**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**Управление фирмой в условиях рынка**

**СОДЕРЖАНИЕ:**

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты управления фирмой в условиях рынка 5

1.1.Общая характеристика фирмы в условиях рынка: цели, задачи, функции, структура 5

1.2.Сущность, значение и организация управления фирмой в условиях рынка 11

Глава 2. Анализ управления фирмой в условиях рынка 19

2.1.Необходимость существования рынка для управления фирмой 19

2.2.Проблемы управления фирмой в условиях рынка 20

2.3.Современные тенденции управления фирмой в условиях рынка 22

Глава 3. Пути совершенствования управления фирмой в условиях рынка 27

3.1.Стратегия управления фирмы в условиях рынка 27

3.2. Государственное регулирование фирмы в условиях рынка 31

3.3.Информационные системы управления фирмой в условиях рынка 33

Заключение 38

Список литературы 40

# Введение

В России интенсивно идет процесс формирования рыночных отношений. Наилучшему их развитию способствует предпринимательская деятельность. Рыночная экономика невозможна без фигуры предпринимателя - свободного и деятельного человека, хозяина и знатока своего дела, умелого организатора и руководителя. Фирма является главным звеном рыночной экономики, так как только с помощью фирм происходит интенсивное функционирование и развитие рыночных отношений. Так как фирма является опорой предпринимательства и продуктом рыночной экономики, то её необходимо изучать со всех сторон. Поведение фирмы на рынке имеет большое значение не только для предпринимателя и сотрудников фирмы, но и для других групп субъектов: домашних хозяйств, государства и иностранцев. Изучение поведения фирм является необходимым условием выработки экономическими агентами адекватных решений как на микро-, так и на макроуровне. Фирма интегрирует и организует экономику на микроуровне. А совокупность фирм определяет эффективность национальной, региональной и мировой экономики в целом. Фирма всегда стоит в центре рыночной экономики, и её функционирование непосредственно сказывается на рыночных отношениях.

В трансформируемой российской экономике резко возрастает роль грамотного и адекватного менеджмента. В этой связи часто говорят о его научном характере. Наблюдения зарубежных и российских авторов позволяют утверждать, что российским компаниям не хватает осознания важности того, что менеджмент является наукой об организации со своим специальным предметом, инструментарием и соответствующими законами, что предопределяет актуальность изучения основных тенденций в управлении фирмой.

*Целью* данной работы является анализ особенностей управления фирмой в современных условиях.

В *задачи* курсовой работы входит:

1. Изучение теоретических аспектов управления фирмой в условиях рынка.

2. Анализ управления фирмой в рыночных условиях с точки зрения современных тенденций и проблем управления.

3. Выявление путей совершенствования управления фирмой.

*Теоретической основой работы* послужили труда зарубежных и отечественных авторов по теоретическим и практическим аспектам современного менеджмента, главным образом основных направлений развития современной теории управления в эпоху информационных технологий.

# Глава 1. Теоретические аспекты управления фирмой в условиях рынка

## 1.1.Общая характеристика фирмы в условиях рынка: цели, задачи, функции, структура

До средины ХХ в. подход менеджеров к взаимоотношениям фирмы и общества базировался на следующих положениях:

- Что хорошо для фирмы, то хорошо и для общества,

- Дело бизнеса - бизнес,

- Надо реализовать принцип свободного предпринимательства (прибыль должна получаться при минимальных ограничениях со стороны общества).

Этот подход был воспринят и обществом. Однако с началом научно-технической революции возобладало мнение, что такое отсутствие ограничений порождает серьезную социальную несправедливость. Общество ввело ряд ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антитрестовские и т.д. В то же время потребители начали предъявлять требования из-за монопольных цен, фальсификации товаров, невыгодных условий покупок, нечестности, сговора, политического влияния, загрязнения среды и т.д.

Первоначально термин «фирма» (от итальянского firma - подпись) означал «торговое имя» коммерсанта. Ныне - это организационная структура бизнеса, предпринимательская единица во всех сферах экономики, обладающая не только юридической, но и реальной экономической самостоятельностью. Правовые формы функционирования современной фирмы многообразны: акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, коммандитное общество и другие.[[1]](#footnote-1)

Лауреат Нобелевской премии Р.Коуз[[2]](#footnote-2) полагает, что фирма есть система отношений, возникающих, когда направление ресурсов начинает зависеть от предпринимателя.

Фирма - это «генератор богатства» общества: генерирует товары и покупательную способность для их приобретения; поддерживает расширение социальной инфраструктуры и обеспечивает доход на капитал; создает рабочие места у себя, поставщиков, в госсекторе; обеспечивает собственный рост.[[3]](#footnote-3)

Институциональная структура рыночной системы включает такие институты, как рынок и фирма. Фирма нуждается в объективном контроле со стороны рынка. Но и рынок нуждается в фирмах, так как только организация производства в виде фирм может дать необходимый результат для развития рыночной экономики. Существование рынка и фирмы есть сосуществование в единой рыночной экономике двух типов отношений; традиционно рыночных и альтернативных им внутрифирменных отношений, которые представляют собой отношения сознательного регулирования производства, отношения координации, для эффективности которых большое значение имеют нерыночные методы и формы (приказы, личное доверие, внутрифирменные правила, традиции, моральные факторы).

Поведение фирм на рынке имеет большое значение для других групп субъектов: домашних хозяйств, государства, иностранцев. Изучение поведения фирм является необходимым условием выработки экономическими агентами адекватных решений, как на микро - так и на макроуровне.

Современная фирма - это сложный многоотраслевой комплекс промышленных, торговых и финансовых предприятий национального и международного уровня. Главное в современной фирме - ее кадровая компонента: предприниматели, менеджеры, ученые, инженеры, рабочие с их мастерством, профессионализмом, компетентностью, инновационным потенциалом, конкурентной энергией, управленческими новациями, опирающимися на конкретную материально-техническую базу и реальную величину функционирующего капитала. Процветание фирмы, ее известность – производные от таланта и труда ее коллектива.

Уровень развития фирм во многом предопределяет и уровень развития национальной экономики, и ее конкурентоспособность.

Все фирмы в качестве родовых признаков имеют: многоуровневую вертикальную иерархию (типа пирамиды), переход внутрифирменных отношений в административные, отсутствие в рамках внутрифирменных иерархий товарно-денежных отношений, обмен между подразделениями в виде обмена деятельностью, не опосредованного движением денег, отсутствие равноправных экономических отношений между субъектами (подразделениями), отсутствие симметричности информационных потоков для разных уровней иерархии.[[4]](#footnote-4)

*Цели и задачи фирмы.*

Хозяйственные цели формулируются и устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии. *Цель* - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремиться добиться любая организация. Поставленные цели фирмы используют для установления стандартов, для оценки эффективности организации, дают общий ориентир для деятельности. Целью может быть либо приобретение, либо сохранение определенных факторов. Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез. Чем более отдаленный период рассматривается, тем выше неопределенность будущего, тем в более общей форме должны ставиться цели.

Различаются цели общие и глобальные, разрабатываемые для фирмы в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей или ориентиров.

Цели обладают рядом характеристик:

- конкретные и измеримые цели. Выражая цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Также будет легче определить, насколько хорошо работает организация в направлении осуществления целей;

- ориентация целей во времени. В первую очередь формулируют долгосрочные цели, затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных;

- достижимые цели. Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности организации;

- взаимно поддерживающие цели. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Установление целей анализ тенденций, наблюдаемых в окружении; установление предполагает прохождение трех обязательных фаз: 1) выявление и общих для организации целей; 2) построение иерархии целей; 3) установление индивидуальных целей.

Конечная цель фирмы состоит в обеспечении прибыльности, или доходности, а деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Классификация целей может осуществляться:

- по охватываемой сфере (общая, частная цели);

- значению (главная, промежуточная, второстепенная);

- количеству переменных (одно- и многоальтернативная);

- предмету цели (рассчитан на общий или частный результат).

Типичные результативно-хозяйственные цели:

- стремление к доходу;

- стремление к имущественному состоянию (например, доведение фирмы до состояния, обеспечивающего возможность ее выгодной продажи);

- стремление к увеличению оборота;

- стремление к снижению расходов.

Кроме того, могут иметь место общественные, социальные цели.

При постановке целей должны учитываться и внутренняя среда фирмы, и внешняя. Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство;

- маркетинг;

- НИОКР;

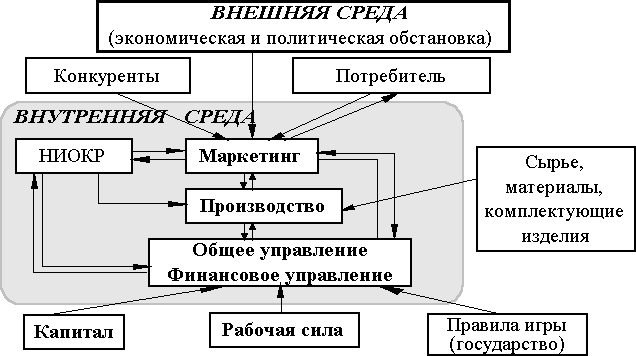
- финансовое управление;

- общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационных структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятия. Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы с внешней средой иллюстрируется схемой рис. 1.1.[[5]](#footnote-5)

Понятие «задача» отличается от понятия «цель» следующим образом: задачи - это цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на которых рассчитано управленческое решение. Задача указывает на непосредственные цели организации, поддающиеся количественной характеристике.

Задачу часто определяют как предписанную работу, серию работ, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.



*Рис. 1.1. Основные информационные и материальные потоки во внешней и внутренней сферах фирмы*

Задачи фирмы делятся на три категории. Это работа с людьми (например, задача мастера), предметами (например, задача рабочего в цехе), информацией (например, задача казначея).

Важнейшей задачей является организация производства товаров и услуг с учетом потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

Фирма - явление организационное. Организовать - значит создать некую структуру. Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

## 1.2.Сущность, значение и организация управления фирмой в условиях рынка

Управление фирмой - менеджмент - как особый вид деятельности заключается в организации и координации факторов производства для достижения максимальной эффективности их использования. В мировой практике управление само по себе рассматривается в качестве одного из факторов производства, функции менеджмента состоят в принятии и в организации выполнения решений по использованию факторов производства, внедрению новых продуктов и технологий.

Управление в организациях - очень сложное явление. Ф.Тейлор одним из первых сформулировал важный вывод о том, что работа по управлению - это определенная специальность и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, то она умеет делать лучше всего. Он выдвинул строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда. Ее составными элементами являются: математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж) способ разделения и рационализации трудовых приемов, функциональная администрация, особая система мотивации труда и др.[[6]](#footnote-6)

Французским инженером А.Файолем впервые были определены характеристики управленческого труда. Он считал, что, наиболее общими из них являются: планирование, организация человеческих и материальных ресурсов, выдача распоряжений, координация различных действий в организации и контролирование поведения членов организации.[[7]](#footnote-7)

Урвик и Гьюлик выделили принципы управления, основываясь на исследованиях Файоля. Если у Файоля было 14 принципов, то у Урвика - 29. К числу основных принято относить следующие принципы, выделенные Файолем:

1. Разделение труда.
2. Власть - ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (единоначалие).
5. Единство руководства (направления).
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Работники управления исходя из содержания управленческого труда подразделяются на три основные группы: руководители, наделенные правами принимать решения и организовывать их реализацию, отвечать за деятельность коллектива; специалисты, призванные готовить и обосновывать решения; технические исполнители, осуществляющие вспомогательную работу по реализации функций управления.

Особенности управленческого труда предопределяют необходимость практичного, рационального подхода к его организации. Ведущая роль принадлежит здесь планированию, особого подхода к организации рабочего места и условий труда.

Функции управления рассматриваются учеными как непрерывный процесс потому, что работа по достижению целей с помощью других - это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Каждая управленческая функция представляет собой процесс, который тоже состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является результатом реализации всех этих функций.

Обзор литературы показывает, что чаще всего в целостном процессе управления выделяются следующие функции: планирование, организация, распорядительство, мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок.

Однако, рационально выделять четыре основных функции управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Необходимо добавить еще два процесса - связующие. Это, с одной стороны, обмен информацией или коммуникация, а с другой - выработка менеджерами новой информации в процессе принятие решений. Таким образом, эти два процесса связывают четыре управленческие функции.

Управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;

- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

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

- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;

- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Под организационной структурой фирмы понимается её организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями, которые определяются поставленными перед фирмой и её подразделениями целями и распределением между ними функций. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий на принятие решений между руководящими работниками фирмы, ответственными за деятельность структурных подразделений, составляющих организацию фирмы.

Организационные структуры управления фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (мелкая, средняя, крупная); производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология её производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный рынок, национальный или внешний рынок); масштабы заграничной деятельности и формы её осуществления (наличие дочерних предприятий за границей, в том числе производственных, сбытовых и др.); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

Организационная структура фирмы и её управление не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с изменяющимися условиями.

По мнению ведущих специалистов в области теории менеджмента, в зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие формы организационных структур управления.

*Дивизиональная* структура управления. В результате диверсификации производства многие предприятия перестраивают свою организационную структуру, образуя отделы, ориентирующиеся на производство определённой продукции или на пространственное единство.

*Организационная* структура по продукту предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделений - производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продуктов. При этом предполагается специализация производственных отделений в материнской компании по отдельным видам или группам продуктов и передача им полномочий по управлению производственными и сбытовыми дочерними компаниями, расположенными как в своей стране, так и за границей. Функциональные службы производственных отделений одновременно поддерживают тесные контакты с соответствующими центральными службами, получая от них указания по всем вопросам проведения единой политики и координации деятельности в рамках фирмы в целом[[8]](#footnote-8).

*Линейная организационная* структура основывается на принципе единства распределения поручений, согласно которому право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Соблюдение этого принципа должно обеспечивать единство управления. Такая организационная структура образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчинённых органов в виде иерархической лестницы, т.е. каждый подчинённый имеет одного руководителя, а руководитель имеет несколько подчинённых. Два руководителя не могут непосредственно связываться друг с другом, они должны это сделать через ближайшую вышестоящую инстанцию. Такую структуру часто называют однолинейной.

*Функциональная организационная* структура основана на создании подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления. К таким функциям относят исследования, производство, сбыт, маркетинг и т.д. Здесь с помощью директивного руководства могут быть соединены иерархически нижние звенья управления с различными более высокими звеньями управления. Передача поручений, указаний и сообщений осуществляется в зависимости от вида поставленной задачи.

*Функционально-линейная структура* (штабное управление) представляет собой комбинацию линейной структуры с системой выделения определённых функций. При линейных руководителях создаются специальные подразделения (штабы), которые помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления.

*Региональная структура* управления используется компаниями, выпускающими продукцию ограниченной номенклатуры и ориентированными на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. Недостатком этой структуры управления являются трудности передачи технической информации заграничными дочерними компаниями, а также координация деятельности по стране и по продукту. Особенно усиливаются эти трудности для компаний, выпускающих оборудование и имеющих много линий продуктов. Другая важная проблема, возникающая при региональной структуре управления, - это возможность дублирования линейной и функциональной ответственности, в особенности в региональных отделениях.

*Матричная структура* это современный эффективный тип организационной структуры управления, который создаётся путём совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производству, сбыту, снабжению. В соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

На рис.1.2 представлена принципиальная схема функционирования системы управления предприятием.

Обычно существует иерархия (пирамида) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.

*Иерархия управления* - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень - тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности. (рис.1.3)

**БЛОК**

корректировки

# БЛОК рассогласования

**БЛОК ПРИНЯТИЯ**

решений

**УПРАВЛЯЕМЫЕ**

объекты

**БЛОК СБОРА И ОБРАБОТКИ**

данных

В

Н

Е

Ш

Н

Я

Я

С

Р

Е

Д

А

*Рис. 1.2. Принципиальная схема функционирования системы*

*управления предприятием*



*Рис.1.3.Иерархия управления*

*Форма внедрения нововведений* - одна из последних организационных форм, которая, как принято считать, в наибольшей степени характеризуется гибкостью. Ее появление связано с тем, что функциональные службы и управляющие, занятые, главным образом, текущей работой, повседневно не в состоянии уделять внимание нововведениям в продукции, технике, технологии, особенно разработке принципиально новых видов изделий. Этот вид деятельности стал постепенно обособляться в рамках функциональной структуры. Организационная форма «внедрение нововведений» предназначена для тех организаций, где производство продукции достаточно устойчиво, осуществляется в широких масштабах в силу того, что «жизненный цикл» изделий велик.

Основной особенностью этой формы является, с одной стороны, объединение текущего производства и продажи устойчивых продуктов в действующую деловую группу и, с другой, передача разработки новых продуктов и приспособления их к рынкам сбыта группе нововведений.

Форма «внедрение нововведений» потенциально обеспечивает высокую гибкость организации. К недостаткам ее относят дублирование ресурсов в двух группах. Определение нововведений ставит проблему четких коммуникаций между группами и с внешней средой. Специалисты считают, что при отсутствии хорошо развитой связи есть опасность, что группа нововведений перестанет удовлетворять реальным возможностям повышения эффективности организации.

Таким образом, какой-либо универсальной системы управления фирмой в современной теории нет. Каждая фирма, исходя из своего видения целей и задач, масштаба бизнеса и других факторов определяет наиболее адекватную структуру управления.

# Глава 2. Анализ управления фирмой в условиях рынка

## 2.1.Необходимость существования рынка для управления фирмой

По мере исторического развития экономики, укрупнения субъектов хозяйствования и повышения зрелости форм предпринимательской деятельности, разделения капитала-собственности и капитала-функции и профессионализации управления владелец средств приобретал расширяющиеся возможности получения доходов от собственности, постепенно осознавая, что рыночная модель управления экономикой является наиболее рациональной. Совершенные организационные формы современных фирм, во-первых, позволяют собственникам получать доходы в разнообразных формах, дифференцируя их по уровню риска, во-вторых, оставляют для них возможность принимать участие в управлении предприятием и принятии решений на всех уровнях управления, в-третьих, позволяют переложить трудности оперативного управления и текущего ведения бизнеса на профессионалов-управленцев.

С переходом к рыночной экономике российские предприятия, независимо от форм собственности, получили полную хозяйственную самостоятельность. Сегодня они сами изучают спрос на рынках товаров и услуг, проектируют и отрабатывают новые образцы продукции, оснащают производство необходимым технологическим оборудованием, вступают в деловые отношения с другими предприятиями России и за рубежом, продвигают свои товары и услуги на отечественный и зарубежный рынки и реализуя их, получают прибыль для дальнейшего развития производства.

Необходимость фирмы для национальной экономики обуславливается многими очевидными факторами. Здесь и объективно протекающие процессы концентрации и централизации производства и капитала, и необходимость разделения труда и закрепления трудовых обязанностей за определенными работниками с последующей координацией их деятельности, и требования технологии, которые исходят из единства подхода на каждой стадии производства, и многие другие.

Развитие национальной экономики объективно диктует всем участникам экономической деятельности необходимость не только изучения накопленного опыта менеджмента, но и поиск своих специфических форм и методов управления фирмой, адаптированных к российским условиям. Осуществить оптимальный поиск позволяет только рыночная модель управления фирмой с определенной долей государственного регулирования, направленного на достижение оптимального соотношения притязаний предпринимателя в его деятельности по получению прибыли и принципа общественной справедливости.

## 2.2.Проблемы управления фирмой в условиях рынка

При переходе к рыночной экономике предприятия России столкнулись с массой проблем, решить которые все разом оказалось большинству из них не под силу. Это привело к концу 90-х годов ХХ века к сильнейшему спаду производства, экономическому, финансовому и управленческому кризису.

Вопрос о том, как работать в условиях рынка, как управлять предприятием и принимать решения, еще долгое время останется актуальным. Все дело в том, что отечественные предприятия имеют мало практического опыта работы в рыночной экономике. Они не располагают достаточной информацией, не знают, какая информация им необходима, как ею пользоваться, как накапливать, обрабатывать и использовать полученные сведения в принятии управленческих решений.

Глубокие изменения в экономике России, все большая ее интеграция в мировую экономику, перспектива вступления во Всемирную Торговую Организацию (ВТО) ведут к тому, что прежние формы управления все больше приходят в несоответствие со складывающейся хозяйственной средой. Это обуславливается прежде всего необходимостью решения крупных системных проблем хозяйствования. К ним относятся: повышение конкурентоспособности отечественных предприятий в условиях резкого старения основных производственных фондов и усиление конкуренции со стороны зарубежных производителей; нехватка оборотных средств; несовершенство подготовки менеджеров к ведению экономики предприятия в условиях рыночной системы хозяйствования и многое другое.

Решение этих проблем требует больших финансовых и кадровых ресурсов. Кроме того, здесь действует еще временной фактор, поскольку, к примеру, перевооружение отраслей должно произойти в относительно короткие сроки.

Все это говорит о том, что для их решения требуется создание адекватных им методов и технологий управления. К примеру, решение проблемы усиления отраслевой управляемости и повышение конкурентоспособности предприятий в условиях высокой конкуренции со стороны зарубежных производителей возможно за счет создания крупных корпораций, стратегических альянсов. И этот процесс в России набирает силу.

Созданы стратегические альянсы в оборонной, авиационной и космической отраслях промышленности. Довольно значительное развитие получили холдинговые образования в нефтяной, металлургической и машиностроительной отраслях промышленности.

Но такое объединение предполагает создание принципиально нового менеджмента - корпоративного. Последнее основано на принципиально иной идеологии. По сравнению с зарубежным этот тип управления для России является новым и еще не освоенным. Поэтому в его развитии важное значение приобретает решение двуединой задачи: с одной стороны, требуется освоение форм и методов корпоративного управления, которое уже длительное время применяется в зарубежных компаниях, а с другой стороны, необходимо адаптировать их к условиям и действительности хозяйственной среды в России. Этого можно достичь, если работа будет опираться на концепцию повышения эффективности как в области общего управления, так и корпоративного.

## 2.3.Современные тенденции управления фирмой в условиях рынка

Сегодня на первый план выходят экономические, рыночные критерии эффективности фирмы, повышаются требования к гибкости управления. Научно-технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные предприятия превращаться во всё более сложные системы, для которых необходимы новые методы обеспечения управляемости. Новым словом в управлении стало появление управленческого учета.

Управленческий учет (УУ) как особая область экономических знаний в России только недавно получила должный статус. Методология управленческого учета до сих пор остается призрачной, неосязаемой даже для тех менеджеров, кто уже приобщился к постановке УУ. Основное внимание уделяется, как правило, организационно-техническим вопросам, но никак не методологической модели учета.

Большинство известных российских авторов[[9]](#footnote-9) определяют управленческий учет как подсистему или самостоятельное направление бухгалтерского учета организации. Основное назначение такого учета состоит в обеспечении управленческого аппарата информацией для принятия решений, планирования, собственно управления и контроля. Некоторые специалисты[[10]](#footnote-10), расширяя границы управленческого учета, полагают, что управленческий учет представляет систему учета, планирования, контроля и анализа затрат в разрезе объектов управления в целях оптимизации финансовых результатов деятельности предприятия или для управления этой деятельностью. Как систему управления и способ управления представляют УУ В. Палий и Р. Вандер Вил.[[11]](#footnote-11) Однако ряд специалистов ограничивают рамки управленческого учета только изучением затрат и доходов.[[12]](#footnote-12) У А.П.Михалкевича состав объектов управленческого учета расширяется, в управленческой бухгалтерии также ведется учет поступления и расходования товарно-материальных ценностей и осуществляется контроль над их использованием и сохранностью[[13]](#footnote-13).

Русский термин «управленческий учет» восходит к английскому термину managerial accounting и к его европейскому аналогу «контроллинг». Эти два термина отражают два подхода к пониманию термина «управленческий учет», которые Г.Ю.Касьянова и С.Н.Колесников[[14]](#footnote-14) характеризуют следующим образом:

🢣 управленческий учет рассматривается как система сбора и интерпретации информации о затратах, издержках и себестоимости продукции;

🢣 «технически» контроллинг используют, как правило, для агрегирования дополнительной управленческой информации аналитические признаки основного плана счетов, что отчасти придает ему сходство с российской системой бухгалтерского учета.

Основной задачей любой учетной деятельности является обеспечение управленческого персонала своевременной и полной информацией для принятия управленческих решений. Такой подход соответствует понятию managerial accounting, что может быть переведено как организация учета, исходя из потребностей управления. При таком подходе к рассматриваемому понятию относится не только система сбора и анализа информации об издержках предприятия, но и система управления бюджетами и система оценки деятельности подразделений.

У известного специалиста в области управления, профессора Д.Хана другое мнение относительно понятия «контроллинг». Оно происходит от английского глагола «to control», что в экономическом смысле означает управление и наблюдение. Контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению[[15]](#footnote-15). Д.Хан рассматривает управленческий учет как одну из задач контроллинга.

Таким образом, если, скажем, в США контроллинг рассматривается исключительно в качестве подсистемы управленческого учета, а система управленческого учета определяется как тесно связанная с технологиями управления компанией, то в Германии и других немецкоязычных странах контроллинг - это инструмент общефирменного планирования и контроля результатов и финансов, ориентированный на результат документальный учет, где управленческий учет - составляющая контроллинга.

Система УУ основывается на экономической информации, имеющей определенную ценность для руководства предприятия. Если мы говорим об экономической информации, то мы, прежде всего, имеем в виду информацию о спросе и сбыте продукции при определенных условиях и требованиях, материально-техническом обеспечении производства этой продукции, о затратах на производство и эффективности выпуска определенных изделий и т.п. По большинству предприятий информационные потребности примерно одинаковы. Т.П.Карпова[[16]](#footnote-16) предлагает группировать экономическую информацию по принципу, представленному на (рис. 2.4).

#### Экономическая

**информация**

**плановая**

**Нормативно-справочная**

**учетная**

#### Управленческий учет

#### Финансовый учет

#### Первичный учет

*Рис.2.4 Виды информации*

Как видно из рис. 2.4 управленческий учет представляет собой составную часть информационной системы предприятия. К экономической информации, как и к любой другой, предъявляется целый ряд требований: оптимальность, полнота, точность, достоверность, логичность и др.

Как показала практика, классический процесс принятия решений весьма сложен и включает в себя, в частности, сбор и анализ информации, подготовку возможных вариантов решений (альтернатив), выбор решения (по каким-то критериям), организацию его реализации, учет, контроль, анализ результатов, выработку корректирующих воздействий - и цикл снова повторяется.

Если речь идет об изменении структуры управления бизнесом, корпорацией или концерном, решения, связанные с объединением или разукрупнением отдельных структур - это высшая категория искусства управления и подходить к этим вопросам по принципу «хочу - не хочу» - нельзя. Нужно все тщательно просчитывать, а для этого нужна информационная модель, на базе которой строится корпоративная информационная система - она и является инструментом оперативного и эффективного управления.

Не менее динамично развивается в условиях конкуренции развивается маркетинг, как управленческая концепция функционирования субъектов рынка. Он стал известен во всем мире благодаря эффективности его применения как в коммерческой, так и в некоммерческой сфере. Сформировавшись в самостоятельную науку, он занял свое место в ряду достижений экономической теории и практики бизнеса, оказавших влияние на мировоззрение не только предпринимателей, но и политиков, государственных, общественных, религиозных деятелей и многих других. Успешная деятельность каждого из них в конкурентной среде, позитивно воздействуя на благополучие миллионов людей, благосостояние стран и, в известной мере, на прогресс цивилизации, во многом зависит от результативности маркетингового управления соответствующими субъектами.[[17]](#footnote-17) Таким образом, наука предлагает в современных условиях новые методики управления, которые необходимо изучать и использовать применительно к конкретному экономическому субъекту (фирме).

# Глава 3. Пути совершенствования управления фирмой в условиях рынка

## 3.1.Стратегия управления фирмы в условиях рынка

Центральным пунктом стратегического управления в условиях рынка является разработка стратегических управленческих решений. По мнению А. Томпсона и А. Дж. Стрикленда «Совершенство организации - это совершенное исполнение совершенной стратегии»[[18]](#footnote-18) Президент Бостонской Консалтинговой Группы Марк Федин подчеркивает, что по американской статистике около 40% компаний, входивших 20 лет назад в список «Fortune 500», прекратили свое существование из-за отсутствия собственной стратегии или ее наличия только на бумаге[[19]](#footnote-19).

Попытаемся дать рабочее определение стратегии.

Под *стратегией* следует понимать рассчитанную на перспективу внутренне не противоречивую систему действий, охватывающую производство и сбыт всех видов платной продукции и услуг, направленную на достижение устойчивого развития фирмы с учетом ее внутренних возможностей и текущего состояния, тенденций развития и возмущающих воздействий внешнего окружения.

Сформулируем базовые методологические подходы при разработке стратегий деятельности на рынке платных продуктов и услуг.

*Системный подход* предписывает рассматривать объект управления как множество взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, образующих определенную целостность. Согласно системному подходу, аналитическая деятельность по выработке стратегии должна начинаться с четкого формулирования целей, при этом глобальная стратегическая установка рассматривается как единая система, включающая набор частных стратегий. Отсюда вытекает необходимость прогнозирования последствий реализации и взаимосвязей частных (локальных) стратегий, а также анализа возможных альтернативных стратегий. При этом локальные стратегии не должны противоречить друг другу и глобальной стратегии.

Применение *комплексного подхода* предполагает учет экономических, социальных, политических, демографических, психологических и др. последствий реализации выбранных стратегий.

*Динамический подход* позволяет рассмотреть изменения ситуации во времени, и на основе ретроспективного анализа спрогнозировать будущую ситуацию.

*Функциональный подход* дает возможность проследить цепочку развития фирмы как системы согласно следующей схеме:

<потребности>  <функции>  <характеристики продуктов, удовлетворяющих потребности>    
<структурные изменения>.

*Маркетинговый подход* предполагает выработку стратегий на основе анализа настоящих и будущих потребностей в конкретном продукте/услуге, проведения сегментации рынка, анализа и прогнозирования вида кривой жизненного цикла продуктов/услуг, конкурентного анализа и др.

*Воспроизводственный подход* позволяет ориентироваться на постоянное обновление производства конкретного продукта/услуги с целью удовлетворения потребностей потребителей путем своевременного предложения им все более совершенных и экономичных продуктов/услуг.

*Ситуационный подход* предписывает обязательный и всесторонний анализ сложившейся ситуации и учет этой ситуации в процессе выработки управленческих решений.

*Количественный подход* предполагает перевод качественной шкалы измерений в количественную, что создает благоприятные предпосылки для использования формальных методов анализа, прогнозирования и оптимизации с целью выбора наилучших стратегий.

*Модельный подход* позволяет проанализировать варианты и последствия управленческого решения не на реальном объекте управления, а на специально созданной модели объекта.

*Нормативный подход* состоит в обязательном учете нормативных документов, регламентирующих деятельность фирмы со стороны внешней среды (например, правовые нормативы), учете и анализе внутренних нормативных документов и установлении строгих нормативов по важнейшим параметрам функционирования фирмы и ее подразделений, а также по качеству, ресурсоемкости и др. показателям производимых продуктов и услуг.

Как следует из вышеизложенного, качественный процесс выработки стратегий должен предусматривать использование комплекса описанных методологических подходов. При этом решение вопроса целесообразности использования конкретного подхода определяется анализируемой ситуацией.

Разработка стратегии управления в настоящее время опирается на основательный инструментарий, получивший отражение в научной и учебной литературе (SWOT - анализ; PEST - анализ; EFAS; модель конкуренции М. Портера; матрица БКГ и др.). Вместе с тем деятельность российских предприятий осуществляется не в условиях сформировавшейся рыночной среды, а в обстановке макроэкономической нестабильности, неустойчивости, свойственной не просто переходным экономикам, а трансформационным процессам в их специфическом российском варианте.

Так, классический SWOT-анализ предполагает оценку сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (О) и внешних угроз (Т)[[20]](#footnote-20). Н.Б.Филинов предложил использовать матрицу SWOT-анализа[[21]](#footnote-21).

В редакционной статье[[22]](#footnote-22) для русских читателей электронный журнал www.rayter.com предлагает после определения S, W, O, T перейти к составлению матрицы стратегий:

SO - мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO - мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST - мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT - мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Как отмечают специалисты, стратегическое управление не может быть сведено набору рутинных правил, процедур и схем.[[23]](#footnote-23) У него нет теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в определенных ситуациях. Стратегическое управление - это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента.

В российской практике стратегическое управление - это: симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям; высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой (в том числе организующие и контролирующие процесс сбора, систематизации и анализа информации); активное включение всех работников в реализации задач организации, в поиске наилучших путей достижения ее целей.

## 3.2. Государственное регулирование фирмы в условиях рынка

В современных условиях происходит усиление государственного регулирования и содействия развитию предпринимательства, меняются организационные формы взаимодействия государственных органов с субъектами частного бизнеса, происходят существенные сдвиги в целях, механизме, аппарате управления, в сочетании государственного и рыночного механизмов регулирования.

Целью государственного регулирования предпринимательской деятельности является создание определенных условий, обеспечивающих нормальное функционирование экономики в целом и стабильное участие предпринимателей страны в международном разделении труда и получение от этого оптимальных выгод. Правительство каждой страны имеет свои собственные цели на каждом конкретном этапе и добивается их решения доступными ему методами и средствами применительно к складывающейся экономической ситуации в своей стране и в мировом хозяйстве.

Все методы государственного регулирования, несмотря на их определенное разнообразие, как показывает анализ мирового экономического опыта, можно разбить на следующие группы: административное (и правовое) регулирование, прямое и косвенное экономическое регулирование[[24]](#footnote-24).

На стыке административных и прямых экономических методов регулирования находятся такие адекватные современной смешанной экономике формы государственного регулирования как программно-целевой подход[[25]](#footnote-25), проектное финансирование и кредитование[[26]](#footnote-26). Реализация общих и специальных целевых программ и проектов, намечающих ориентиры развития в какой-либо области, наряду с применением административно-организационных мер, подкрепляется соответствующими финансовыми ресурсами.

К «косвенным формам» экономического регулирования относится проводимая государством политика в области кредитно-финансовых, валютных, внешнеэкономических (в том числе таможенных) отношений, налоговых систем, амортизируемого имущества и др. Таким образом, государство, используя экономические интересы и стимулы, влияет на экономическое поведение субъектов хозяйствования, выступающих в качестве производителей и потребителей.

В обобщенном виде в задачи государственного регулирования входят: разработка, принятие и контроль за законодательством, обеспечивающим правовую основу и защиту интересов предпринимателей; повышение эффективности государственного регулирования и снижение соответствующих издержек; ослабление прямых форм вмешательства и бюрократического контроля за деятельностью предприятий; создание условий для свободной и добросовестной конкуренции на рынке, свободного перемещения товаров на внутреннем и внешнем рынках, контроль за соблюдением правил конкуренции; обеспечение товарно-денежного и бюджетного равновесия посредством финансовой, налоговой, процентной политики и управления денежной эмиссией; сочетание текущих и перспективных направлений развития экономики: структурно-инвестиционной политики и научно-технической политики; содействие долговременному росту накопления капиталов и стабильному развитию, сдерживание инфляции экономическим путем, снятие ограничений административного регулирования хозяйственной сферы деятельности; обеспечение свободного передвижения рабочей силы и соблюдения норм трудового законодательства и регулирования частного найма и порядка оплаты труда; поддержание социального равновесия и приемлемого для большинства населения уровня дифференциации и распределения доходов и др.

Центр тяжести в этом регулировании переместился к активному участию государства в организационно-хозяйственном регулировании производства. Его основными задачами являются:

- осуществление структурной перестройки производства, что предполагает создание новых отраслей, ориентированных на экспорт, модернизацию традиционных отраслей и приспособление их продукции к требованиям мирового рынка, переориентацию отдельных видов производств на мировые рынки в рамках международной специализации;

- повышение конкурентоспособности продукции экспортных отраслей и отдельных видов производств;

- поиск и использование возможностей долгосрочного обеспечения производства гарантированными источниками поступления сырья, топлива, полуфабрикатов;

- укрепление положения в приоритетных и наиболее прогрессивных отраслях экономики, ориентация их на обслуживание экспортного производства;

- использование мер воздействия на процесс концентрации в ведущих отраслях экономики, в том числе специализированных на экспорт, осуществление мероприятий, направленных на укрепление организационной структуры крупных фирм, развитие новых форм связей между ними и др.

## 3.3.Информационные системы управления фирмой в условиях рынка

Одной из важнейших задач управления является постоянное отслеживание адекватности структуры условиям функционирования системы и ее периодическое совершенствование. Конкретное содержание процесса совершенствования организационных структур начинают с анализа (диагностики) существующих структур и выявления проблемных областей. Цель анализа состоит в установлении соответствия между организационной структурой управления фирмы и условиями ее внешней и внутренней среды. Анализ достоинств и недостатков структур управления позволяет найти критерии их оптимального использования. В свою очередь задача синтеза - определить число и состав структурных блоков управления, способов их взаимосвязи и взаимодействия.

В эпоху информационных технологий важнейшим ресурсом управления является информация. В этой связи крайне актуальной является задача разработки различного вида информационно-справочных, информационно-поисковых и экспертных систем. Оставляя в центре процесса принятия решения, такие системы позволяют максимально сократить долю рутинной работы, собирая и приводя в системный вид поступающие данные по известным и ранее апробированным схемам. Это позволяет всю совокупность анализируемых характеристик организационной структуры описать некоторым набором развивающихся информационных моделей. Вне зависимости от того, как получены такие модели - эмпирически или на основе формального вывода - статистика реальной работы обеспечивает возможность уточнять и выверять их, добиваясь заданной степени адекватности. Главный вопрос состоит в том, как корректно организовать развитие системы, апробацию и утверждение алгоритмов обработки информации с целью оптимизации организационной структуры к новым условиям внешней среды. Хаотичность информационных потоков во внутреннем поле экономической системы часто не позволяет спроектировать эффективно действующую корпоративную информационную систему. Поэтому создание макета существующей информационной модели организационной структуры на этапе ее диагностики позволяет оценить сложность многокритериальной многопараметрической задачи, диктующей необходимость детальной проработки всего комплекса характеристик системы управления с целью ее дальнейшего синтеза.

Приступая к построению макета существующей системы движения информационных потоков, которые представляют собой «кусочные» звенья в гипотетической экономической системе, следует прежде всего установить взаимосвязи между этими звеньями. Далее необходимо проанализировать устойчивость и эффективность этих внутренних связей.

Следующий шаг - определение требований к будущей организационной структуре и оценка вариантов ее реорганизации.

Эскизный проект новой организационной структуры создается на основе технического задания (ТЗ). В нем укрупнено описываются управленческие и информационные взаимосвязи в системе.

Необходимо отметить, что при проектировании функциональная ориентация оправдывает себя далеко не всегда. Это особенно отчётливо проявляется при решении проблем, связанных с созданием корпораций, АО, финансово-промышленных групп, заказов, договоров и запросов потребителей, с комплексным решением проблем качества продукции. Сложнее всего управлять холдингом, когда при построении его оргструктуры значительную роль играют такие факторы, как юридическая, территориальная, технологическая неоднородность подразделений. Бизнес-процессы внутри холдинга как единого образования определяется организационной структурой, которая, как правило, нигде не прописана. Следовательно, оргструктуру и управленческие механизмы в холдинге необходимо создавать и фиксировать. Поскольку в нем могут отсутствовать даже «кусочные» звенья, можно воспользоваться матричным принципом построения оргструктуры, который позволяет установить официальную командную цепочку как для функциональных взаимоотношений, так и для взаимоотношений между дивизионами. Создание данной структуры преследует цель одновременной координации производства товаров в каждой отдельно взятой стране или регионе и согласования взаимодействий на каждой товарной цепочке. Однако в этом случае может быть нарушен принцип единоначалия, что может привести к потере координации.

В этой связи особенно эффективным может быть признан сетевой принцип, предполагающий узкую специализацию подструктур. Создание внутрикорпоративной сети позволяет установить внутренние взаимосвязи и корректировать стратегические цели холдинга, разрабатывать и поддерживать единые корпоративные стандарты из Главной компании, и не только.

Корпоративная сеть способна объединить процессы: планирования и управления производством и складскими запасами, финансового планирования, процессы материально-технического обеспечения и сбыта, учета обязательств и расчетов, ведения бухгалтерского и управленческого учета, эффективного контроля. При этом система управления холдингом должна получать результаты производственных планов, поставленных перед предприятием, а также финансовые, бухгалтерские показатели. Поэтому управление предприятием неразрывно связано с информационными технологиями, которые в состоянии объединить все подразделения в целостный механизм.

Примета последнего времени - перемещение предприятий в виртуальное пространство[[27]](#footnote-27). Модернизация в той или иной степени затрагивает как нижний уровень, состоящий из отдельных фирм, так и образуемые ими финансово-промышленные группы, международные объединения, целые рынки. Применение Интернет-технологий во внутреннем пространстве организаций, получившее самостоятельное название: «Интранет», позволяет им повысить эффективность своего функционирования.

При создании новых сетевых форм организации, а также при модернизации существующих, разработчики ориентируются на следующие основные потенциальные преимущества:

1. Внутрифирменное информационное пространство.

2. Экономия на перемещениях.

3. Коллективное формирование информационных ресурсов.

4. Внутрифирменная координация.

5.Сохранение принципа единоначалия при развитой системе делегирования полномочий.

Помимо экономии на издержках главный выигрыш сетевой организации состоит в улучшении использования всех ее ресурсов, повышении гибкости и адаптивности к внешним и внутренним проблемам, повышение качества принимаемых решений и как следствие - более высокая конкурентоспособность.

В высшей степени пластичные сетевые организации напоминают биосистему, в которой возникают новые ниши и тут же исчезают, конкуренты оказываются то впереди, то позади. Организациям приходится постоянно видоизменяться, жертвовать совершенством и приспособленностью к сложившемуся рынку и становиться пусть менее совершенным и приспособленным, но более гибкими и децентрализованными, уметь на самом пике успеха вовремя провести «демонтаж» продукта или целого сектора и устремиться к новым целям.

В результате наступления эпохи виртуальных организаций традиционные подходы к анализу и проектированию организационных структур претерпевают настоящую революцию, поскольку при сохранении ключевых функций управления: планирование, учет, контроль и координация, радикальным образом видоизменяется собственно процесс управления, время принятия и реализации управленческих решений, активизируется процесс обмена знаниями. Виртуальная организация более управляема и менее чувствительна к воздействию административных государственных структур, что особенно важно для России.

# Заключение

Из выше сказанного следует, что:

*Фирма* - это институциональное образование рыночной экономики, предназначенное для координации решений владельцев производственных ресурсов. В противоположность рынку, фирма представляет собой плановую или иерархическую систему, где все ключевые вопросы решаются собственниками.

Фирма концентрирует и через свою деятельность реализует практически все экономические интересы, возникающие в национальном хозяйстве.

Она является местом приложения труда капитала и предпринимательского потенциала.

Фирма генерирует как товары, так и покупательскую способность для их приобретения.

Современная фирма имеет многочисленные сложные взаимосвязи с окружающей средой, и ее успех в значительной степени зависит от того, кто и как регулирует и контролирует эти связи.

Российские фирмы познавали богатство организационного оформления бизнеса в короткие сроки на основе теоретического знания и практического опыта зарубежных партнеров. Это сказалось на характеристиках собственников и менеджеров, специфике структуры организационно-правовых форм как создаваемых, так и реформируемых предприятий.

Экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности в условиях рыночных отношений неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться по принципу адаптации к внешней среде. В настоящее время наиболее ярко прослеживаются факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования и адаптации организации.

К ним относятся: рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг; финансовый рынок; рынок труда; окружающая природная среда. Без учета этих факторов невозможно планировать стратегию развития фирмы. Поэтому успех любого предприятия или системы управления зависит от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям. В постоянном стремлении поддерживать соответствие системы управления условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления.

В условиях динамичности современного производства и общества управление должно находиться в состоянии непрерывного развития. Чтобы это обеспечить, необходимо проводить исследования тенденций и возможностей, осуществлять выбор альтернатив и направлений развития.

Система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям, а именно: обладать высокой гибкостью производства; быть адекватной сложной технологии производства; учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг); учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей; принимать во внимание необходимость учета неопределенности внешней среды; учитывать уровень развития информационных технологий и др.

# Список литературы

1. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. - Петрозаводск: Петрозаводский государственный университет, 2003.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
3. Бабаев Ю.А. Теория бухгалтерского учета: Учебник для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. 391 с.
4. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. 533 с.
5. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1997.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: Монография. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 244 с., п.2.1. Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка.
7. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000. 350 с.
8. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура, М.: ГУ ВШЭ, 2000, - 608 с.
9. Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле «три в одном» /[Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н.].- М.: Издательско-консультационная компания "Статус-Кво 97", 1999.
10. Козин Е.Б., Козина Т.А. Бухгалтерский управленческий учет на пищевых предприятиях. М.: Колос, 2000. 224 с.
11. Комплект форм стратегического планирования. // Международный электронный журнал, www.rayter.com, 1998, № 3.
12. Коуз Р.Г. Природа фирмы. //Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т.1. /Под ред. В.М.Гальперина.- СПб.: Экономическая школа. 1999.
13. Мельниченко Л.Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции. // Маркетинг в России и за рубежом. - 1999. - № 5.
14. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - М.: "Инфра-М", 2000.
15. Михалкевич А.П. Бухгалтерский учет на предприятиях зарубежных стран: Учеб. пособие. Минск.: ООО "Мисанта", 1998. 109 с.
16. Паринов С.И. К теории сетевой экономики. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002. – 168 с.
17. Поспелов Г.С., Ириков В.А. Программно-целевое планирование и управление. (Введение). - М.: Сов. Радио, 1976. - 440 с.
18. Сажина М.А., Чибриков Г.Г. Экономическая теория: Учебник для вузов. - М.: Издательская группа Норма - Инфра-М, 1998. - 456 с.
19. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999.
20. Тейлор Ф.У. Научная организация труда.- М.,1925.
21. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
22. Управленческий учет (с элементами финансового учета) / Под ред. В. Палия и Р. Вандер Вила. М.: Инфра-М, 1997. 480 с.
23. Файоль А. Общее и промышленное управление.- М.,1992.
24. Федин М. Вы готовы планировать стратегически? // http: //www. exmar. ru/articles/strategy.
25. Филинов Н. Б. Стратегический подход к управлению компанией. Материалы по программе TACIS. М.: ГАУ, 1998.
26. Финансист. - 1997. - № 12. - С. 97.
27. Хавина С.А. Основные тенденции развития государственного регулирования экономики за рубежом и в России. В сб. «Государственное регулирование экономики: мировой опыт и реформа в России (теория и практика)». Институт экономики РАН. - М.: 1996, С. 16-55.
28. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и предисл. А.А.Турчака Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича.- М.:Финансы и статистика, 1997.

1. Сажина М.А., Чибриков Г.Г. Экономическая теория: Учебник для вузов. - М.: Издательская группа Норма - Инфра-М, 1998. - 456 с.; С.74. [↑](#footnote-ref-1)
2. См. Коуз Р.Г. Природа фирмы. //Вехи экономической мысли. Теория потребительского поведения и спроса. Т.1. /Под ред. В.М.Гальперина.- СПб.: Экономическая школа. 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. См. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. См. Акулов В.Б., Рудаков М.Н. Теория организации. - Петрозаводск: Петрозаводский государственный университет, 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. См. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: Монография. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 244 с., п.2.1. Внутрифирменное управление и управление фирмой как субъектом рынка. [↑](#footnote-ref-5)
6. См. Тейлор Ф.У. Научная организация труда.- М.,1925. [↑](#footnote-ref-6)
7. См. Файоль А. Общее и промышленное управление.- М.,1992. [↑](#footnote-ref-7)
8. См. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999. [↑](#footnote-ref-8)
9. Бабаев Ю.А. Теория бухгалтерского учета: Учебник для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. 391 с.; Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. 533 с. и другие. [↑](#footnote-ref-9)
10. Козин Е.Б., Козина Т.А. Бухгалтерский управленческий учет на пищевых предприятиях. М.: Колос, 2000. 224 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Управленческий учет (с элементами финансового учета) / Под ред. В. Палия и Р. Вандер Вила. М.: Инфра-М, 1997. 480 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000. 350 с.; [↑](#footnote-ref-12)
13. Михалкевич А.П. Бухгалтерский учет на предприятиях зарубежных стран: Учеб. пособие. Минск.: ООО "Мисанта", 1998. 109 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле «три в одном» /[Касьянова Г.Ю., Колесников С.Н.].- М.:Издательско-консультационная компания "Статус-Кво 97", 1999, с. 12-13. [↑](#footnote-ref-14)
15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем./Под ред. и предисл. А.А.Турчака Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича.- М.:Финансы и статистика, 1997. [↑](#footnote-ref-15)
16. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов.-М.:ЮНИТИ, 2000, С.11. [↑](#footnote-ref-16)
17. Мельниченко Л.Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции. // Маркетинг в России и за рубежом. - 1999. - № 5. [↑](#footnote-ref-17)
18. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. — 576 с.; С.12. [↑](#footnote-ref-18)
19. Федин М. Вы готовы планировать стратегически? // http: //www. exmar. ru/articles/strategy. [↑](#footnote-ref-19)
20. См. например, Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. [↑](#footnote-ref-20)
21. Филинов Н. Б. Стратегический подход к управлению компанией. Материалы по программе TACIS. М.: ГАУ, 1998. [↑](#footnote-ref-21)
22. Комплект форм стратегического планирования. // Международный электронный журнал, www.rayter.com, 1998, № 3. [↑](#footnote-ref-22)
23. См., например, Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - М.: "Инфра-М", 2000. [↑](#footnote-ref-23)
24. Хавина С.А. Основные тенденции развития государственного регулирования экономики за рубежом и в России. В сб. «Государственное регулирование экономики: мировой опыт и реформа в России (теория и практика)». Институт экономики РАН. - М.: 1996, С. 16-55. [↑](#footnote-ref-24)
25. См. Поспелов Г.С., Ириков В.А. Программно-целевое планирование и управление. (Введение). - М.: Сов. Радио, 1976. - 440 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Финансист. - 1997. - № 12. - С. 97. [↑](#footnote-ref-26)
27. Подробно о виртуальной экономике см работы: Кастельс Мануэль. Информационная эпоха: экономика, общество и культура, М.: ГУ ВШЭ, 2000, - 608 с.; Паринов С.И. К теории сетевой экономики. – Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002. - 168 с. [↑](#footnote-ref-27)