и применительно к данной деятельности.

В условиях конкуренции эффективность - главное условие выживания фирмы. Эффективный Менеджмент, обеспечивающий успех фирме, требует ориентации на человека: в части внешней среды - на потребителя, в части внутренней среды - на персонал.

Международный менеджмент является особым видом менеджмента, главными целями которого выступают формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и соответствующего использования экономических, социальных, культурных и иных особенностей этих стран и межстранового воздействия.

В данной работе рассмотрено:

Организационная система менеджмента, в частности: понятие организации и организационной структуры: типы организационных структур, а также их сравнительные характеристики

Технология менеджмента, то есть постановка оперативных целей, их результативность, планирование менеджмента, а так же цели и задачи управления

Основные методы менеджмента – экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические и др.

Кроме того в работе рассмотрены особенности управления ВЭД на предприятие: этапы выхода фирмы на внешний рынок и особенности её деятельности в дальнейшем.

1. Организационная структура в системе менеджмента

1.1 Понятие организации и организационной структуры

Организация - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;

- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;

- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте;

- определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях;

- единство рабочих процессов и процессов управления, как результата разумного разделения труда.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления.

Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано:

на подпроцессы промышленного производства;

изготавливаемые изделия;

пространственные производственные условия.

Организационная структура регулирует:

разделение задач по отделениям и подразделениям;

их компетентность в решении определенных проблем;

общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

Основные законы рациональной организации:

упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;

приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование "поля решения" и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);

обязательное распределение ответственности (не за сферу, а за "процесс");

короткие пути управления;

баланс стабильности и гибкости;

способность к целеориентированной самоорганизации и активности;

желательность стабильности циклически повторяемых действий.

На организационную структуру влияют следующие факторы:

размеры предприятия;

применяемая технология;

окружающая среда.

1.2 Типы организационных структур управления

Организационная структура аппарата управления - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций.

Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

Различают связи:

линейные (административное подчинение);

функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения);

межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления:

линейная;

функциональная;

линейно-функциональная;

матричная;

дивизиональная;

множественная.

В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие. Основной недостаток - высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется.

Функциональная организационная структура реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления (рис.1).



Д- директор; ФН - функциональные начальники; И - исполнители

Рис. 1. Функциональная структура управления

На рис. 1 административные связи функциональных начальников с исполнителями (И1 - И4) такие же, как и для исполнителя И5 (они не показаны в целях обеспечения ясности рисунка). В этой структуре нарушен принцип единоначалия и затруднена кооперация. Практически она не используется.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко (рис. 2).

Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя (на рис. 2 функциональные начальники составляют штаб директора).



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП – функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 2. Линейно-функциональная структура управления

Дивизиональная (филиальная структура) изображена на рис.3. Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности или географически.



Рис. 3. Дивизиональная структура управления

Матричная структура (рис. 18, 19) характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную.



Рис. 4. Матричная структура управления, ориентированная на продукт



Рис. 5. Матричная структура управления по проектам

Множественная структура объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

1.3 Сравнение структур управления

Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования.

Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образовывая штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных,

организацией директивных связей по однолинейному принципу,

преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

По идее штабы должны давать консультации и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников,

позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые),

способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование,

структура жестка и с трудом реагирует на изменения.

Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы.

При этом обеспечивается:

относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов,

организация директивных связей по линейному принципу,

относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой,

быстрая реакция на изменения рынка,

освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений,

снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе.

К числу недостатков этой структуры относят:

относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен,

при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.).

Многомерные формы организации и управления характеризуются применением двух (матричная) или нескольких (тензорная) критериев разделения задач.

Общими признаками этой организационной формы являются:

лимитированное пространство принятия решений инстанциями менеджмента,

организация директивных связей по многолинейному принципу,

большие затраты на координацию между инстанциями.

Можно различить структуры, ориентированные на производство и на проект. Структура, направленная на производство, не ограничена временными рамками. Здесь имеется функциональная область менеджмента (где находятся многие стабильные организационные решения) и менеджмент по изделию (горизонтальный срез, охватывающий все предприятия).

Проблемы такой организации состоят:

в регулировании задач, компетентности и ответственности менеджеров по изделиям,

в больших затратах на координацию,

в возможных директивных конфликтах.

Структуры, направленные на проект, как правило, ограничены по срокам и характерны для сложных и рисковых проектов .

Их проблемы состоят:

в конфликтах между инстанциями и менеджерами проектов (противоречивые указания, ресурсные конфликты),

неуверенности менеджеров в реальности сроков выполнения задач по проектам.

Для предприятий (фирм), действующих на международном рынке, может применяться трехмерная (тензорная) структура управления: изделие - регион - функция.

Проблемы такой структуры управления:

конфликт из-за власти между представителями нескольких инстанций;

преобладающая работа в группах и, следовательно, возможная задержка в принятии решений и коллективная ответственность (безответственность).

Поэтому требуется однозначное регулирование компетентности и нормальные рабочие отношения между партнерами.

2. Технология менеджмента

2.1 Постановка оперативных целей

Целенаправленность управления предполагает осознанное движение к четкой и ясной цели (несмотря на препятствия и даже вопреки им). В последнее время в литературе появилось даже новое понятие «напористость менеджера», которое предусматривает осуществление неоднократных мер, решений или мероприятий, направленных на достижение поставленной цели. Очень важно, чтобы цель была поставлена в показательной форме и ее можно было измерить.

Примеры правильно поставленных целей:

повышение объемов продаж на 10 %;

снижение себестоимости продукции на 5 %;

повышение прибыли на 7 %;

повышение рентабельности на 2 %.

Примеры неправильно поставленных целей:

повышение качества продукции;

улучшение дизайна выпускаемой продукции и т.д.

Очевидно, что в первом случае необходимо выделить показатель или показатели, позволяющие оценить качество продукции, например среднее время наработки на отказ продукта, или процент выхода годных изделий.

Во втором случае необходимо разработать систему оценки дизайна продукции (например, автомобиля или электронной системы). Обычно для этих целей используется метод экспертных опросов (например, по баллам: 1— удовлетворительно; 2 — хорошо; 3 — отлично) специалистов или потенциальных покупателей, клиентов, дистрибьюторов. Опрос экспертов позволяет вычислить максимальный средний балл дизайна выпускаемой продукции и поставить цель на будущее.

2.2 Соотношение цели и достигнутых результатов

Часто встречаются три варианта.

Конечный результат (который также должен быть обязательно измерен) не только близок, но и превосходит поставленную цель.

Конечный результат уступает поставленной цели.

Конечный результат противоречит поставленной цели.

Очевидно, что в первом варианте организация явно выиграет от полученного результата, но в дальнейшем необходимо стремиться к более точным предварительным расчетам и планам.

Во втором случае важно проанализировать причины неудачи (отрицательный результат — тоже результат) и сделать правильные выводы. В некоторых ситуациях конечный результат оказывается хуже из-за слабой «напористости» менеджеров, плохой системы управления организацией, в других случаях — из-за несбалансированности оптимистических и пессимистических оценок при постановке цели. Важно понять, почему не удалось достичь планируемых показателей.

Часто встречается третий вариант исхода, когда достигнутые результаты приходят в противоречие с поставленными ранее целями. Примером может служить ведущаяся во многих странах мира длительная борьба с алкоголизмом, коррупцией, наркоманией и т.д. Более того, во многих случаях эти проблемы не только не разрешаются, но и усугубляются. В экономике также возможны ситуации, когда цель, например повышение производительности труда за счет ужесточения дисциплины, входит в противоречие с достигнутым результатом (снижение психологической мотивации к труду приводит к резкому уменьшению показателей производительности).

2.3 Принципы менеджмента

Принципы менеджмента реализуются через сознание, интеллект, волю (напористость) и целеустремленность человека. Важно обеспечить такие условия труда, чтобы в максимальной степени использовать эти человеческие качества.

Основные принципы менеджмента включают в себя:

принцип научности (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них);

принцип системности и комплексности (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии: «подсистема пожизненного найма», «подсистема подготовки на рабочем месте», «подсистема ротации кадров», «подсистема репутаций», «подсистема оплаты труда», которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);

принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);

принцип демократического централизма (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));

принцип баланса власти (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);

принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);

принцип приоритетности (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;

принцип оптимального сочетания положительной синергичности в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;

постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

2.4 Планирование менеджмента

Планирование — процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных). Планирование зависит от целей и стратегии развития организации. Выделяют следующие виды стратегии планирования:

стратегия роста во времени (например, объемов продаж, объемов производства, производительности, качества, финансовых показателей и т.д., от достигнутого плюс прирост в %).

стратегия ограниченного роста во времени (от достигнутого плюс прирост на инфляцию).

стратегия снижения во времени (себестоимости продукции, финансовых показателей и т.д.).

стратегия сокращения (функций или подразделений организации, аппарата, численности персонала, рынков сбыта и т.д.).

комбинированная стратегия.

По времени различают:

краткосрочное (оперативное) планирование (на срок до одного года);

долгосрочное планирование (на срок более года).

После определения целей и стратегии развития приступают к планированию необходимых для выполнения задачи ресурсов. С точки зрения привлекаемых ресурсов можно провести следующую классификацию планирования:

материально-техническое планирование (планирование необходимых для выполнения задачи станков, оборудования, запасов, рабочих площадей, мощностей, транспорта, коммуникаций, снабжения, сбыта и т.д.);

финансовое планирование (планирование будущей прибыльности и рентабельности работы, заработной платы, оборачиваемости средств, кредитов и др.);

планирование численности персонала;

временное планирование (построение сетевых графиков, графиков Ганта и т.д.);

планирование информационной архитектуры организации и ее информационных ресурсов.

При планировании будущих объемов выпуска продукции необходимо иметь информацию о:

жизненных циклах товаров (если предприятие производит и само продает на рынке);

возможностях производства;

возможностях рынков сбыта.

Производственный план влияет на издержки. В нем, как правило, указываются:

объемы выпуска продукции во времени;

количество работающих и расходы на заработную плату;

издержки на хранение продукции;

издержки по задолженным заказам;

издержки по внеурочным работам или простоям;

издержки на передачу продукции;

издержки по найму и увольнению работников и др.

В производственном планировании выделяют три стратегии:

планирование переменных во времени объемов производства при переменной численности работающих;

планирование переменных во времени объемов производства при постоянной численности работающих;

планирование постоянных во времени объемов производства при постоянной численности работающих;

Планирование материальных потребностей для производства осуществляется:

с учетом будущих объемов производства (запас материальных ресурсов при этом минимален);

без учета будущих объемов производства (с ориентацией на имеющиеся большие запасы материальных ресурсов).

В некоторых компаниях обеспечение производства материальными ресурсами не предполагает создания запасов, а осуществляется по принципу «точно вовремя», когда комплектующие, сырье, материалы, энергоносители поступают ровно к тому времени, когда это необходимо, что позволяет минимизировать издержки хранения и снизить себестоимость продукции.

Бизнес-план — это специальный инструмент менеджмента, широко используемый в современной рыночной экономике для инновационной деятельности. Он позволяет дать целостную оценку перспектив и потенциала бизнеса во времени, всесторонне проанализировать намерения и возможности, дать гарантии. Бизнес-план — основа предпринимательства. Для получения дополнительных кредитов или инвестиций необходимо иметь четко обоснованный бизнес-план, в котором будут доказательства того, что новое дело будет прибыльно и рентабельно.

Инвестиционные планы (планы долгосрочных вложений средств) разрабатываются государственными структурами, частными организациями и частными инвесторами, заинтересованными в привлечении дополнительных финансовых средств.

Качество плана зависит от выбранной методологии и методик планирования, выбора показателей планирования, взаимодействия и единства органов планирования, максимального учета факторов объективной и субъективной природы (темпы экономического роста страны, инфляция, уровень безработицы, этнокультурные особенности и уровень жизни населения, средний возраст и пол персонала и т.д.).

2.5 Задачи управления

К основным задачам управления можно отнести:

управление персоналом (коллективом, кадрами);

управление качеством продукции;

управление инновациями (нововведениями в организации);

стратегическое управление (стратегия роста, стратегия ограниченного роста, стратегия сокращения, сочетание стратегий);

управление финансовыми ресурсами;

управление материальными ресурсами и запасами;

управление информационными ресурсами;

управление временными ресурсами (сетевое планирование);

управление производительностью труда;

антикризисное управление предприятием;

управление маркетингом (маркетинговыми стратегиями, например, стратегиями «цена—качество»);

управление по целям (МВО) (предложено в 1950-х гг. П. Друкером, предполагает правильную постановку цели(ей) и последующий переход к формированию функций и процессов управления; необходимо не только реагировать задним числом на негативную ситуацию, но и предварительно разрабатывать ряд мероприятий с целью ее недопущения);

управление по результатам (цикличный процесс постановка результатов (целей) — процесс ситуационного управления — контроль за результатами; на первый план выходят оперативная реакция на неожиданные ситуации и напористость менеджера).

3. Основные методы менеджмента

3.1 Экономические методы

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

Экономические интересы делятся на четыре большие группы:

интересы государства;

интересы отрасли;

интересы коллектива (организации);

интересы личности.

Между этими интересами всегда существуют диалектические противоречия. Искусство руководителей состоит в разрешении этих противоречий, поиске возможных компромиссов. Возможные экономические рычаги управления включают в себя:

себестоимость;

рентабельность;

прибыль;

фондоотдачу;

цену;

заработную плату и др.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

3.2 Организационно-распорядительные методы

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Такие методы позволяют позволяют:

регламентировать деятельность (всей организации, структурных подразделений, должностей, функций);

обеспечивать организацию нормативами (времени, численности персонала, нормативами выработки, концентрации вредных веществ, нормативами соотносительности, например преподавателей и студентов в вузе);

поддерживать дисциплину (предостережение, разъяснение, ознакомление, советы).

К числу организационных методов относят:

организационное проектирование,

регламентирование,

нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

приказа,

постановления,

распоряжения,

инструктажа,

команды,

рекомендации.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

3.3 Социально-психологические методы

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

моральное поощрение,

социальное планирование,

убеждение,

внушение,

личный пример,

регулирование межличностных и межгрупповых отношений,

создание и поддержание морального климата в коллективе.

Социальные процессы идут на четырех уровнях: на уровне всего общества, организации, рабочей группы и на уровне личности.

Для менеджера очень важно: правильно оценить индивидуальные качества работника, подобрать, расставить и закрепить кадры на рабочих местах и создать условия для максимального проявления индивидуальных профессиональных качеств работника.

3.4 Мотивация исполнителя

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение),

- сметь (эти установки и мероприятия должны быть "допустимыми" для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм),

- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного),

- хотеть (они должны быть мотивированы).

Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию (она обычно называется "пирамидой Маслоу") - рис. 6.



Рис. 6. Пирамида Маслоу

Прежде всего, следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу,

- определить его рамки действий,

- четко сформулировать цели и задачи,

- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов),

- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);

- приведении мотивов в действия (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);

- усилении мотивов;

- оценке работы и аттестация (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);

- удовлетворении потребностей;

- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;

- улучшению качества изделий;

- более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;

- повышенному притоку сотрудников;

- повышению их работоспособности;

- большей сплоченности и солидарности;

- уменьшению текучести кадров;

- улучшению репутации фирмы.

4. Управление ВЭД на предприятии

4.1 Основные этапы выхода фирмы на внешнеэкономический уровень

Выход фирмы на внешнеэкономический уровень может осуществляться в различных формах - экспортная торговля, создание представительств, торговых фирм, совместных предприятий за рубежом, перенос производства, проведения НИОКР, разработки маркетингового комплекса в другие страны и т.д. Выбор рациональной формы интернационализации бизнеса зависит от стратегических целей фирмы и конкретных условий деятельности на родине и за рубежом. Ниже приводится таблица выбора предпочтительного этапа выхода фирмы на внешнеэкономический уровень в зависимости от целей фирмы и условий ее деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Выбор предпочтительного этапа интернационализации бизнеса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап выхода фирмы на внешнеэкономический уровень | Подэтапы выхода фирмы на внешнеэкономический уровень | Условия для реализации | Цели |
| 1. Экспортный | 1.1. Продажа через агентов | - незначительная доля экспорта в продажах;  - отсутствие барьеров для импорта;  - местный спрос превышает предложение. | - преодоление цикличности в спросе  - реализация отличий в экономических условиях;  -рост объемов продаж; |
|  | 1.2. Создание представительств | - значительная доля экспорта в продажах; | -продленный спрос; |
|  |  | - отсутствие барьеров для импорта; | -выгоды массового производства; |
|  |  | - спрос равен предложению; |  |
|  |  | - сильная конкуренция; |  |
|  |  | - важность послепродажного обслуживания. |  |
| 2. Международ-ный | 2.1. Местный маркетинг | - различия в условиях деятельности;  -необходимость дифференциации маркетинга;  - интенсивная конкуренция | - реализация различий в условиях деятельности |
|  | 2.2. Местное производство | - наличие барьеров для импорта | - доступ к местным ресурсам |
|  | 2.3. Местные НИОКР | - более низкая стоимость  - специфика маркетинга | ---// ---- |
| 3. Транснацио-нальный |  | - мировая конкуренция | - выгоды массового производства  -глобальная оптимизация: НИОКР-ресурсы-производство |

4.2 Выбор оптимальной формы выхода фирмы на внешнеэкономический уровень

Выбор оптимальной формы выхода на внешнеэкономический уровень зависит от значительного числа факторов, определяющих стратегию фирмы по выбору продукта, технологии его изготовления, маркетингу, размещению производства. Поэтому предварительно должны быть выбраны варианты стратегии маркетинга, продукта/технологии и размещения производства. Этой цели служат вспомогательные таблицы.

Алгоритм выбора предпочтительной интернационализации бизнеса:

1. Определение предпочтительных стратегий маркетинга и продукта/технологии.

2. Определение предпочтительного варианта размещения производства.

3. По основной таблице 1 с учетом этих вариантов определяется наиболее целесообразная форма интернационализации бизнеса.

4.3 Особенности международной деятельности фирм в современных условиях

Качественные изменения в организационных формах и методах международной деятельности фирм являются результатом тех сдвигов, которые происходят в сфере производства, где господствующие позиции принадлежат ТНК (транснациональным корпорациям). Эти изменения отражают тот факт, что проблема воспроизводства все более превращается в проблему рынка, и, чтобы осуществить производство на расширяющейся основе, ТНК все глубже внедряются в сферу международного обращения путем создания собственной заграничной сети. Это проникновение вместе с тем означает, что сам характер и содержание международной деятельности фирм претерпевают существенные изменения, поскольку международная деятельность все более отражает результаты производственного кооперирования и производственных связей как между крупными ТНК, так и внутри них.

Сосредоточение значительной части международного товарообмена в ТНК и осуществление его в формах и методах, присущих их экономической природе, определяют во многом характер международных экономических связей в современных условиях. Транснационализация производства и капитала стала не только непосредственным условием функционирования и развития ТНК, но и фактором, определяющим в известной мере темпы и пропорции развития всей мировой системы хозяйства. По мере возрастания в деятельности ТНК роли внешнеэкономической сферы она становится все более действенным фактором их экономического роста.

Важнейшие изменения в содержании международной деятельности ТНК проявляют себя прежде всего в том, что наряду с торговлей в ее традиционном виде все большее значение приобретают новые формы обмена, такие, как производственное сотрудничество, обмен научно-техническими знаниями и опытом, другими услугами.

Новые явления в организационных формах управления международной деятельностью ТНК вытекают прежде всего из проводимой ими политики переориентации от экспорта товаров из страны базирования материнской компании к осуществлению производственной деятельности на подконтрольных заграничных производственных предприятиях с последующей реализацией продукции на зарубежных рынках. Это продиктовано стремлением ТНК использовать относительный избыток капитала для увеличения нормы прибыли, получаемой в странах с более низкой заработном платой, меньшими налогами, расходами на сырье, транспортировку и др.

Заключение

Менеджмент – важная часть деятельности предприятия. От правильного ведения менеджмента в организации во многом зависит её дальнейший успех на рынке.

Существует много факторов, которые влияют на развитие организации, но все эти факторы можно разделить на две группы: Факторы внешней и внутренней среды.

Фактор внешней среды нельзя не учитывать, поскольку фирма живет в постоянном контакте с внешней средой и зависит от ее изменений. Поэтому грамотный анализ внешних факторов и своевременная передача результатов управляющему персоналу компании играет большую роль в успешной деятельности фирмы. А для фирмы, которая ведёт внешнеэкономическую деятельность они особенно важны, так как всегда надо учитывать культуру той страны, на чей рынок направляешь свою продукцию.

Но все же основной составляющей менеджмента является управление персоналом. Именно оно во многих случаях имеет при прочих равных условиях решающее значение для успешного развития фирмы. Человеческие отношения - основа деятельности менеджера.

Управленческое общение - общение с целью осуществления руководства людьми, то есть изменение их действий в определенном направлении, поддержание данного направления или формирование нового направления.

Грамотное управленческое общение с персоналом не только создает оптимальный климат на фирме, но и способствует повышению работоспособности персонала, а также помогает проявлению инициативы сотрудниками. Все это вместе дает фирме возможность без лишних трений и проволочек работать наиболее эффективно в выбранной ей нише рынка и, планомерно осуществляя свою стратегию, идти к Успеху.

Рассматривая различные составляющие менеджмента, его функции и схемы управления, ясно видно, что цель каждой из них в общем-то одна - они призваны вести фирму к вершине Успеха. Следовательно, можно заключить, что и цель менеджмента, как системы управления и его сущность в том, чтобы, используя все доступные средства, вести фирму по выбранной ей линии к вершине коммерческого Успеха, который является целью любого бизнеса в любой сфере.

Во внешней среде и её оценке кроются огромные возможности и в равной мере самые значительные опасности для развития и дальнейшей деятельности предприятия. Необходимо понимать, что кроме успешной производительности предприятия. Именно поэтому менеджменту надо уделять большое внимание при выходе на внешний рынок.

Список использованной литературы

1. Авдокушин Е.Ф. «Международные экономические отношения», - Москва, «Юристь», 2001.

2. Герчикова И.Н. «Международные экономические организации: регулирование мирохозяйственных связей и предпринимательской деятельности», - Москва, АО «Консалтбанкир», 2000.

3. Под редакцией Жукова Е.Ф. «Международные экономические отношения», - Москва, «Юнити», 2000.

4. Под редакцией Самофалова В.И. «Мировая экономика и международные экономические отношения», - Ростов – на - Дону, 2000.

5. Шреплер Х.А. «Международные экономические организации»/ Справочник, - Москва, «Международные отношения», 1998.

6. www.WTO.ru

7.Пебро Мишель. Международные экономические, валютные и финансовые отношения. – М.: 1994.

8.Сак Джефри. Рыночная экономика и Россия. – М.: Экономика, 1994.

9.Б.В. Булгай, Н.Н. Ливенцев. Международные экономические отношения. – М.: Финансы статистика, 1996.

10.П. Линдерт. Экономика мирохозяйственных связей. – М.: Прогресс-Универс, 1992.

11. Маркин. Учебник по Менеджменту . М.2003

12. Менеджмент М. 2005