**Модуль «Основы менеджмента»**

**Вопрос 2 Менеджмент**

Менеджмент – вид профессиональной деятельности, направленной на достижение намеченных целей в рыночных условиях путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма.

Менеджмент – это управление в условиях рынка, означающее:

♦ ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, запросы конкретных потребителей и организацию производимых видов продукции, пользующихся спросом и способных принести фирме намеченную прибыль;

♦ постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;

♦ хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую ей свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы;

♦ постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

Менеджмент – современная система управления предприятием, действующая в условиях рыночной экономики. Термин «Менеджмент» по сути является аналогом термина « управление», его синонимом. Однако есть отличие. Управление относится к живой и неживой сфере. Например, управление техникой, биологическими процессами, государством. Т.е. управление является более широким понятием. Менеджмент применяется только в управлении социально-экономическими системами. Менеджмент это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности для достижения намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Система менеджмента – это совокупность различных составляющих элементов: принципов управления, функций, методов, технологий, информационного обеспечения, материального, технического обеспечения в условиях АСУ, а также правового обеспечения.

Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, то более правильно использовать термин – государственное управление», а для обозначения обезличенной системы управления употребляется термин «администрирование».

Менеджер – это человек, имеющий профессиональную управленчес-кую подготовку и функционирующий в условиях рынка.

Менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса. Объединяет работников различных специальностей (инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров) работающих под руководством менеджера.

Увеличение размеров предприятия, сложности технологии обусловили возросшие требования к управлению. В современных условиях все решения по финансовым, организационным и экономическим вопросам подготавливаются и вырабатываются профессионалами в области организации управления, которые осуществляют наблюдение и контроль выполнения принятых решений.

Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие субъекта этой деятельности – специалиста-менеджера, а в качестве объекта – хозяйственную деятельность фирмы или отдельную ее сферу.

Под хозяйственной деятельностью в определении менеджмента понимается деятельность фирмы в любой отрасли экономики (промышленности, торговле, строительстве, транспорте, сфере услуг, банковском деле, страховой деятельности и т.д.) и в любой сфере деятельности (производство, сбыт, финансы), направленная на получение прибыли как конечного результата или предпринимательского дохода в зависимости от конкретных целей деятельности фирмы.

Таким образом, "менеджмент" относится только к тем категориям фирм, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли (предпринимательского дохода) независимо от характера такой деятельности.

Структура современной организации (фирмы) образует единое целое благодаря целенаправленному воздействию на ее основные связи и процессы. Это достигается в результате управленческой деятельности, которая представляет собой сочетание различных функций, каждая из которых направлена на решение сложных специфических проблем взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы. Сфера управления охватывает все стороны деятельности организации: производство, НИОКР (инновации), сбыт, финансы, коммуникации и т.д.

Круг проблем, решаемых управленческой деятельностью, сводится к следующему: определение конкретных целей развития, выявление их приоритетности, очередности и последовательности решения. На этой основе разрабатываются хозяйственные задачи, определяются направления и пути их решения, определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения, устанавливается контроль выполнения поставленных задач.

Реализация общих задач требует создания необходимых условий в сфере управления:

♦ функций маркетинга - для приспособления производства к требованиям и спросу рынка (методами разработки внутрифирменных программ маркетинга по каждому продукту и прогноза развития);

♦ функций планирования - для обоснованного определения основных направлений и пропорций развития материального производства с учетом источников его обеспечения (методами разработки планов и прогнозов);

♦ функций организации - для налаживания организационных отношений между различными подразделениями по выполнению решений и плановых показателей хозяйственной деятельности на конкретный период;

♦ функций оперативного руководства - для мгновенного вмешательства в процесс деятельности организации, чтобы реализовывать запланированные мероприятия и предупреждать расхождение между планом и фактом;

♦ функций контроля - для проверки выполнения деятельности и сравнения с намеченными целями и направлениями развития (составлением балансов, счетов прибылей и убытков и т.д.);

♦ функций мотивации - для морального и материального стимулирования персонала при выполнении задач по достижению целей организации. Структура современной организации (фирмы) образует единое целое благодаря целенаправленному воздействию на ее основные связи и процессы. Это достигается в результате управленческой деятельности, которая представляет собой сочетание различных функций, каждая из которых направлена на решение сложных специфических проблем взаимодействия между отдельными подразделениями фирмы. Сфера управления охватывает все стороны деятельности организации: производство, НИОКР (инновации), сбыт, финансы, коммуникации и т.д.

Круг проблем, решаемых управленческой деятельностью, сводится к следующему: определение конкретных целей развития, выявление их приоритетности, очередности и последовательности решения. На этой основе разрабатываются хозяйственные задачи, определяются направления и пути их решения, определяются необходимые ресурсы и источники их обеспечения, устанавливается контроль выполнения поставленных задач.

Реализация общих задач требует создания необходимых условий в сфере управления:

♦ функций маркетинга - для приспособления производства к требованиям и спросу рынка (методами разработки внутрифирменных программ маркетинга по каждому продукту и прогноза развития);

♦ функций планирования - для обоснованного определения основных направлений и пропорций развития материального производства с учетом источников его обеспечения (методами разработки планов и прогнозов);

♦ функций организации - для налаживания организационных отношений между различными подразделениями по выполнению решений и плановых показателей хозяйственной деятельности на конкретный период;

♦ функций оперативного руководства - для мгновенного вмешательства в процесс деятельности организации, чтобы реализовывать запланированные мероприятия и предупреждать расхождение между планом и фактом;

♦ функций контроля - для проверки выполнения деятельности и сравнения с намеченными целями и направлениями развития (составлением балансов, счетов прибылей и убытков и т.д.);

♦ функций мотивации - для морального и материального стимулирования персонала при выполнении задач по достижению целей организации.

**Модуль «Основы маркетинга»**

**Вопрос 15 Функции и принципы маркетинга**

Для более глубокого понятия сущности маркетинга следует рассмотреть функции и принципы маркетинговой деятельности и определить основные стратегические и тактические задания.

Функции маркетинга:

1. изучение внешней среды с целью выявления спроса на товар;
2. изучение потребителя как главного действующего лица для производителя;
3. планирование маркетинговой деятельности;
4. разработка маркетинговой товарной политики;
5. разработка маркетинговой ценовой политики;
6. разработка маркетинговой политики распределения;
7. разработка маркетинговой политики коммуникаций – функция постоянного напоминания рынку про товары и фирму;
8. обеспечение социального соответствия;
9. управление маркетинговой деятельностью.

Принципы маркетинга:

1. постоянный поиск и максимальное внимание к потребителю, ориентировка на его нужды и требования, которые предусматривают предложение рынка не товаров и услуг, а способов развязывания проблем потребителей;
2. гибкость в достижении поставленной цели путем адаптации к требованиям рынка с одновременным направлением влиянием на него;
3. комплексный поход к разработке маркетинговых планов, что предусматривает использование не отдельных маркетинговых мероприятий, а комплекса маркетинга, объединение отдельных элементов которого позволяет достичь определенной цели;
4. направленность на долгосрочную перспективу развития фирмы.

**Основные стратегические задания**

Основные стратегические задания:

* определение стратеги поведения фирмы на рынке;
* выбор и освоение целевых рынков;
* создание новых товаров, реальных и коммуникационных маркетинговых систем.

Основные тактические задания:

* выявление действующих потенциальных желаний потребителей и спроса на товар и на этой основе обоснование целесообразности их производства;
* организация изучения рынка с учетом потребностей в новой продукции, согласно потребительской способности;
* планирование и координация производства, сбыта и финансовой деятельности рынка с учетом условий рынка;
* организация и совершенствование системы и методов сбыта продукции;
* реализация маркетинговой политики ценообразования;
* осуществление мароприятий в отношении маркетингових коммуникаций;
* анализ маркетинговой деятельности.

**Модуль «Основы бизнеса»**

**Вопрос 25. Значение бизнес плана и основные требования к его подготовке**

В современных условиях основу инвестиционной деятельности предприятий составляет реальное инвестирование. Поэтому и разработка, и реализация инвестиционных планов связаны с реальными инвестиционными проектами. Инвестиционный проект представляет собой документ, определяющий и обосновывающий необходимость осуществления реального инвестирования, в котором содержатся основные характеристики проекта и финансовые показатели, связанные с его реализацией.

Собственники и менеджеры предприятия, а также инвесторы и кредиторы должны иметь четкое представление о стратегической концепции проекта, его масштабах, важнейших показателях маркетинговой, экономической и финансовой эффективности, объеме необходимых инвестиционных затрат, сроках их возврата и т.п. Для принятия решения по проекту участникам его реализации целесообразно иметь компактный документ, в котором были бы отражены основные, достаточные для принятия инвестиционного решения данные. Таким документом служит бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план – это весьма специфический документ. В нем с экономической точностью должна быть доказана теорема о том, что вложенные инвестором деньги будут ему возвращены с прибылью. Во-первых, бизнес-план это, собственно, план работ по развертыванию проекта. Во-вторых – финансовые расчеты. В-третьих – сокращенная и структурированная подборка юридических и организационных документов компании.

Мнение о легкости написания бизнес-плана совершенно не соответствует действительности. В поверхностном бизнес-плане всегда видна низкая квалификация его разработчиков и менеджерской команды. Для руководителей предприятий всех уровней чрезвычайно важно уметь разработать бизнес-план и провести анализ инвестиционного проекта. Рассчитывая на привлечение инвестиций, нужно также обосновать свой бизнес-план, доказать инвесторам, что деньги вкладываются в надежное, эффективное предприятие. Бизнес-план – это, по сути, представленная в определенном стандарте система доказательств успешности предлагаемого дела. Однако с этими задачами зачастую не справляются ни опытные руководители предприятий, привыкшие к старым условиям хозяйствования в отсутствие конкурентной борьбы, ни новые предприниматели без опыта планирования и четкого представления о круге ожидающих их проблем. Данная работа посвящена проблеме инвестиционного проектирования на предприятии. В ней излагаются теоретические и практические аспекты создания и реализации бизнес-плана в соответствии с современными требованиями.

В мировой практике существуют достаточно эффективные способы привлечения инвесторов. Бизнес-план нужен там, где планируются какие-то изменения в компании, требующие финансовых вложений. Редко кто даст деньги просто так – без информации о направлениях их использования, сроках и гарантиях возврата.

Целевая функция бизнес-плана, встающая перед руководством компании при разработке этого документа, заключается в том, что необходимо, прежде всего, решить для себя: какую цель преследует компания этой разработкой и постараться сформулировать эту цель в письменном виде. Каждая компания составляет лишь ей присущий бизнес-план, используя собственные подходы и структуру, различающиеся в зависимости от характера бизнеса, особых целей плана и индивидуальных требований кредиторов.

За последнее время у нас в стране возник повышенный интерес к написанию бизнес-планов отдельных организаций и предприятий. Однако в публикациях по данному вопросу практически не рассматриваются вопросы определения места бизнес-плана в системе планирования предприятия и его связи с другими планами предприятия.

Бизнес план выполняет много функций, включая привлечение внешнего финансирования и оценку успешности бизнеса. Он представляет собой своего рода заявление о намерении и подробно объясняет путь, по которому будет развиваться бизнес, а также сроки, и кто будет принимать в этом участие.

Очень большое значение представляет ясность в отношении связанных с бизнесом проблем. Если даже план рассчитан для внутреннего использования, писать его необходимо так, как будто бы он предназначен для внешних пользователей.

Хотя в теории нет установленных требований к содержанию бизнес плана, есть некоторые элементы, которые должны присутствовать в каждом бизнес плане. Это касается не столько содержания, сколько структуры плана. Эти элементы включают:

- Резюме руководителей – общее описание бизнеса. Большое количество руководителей и инвесторов судят о перспективах бизнеса, основываясь именно на данной секции бизнес плана.

- Краткое описание бизнес возможности – кто вы, что вы планируете продавать или предлагать, зачем и кому.

- Стратегии маркетинга и продаж – почему вы считаете люди будут покупать то, что вы хотите им продавать, и как вы собираетесь им это продавать.

- Команда управления и персонал – ваши профессиональные навыки и люди, которых вы планируете нанять для работы.

- Операционная деятельность – помещение, производственные средства, управление информационными системами и ИТ.

- Финансовые прогнозы – данная секция представляет все изложенное в предыдущих секциях в цифрах.

Практический или "рабочий" характер бизнес плана означает, что по мере роста и расширения бизнеса, вы можете инкорпорировать в бизнес план новые данные о прогрессе и постоянных результатах вашего бизнеса. Таким образом, вы всегда сможете возвращаться к бизнес плану и проверить, полностью ли соответствовали поставленным задачам и выработанным стратегиям.

Последовательность разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Бизнес-идея (инновационный замысел)  1. Сбор и анализ информации о продукции (услугах).  2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта (маркетинг и сбыт продукции (услуг))  3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли (описание предприятия и отрасли)  4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами (производственный план)  5. Расчет потребного капитала и источников финансирования (финансовый план)  6. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (направленность и эффективности проекта)  7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта (организационный план)  8. Решение вопросов рисков и гарантий (риски и гарантии)  9. Подбор материалов и составление приложений  10. Составление краткого содержания проекта (резюме)  11. Составление аннотации на проект (аннотация)  12. Оформление титульного листа | раздел 3  раздел 4  раздел 2  раздел 5  раздел 7  раздел 8  раздел 6  раздел 9  приложения  раздел 1  аннотация  титульный лист | Возможность выполнения расчетов при помощи компьютерной программы и получения документов  *Помесячно:*  - отчет о прибылях и убытках  - отчет о движении денежных средств  - прогнозный баланс  - начисленные налоги  - финансовые результаты  - срок окупаемости  - индекс прибыльности, PI  -внутренняя норма рентабельности, IRR  - чистый приведенный доход, NPV  Анализ чувствительности проекта  Внимание!  На каждом шаге проводятся анализ и определение возможностей сокращения риска, затрат и сроков реализации проекта. |

**Список литературы**

1. Багиев Г.Л. и др. Международный маркетинг. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.

2. Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие /Под ред. В.М.Попова. – Финансы и статистика, 2000. – 480 с.

3. Менеджмент. Учебник / Под ред. В.В.Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591 с

4. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 222 с.

5. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 1991. – С.12.

6. Кунц Г., О’Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М.: Прогресс, 1981. Т. 1. – С.92.