**1. Сущность менеджмента.** Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов и методов экономического механизма менеджмента. Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики означает: 1. Ориентация фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей. 2. постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами; 3. хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений. 4. постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка; 5. необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии решений. Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций. Он американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, или работать по найму на должности менеджера. Хозяйственная деятельность в определении менеджмента это понимается деятельность фирмы: 1. в любой отрасли экономики: промышленности, торговле, строительстве, транспорте, банковском деле, страховом деле и др.; 2. в любой сфере деятельности фирмы: НИОКР, производство, сбыт, финансы, если она направлена на получение прибыли. Менеджмент относится только к тем категориям фирм или .приятии, которые осуществляют свою деятельность в целях получения прибыли. Рациональное использование материальных и трудовых ресурсов предполагает достижение целей при минимуме затрат и максимуме эффективности.

**2. Содержание понятия «менеджмент».** Содержание понятия "менеджмент" - наука и практика мышления, организация управления фирмой и как процесс принятия управленеских решений. Первый этап методологии научного управления составляет анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. В современных условиях существуют три научных подхода к управлению:1. подход к управлению как к процессу; 2. системный подход; 3. ситуационный подход. Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Основоположник Ф. Тейлор, книгу которого "Принципы научного управления" считают началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областьк исследования. Ф. Тейлор сформулировал важный вывод о том, что работы по управлению - это определенная специальность и что организация в целом вы выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Концепция административного управления направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается внутрифирменной рационализацией деятельностью без учета влияния внешней среды. Согласно А. Файоля(классической теории управления), "управлять - это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать". Он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, контроль. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц". Исследования А. Маслоу, показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, а различные потребности, которые не могут быть удовлетворены в денежном выражении. своим трудом и отношениями в коллективе. Ориентация теоретических исследований на область управления производством и другими сферами деятельности на уровне отдельных фирм – основополагающая тенденция развития зарубежной теории управления. Концепция адаптации - в реальной хозяйственной жизни стратегия фирмы - это всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учетом факторов внешней среды. Концепция глобальной стратегии направлена на оптимизацию деятельности фирмы: необходимость выработки единой стратегии, направленной на оптимизацию деятельности всей корпорации, а не ее отдельных частей. Концепция управления с позиций науки о поведении - это современная теория, получившая развитие в 60-е годы. Ее основное кредо -повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Менеджмент как концепция рыночного управления направлен на совершенствование организации управления деятельностью отдельных предприятий. Подход к управлению как к процессу определяет управление как процесс, в котором деятельность, направленная на достижение целей организации, рассматривается не как единовременное действие, а как серия непрерывных взаимосвязанных. Системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов. Ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Задача менеджмента как науки управления состоит в повышении практической значимости исследований, ориентации их на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в тех или иных условиях проблемы функционирования организации.

**3. Менеджмент как наука и практика управления.** Цели всякой организации предполагают преобразование ресурсов (капитал, материалы, технология, информация, трудовые ресурсы) для достижения конечных результатов. Подразделения (отделы, службы, отделения) представляют собой группы людей, деятельность -которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Менеджмент как организация (орган) управления. Под организацией понимается структура (состав), в рамках которой проводятся сознательно координируемые мероприятия, направленные на достижение общих целей. Под органом управления понимают руководство, которое представляет фирму и действует от ее имени. Менеджмент как различные уровни аппарата управления. Крупная фирма обычно имеет в своем аппарате три уровня, каждый из которых в названии на английском языке содержит слово "менеджмент": Top management - высшее звено управления, высшее руководство. Middle management - среднее звено управления. Lower management - низовое звено управления. Менеджмент как организация работы людей, сотрудников, коллектива для достижения намеченной цели наиболее рациональным способом. Менеджмент как система управления, в которой фирма или ее подразделение выступают как управляемый объект. При изучении фирм как объектов управления первостепенное значение имеют взаимные связи между более мелкими объектами (подразделениями), из которых они состоят. Совокупность объектов, рассматриваемых как единое целое, называют системой, Она должна располагать материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами, обеспечивающими реализацию управленческих воздействий. Менеджмент как управление любой организацией: государственным учреждением, в армии, в церкви, в непредпринимательских корпорациях, т. е. независимо от целей их деятельности.

**4. Цели и задачи менеджмента.**  Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности, или доходности, в 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. Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы исходя из того, что прибыль - не причина существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшему функционированию фирмы, поскольку только прибыль и ее накопление на предприятии в виде различных резервных фондов позволяют ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией товаров на рынке. Постоянное наличие риска. Целью менеджмента в этих условиях является постоянное преодоление риска.  В задачу менеджмента входит: 1.  обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией; 2. стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы; 3. постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы; 4. постоянный поиск и освоение новых рынков. К задачам, решаемым в менеджменте, относятся также определение конкретных целей развития фирмы; выявление приоритетности целей, их очередности и последовательности решения; разработка стратегии развития фирмы - хозяйственных задач и путей их решения; выработка системы мероприятий для решения намечаемых проблем на различные временные периоды; определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения; установление контроля за выполнением поставленных задач. Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов - материальных, финансовых, трудовых и др.

**5. Характерные черты и стадии менеджмента.** Характерные для менеджмента черты включают экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты. Содержание экономического аспекта составляет управление процессом производства, в ходе которого достигается координация материальных и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей. Социально-психологические аспекты характеризуют деятельность особой группы лиц по организации и руководству усилиями всего персонала фирмы для достижения поставленных целей. Сюда относится система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, а также социальная функция, в которой отражаются культура общества, его традиции, ценности и обычаи. Правовой аспект менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство. Важнейшее значение имеют положения торгового права по вопросам создания фирм, заключения контрактов, промышленной собственности. Организационно-технический аспект менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения избранных целей, мотивацию и вознаграждение людей, осуществляющих эту работу. Стратегическое управление включает: выработку цели менеджмента; прогнозирование как предвидение результатов развития, совершающегося под действием существующих факторов; перспективное планирование как систему мер, необходимых для преодоления отклонения прогнозируемых итогов от установленной цели. Оперативное управление: деятельность по реализации вышеуказанных мер, которая подразделяется на: организацию как создание нужной структуры и необходимых ресурсов; руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры. Контроль включает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

**6. Менеджер и его функции**. Менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно: к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп; к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов); к руководителю по отношению к подчиненным; к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами. Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности.  К менеджеру предъявляются требования: наличие общих знаний в области управления предприятием; компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности; владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения; принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении; наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать; умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов; умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции. Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования фирмы. Каждый менеджер и прежде всего руководитель высшего звена управления должны понимать, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка.

**7. Суть и содержание понятия «предпринимательство, бизнес, предпринимательская структура».**  Предпринимательство (entrepreneurship) (предпринимательская деятельность)-это основной вид самостоятельной хозяйственной деятельности (производственной или коммерческой), осуществляемой физическими и юридическими лицами, именуемыми предпринимателями, от своего имени и на свой риск на постоянной основе. Эта деятельность направлена на достижение намеченного результата (получение прибыли или предпринимательского дохода) путем наилучшего использования капитала и ресурсов экономически обособленными субъектами рыночного хозяйства, несущими полную имущественную ответственность за результаты своей деятельности и подчиняющимися правовым нормам (законодательству) страны регистрации. Предпринимательство как самостоятельная деятельность предполагает свободу и самостоятельность субъектов этой деятельности в различных направлениях: выбор вида и сферы предпринимательской деятельности; выбор направлений и методов деятельности; принятие хозяйственных решений и выбор средств их реализации; формирование производственных программ, выбор источников финансирования, поставщиков продукции и услуг, источников получения трудовых ресурсов; выбор каналов и методов сбыта; установление систем и размеров оплаты труда и других видов доходов лиц, работающих по найму. Предпринимательство как хозяйственная деятельность предполагает организацию и управление хозяйственным процессом независимо от вида и сферы деятельности фирмы или индивидуального предпринимательства. Предпринимательская деятельность осуществляется физическими и юридическими лицами. Физические лица - это индивидуальные предприниматели, правовое положение которых регулируется соответствующими законами, по которым они наделяются правоспособностью и дееспособностью: способностью к совершению юридических актов. Юридическое лицо - это носитель имущественных прав и обязанностей. Оно выступает в хозяйственном обороте от своего имени; существует независимо от лиц, входящих в его состав; несет самостоятельную имущественную ответственность по обязательствам, в которые оно вступает. Индивидуальная предпринимательская деятельность получила широкое распространение в современных условиях. Обычно индивидуальный предприниматель имеет гораздо больше свободы действий, чем менеджер в крупной фирме, в особенности в выборе направлений и сферы деятельности. Бизнес (business) - это дело, деловая активность, направленные на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами и услугами между экономическими субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес делается ради получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах - производстве и торговле товарами и услугами, банковском деле и страховом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций как видов деятельности. Субъектами в бизнесе могут выступать свободные в своих действиях на рынке единоличные собственники капитала - физические лица, а также собственники и совладельцы капитала фирм, выступающих как юридические лица. В качестве субъектов в бизнесе могут выступать и заемщики капитала, получившие займы или кредиты в банке для ведения хозяйственной деятельности. Субъект в бизнесе именуется бизнесменом (businessman) или коммерсантом. Под предпринимательской структурой понимается состав субъектов рыночных отношений, к числу которых относятся только те организационно-хозяйственные единицы, целью деятельности которых является получение прибыли (предпринимательского дохода) как конечного результата деятельности. Под фирмой понимается любая организационно-хозяйственная единица, осуществляющая предпринимательскую деятельность в области промышленности, торговли, строительства, транспорта, преследующая коммерческие цели и пользующаяся правами юридического лица. Для обозначения фирмы в менеджменте часто используется термин "организация". Под предприятием понимается производственно-хозяйственная единица, представляющая собой совокупность материальных и людских ресурсов, определенным образом организованная для достижения конкретно поставленных целей.

**8. Классификация фирм по виду и характеру деятельности**. По характеру хозяйственной деятельности: промышленные, торговые, транспортные, страховые, транспортно-экспедиторские, инжиниринговые, туристские, арендные и др. Промышленные фирмы в основе своей деятельности имеют производство товаров (обычно к промышленным фирмам относятся те, у которых более 50% оборота приходится на производство промышленной продукции). Особо выделяются по размерам и масштабам деятельности транснациональные корпорации (ТНК). Они занимают господствующее положение в производстве и коммерческом экспорте, в торговле патентами и лицензиями, предоставлении технических услуг. Экспорт у крупнейших промышленных фирм все более замещается производством на заграничных предприятиях и входит в понятие "заграничные операции": экспорт из страны, где находится материнская компания, продажа продукции, производимой принадлежащими ей заграничными предприятиями. Диверсификация осуществляется в целях расширения круга выпускаемой разнородной продукции, что обеспечивает хозяйственную устойчивость фирмы. Торговые фирмы занимаются осуществлением в основном операций по купле-продаже товаров. Они могут либо входить в систему сбыта крупных промышленных компаний, либо существовать независимо юридически и в хозяйственном отношении от других фирм и осуществлять торгово-посреднические операции. Торговые фирмы бывают узкоспециализированными и торгующими широкой номенклатурой изделий. Среди торговых фирм особо выделяются крупные монополистические объединения, занимающие господствующее положение на мировом рынке отдельных товаров или во внешнеторговом обороте отдельных стран. Транспортные фирмы осуществляют международную перевозку грузов и пассажиров. Обычно транспортные компании специализируются на отдельных видах перевозок, выделяют судоходные, автомобильные, авиационные, железнодорожные. Страховые фирмы, осуществляющие страхование грузов при международных морских, авиационных, автомобильных и других перевозках, играют существенную роль на мировом рынке. Подавляющая часть страховых операций сосредоточена в руках страховых компаний-гигантов, на  их долю приходится >60% объема страховых операций. Транспортно -экспедиторские фирмы специализируются на осуществлении операций по доставке товаров покупателю, выполняя поручения промышленных, торговых и других фирм.

**9. Классификация фирм по правовому положению.** Юридические лица - это объединения лиц и капиталов, наделенные присущими им правами и обязанностями, имеющими имущественную обособленность. Размеры имущественной ответственности определяются правовым положением юридического лица, зарегистрированного как фирма с установленным наименованием. Юридические лица публичного права имеют публичный характер преследуемых целей, властные полномочия, особый характер членства. К ним относятся государственные органы, учреждения и организации, торговые и промышленные палаты, союзы предпринимателей, которые предпринимательской деятельностью не занимаются. Юридические лица частного права - это объединения лиц и объединения капиталов, зарегистрированные как фирмы, независимо от характера деятельности, характера собственности, принадлежности капитала и контроля. Все фирмы в зарубежных странах по правовому положению можно разделить на два вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей. Единоличное предприятие является собственностью одного лица или семейства, которое несет ответственность по его обязательствам всем капиталом предприятия и всем личным имуществом Форму единоличных предприятий имеют мелкие и средние фирмы. Товарищества - это объединения лиц, общества - объединения капиталов. Полное товарищество - это объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли, участники которого лично участвуют в делах товарищества и каждый несет полную ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом. Убытки и прибыли полного товарищества распределяются между участниками пропорционально доле каждого из них в общем имуществе товарищества. Коммандитное товарищество - это объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) отвечают только своим вкладом. Общество с ограниченной ответственностью: участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом и не несут ответственности своим имуществом. Капитал общества с ограниченной ответственностью подразделяется на доли участия – паи. Пай дает право его владельцу на участие в общих собраниях пайщиков, на получение дивидендов и части имущества компании при ее ликвидации. Акционерное общество представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предъявителя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков-акционеров ограничивается только суммой, уплаченной за акции. Общее партнерство не признается юридическим лицом, хотя и обладает определенными свойствами правосубъектности. Любой компаньон общего партнерства обладает компетенцией представлять других владельцев и принимать финансовые обязательства. Паевое объединение имеет капитал, состоящий из паевых вложений участников, которые получают акции, свободно обращающиеся на бирже. Все участники несут полную ответственность за долги и обязательства объединения. В корпорации акционер несет ограниченную ответственность по обязательствам и долгам общества только в пределах суммы, уплаченной за акции. Капитал корпорации делится либо на акции, либо на паи. Акционеры не могут осуществлять прямой контроль за деятельностью корпорации. Прибыль корпорации подлежит налогообложению.

**10. Классификация фирм по характеру собственности.** Частные фирмы могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений. Картель представляет собой объединение фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности - регулирования сбыта. Характерно: договорный характер объединения; сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность; совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться, хотя и в ограниченной степени, на ее производство. Синдикат - это разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Участники синдиката сохраняют свою юридическую и коммерческую самостоятельность Пулы называется объединение предпринимателей, предусматривающее особый порядок распределения прибылей его участников. Прибыли участников пула поступают в общий котел, а затем распределяются. Трест - объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Концерн - это объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества.
Характер "вертикальных" или "горизонтальных" объединений. Финансовая группа объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей хозяйства - промышленные, торговые, транспортные, кредитные и др. Во главе финансовой группы стоит один или несколько банков. Государственные фирмы В чисто государственных предприятиях государству принадлежит обычно весь акционерный капитал, полученный в результате национализации или вновь созданный. В смешанных государственно-частных компаниях государство в лице какого-либо министерства или держательской компании может владеть значительной частью пакета акций (более 50%), и тогда оно, как правило, осуществляет контроль за их деятельностью. Государственные промышленные фирмы занимают довольно прочное положение в производстве развитых стран. Государственные торговые фирмы, осуществляющие только экспортно-импортные операции, имеют большое значение в международной торговле. Кооперативные фирмы (союзы) в развитых странах представляют собой паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей для осуществления хозяйственной деятельности, преследующей коммерческие цели. Одной из основных задач кооперативных союзов является устранение посреднических звеньев на внутреннем и внешнем рынках. Сейчас они имеют не только потребительскую, но и производственную направленность. Крупнейшим кооперативным союзом, выступающим на мировом рынке, является английское Кооперативное оптовое общество. Оно владеет не только большим числом промышленных предприятий, но и банками, страховыми обществами, гостиницами, кинотеатрами, товарными складами, судами, железнодорожными станциями, сетью автобаз.

**11. Классификация фирм по капиталу и контролю**. Национальными называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям своей страны. Пример: "Дженерал моторе", "Форд мотор", "Крайслер" и др. европейские "Фольксваген" и "Даймлер-Бенц" в Германии; "Бритиш Лейланд мотор корп." в Англии; "Рено" и "Пежо" во Франции; "ФИАТ" в Италии; "Вольво" в Швеции  Иностранными называют фирмы, капитал которых принадлежит иностранным предпринимателям полностью или в определенной части, обеспечивающей им контроль. Иностранные фирмы создаются в форме филиалов дочерних и ассоциированных компаний заграничных головных фирм и регистрируются в стране местонахождения. Организация и деятельность иностранных компаний в стране местонахождения определяются законодательством каждой страны, которое устанавливает порядок регистрации компаний. Иностранные фирмы образуются либо путем создания акционерного общества, либо путем скупки контрольных пакетов акций местных фирм, ведущих к изменению национальности контроля. Смешанными по капиталу называют фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или нескольких стран. Регистрация смешанной фирмы осуществляется в стране одного из учредителей на основе действующего в ней законодательства. Смешанные по капиталу компании называют совместными предприятиями в тех случаях, когда целью их создания является осуществление совместной предпринимательской деятельности. В форме смешанных компаний создаются международные объединения: картели, синдикаты, тресты, концерны. Многонациональные фирмы: англо-голландские концерны - нефтяной "Ройялдатч-Шелл" и пищевой "Юнилевер".

**12. Классификация фирм по сфере деятельности.** К международным относятся фирмы, сфера производственной и коммерческой деятельности которых распространяется на зарубежные страны. По принадлежности капитала и контролю большинство из них - национальные. Филиал не имеет юридической самостоятельности не может вести дела от своего имени: заключать сделки, вести бухгалтерский учет, отчитываться перед аудиторами. В обязанности заграничного производственного филиала обычно входит выпуск тех видов продукции, в которых заинтересована материнская компания. Дочерние компании, обладая юридической самостоятельностью, сами подписывают контракты с покупателями и несут ответственность за их исполнение, а также отвечают юридически по своим обязательствам. Материнская компания не несет никакой ответственности за выполнение заказов и обязательств дочерней компанией. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями -ТНК, эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей. ТНК - это особая форма организации хозяйственной деятельности фирмы, основанной на кооперации труда работников многих предприятий, расположенных в разных странах и объединенных единым титулом собственности на средства производства, деятельность направлена на подавление конкуренции и усиление господства на мировых товарных рынках, что выражает суть экономической политики ТНК. Важной отличительной чертой ТНК является наличие огромного числа производственных и сбытовых дочерних компаний в широком круге стран.  Важная характерная черта ТНК состоит в организации международного по своему характеру производства, основанного на разделении труда. В зависимости от отраслевой принадлежности это производство либо строится на включении заграничных предприятий в общую технологическую цепочку от добычи сырья до выпуска конечного продукта, либо основывается на подетальной специализации. Внутрифирменные поставки имеют особо большие размеры у компаний автотракторной, военно-космической, химической, фармацевтической, радиоэлектронной промышленности. ТНК имеют возможность оказывать непосредственное воздействие на состояние платежного баланса стран местонахождения своих предприятий. Усиление концентрации производства и капитала как на национальном, так и на международном уровне сопровождалось приобретением национальных и заграничных предприятий.

**13. Методика изучения фирм.** Собираются следующие сведения: Общие сведения о фирме: наименование фирмы; адрес фирмы, страна регистрации, номер регистрации, номер телекса или телефакса. Показатели, характеризующие экономическое и финансовое положение фирмы: величина акционерного капитала, активов, продаж; число занятых; место в списке ведущих компаний своей страны и место среди крупнейших компаний мира. • Вид хозяйственной деятельности фирмы: промышленная; торговая; транспортно-экспедиторская; инжиниринговая и др. Характер собственности фирмы: частная; государственная, полугосударственная; кооперативная Правовое положение фирмы: акционерное общество; корпорация (США), публичная компания; общество с ограниченной ответственностью; частная компания; полное товарищество; коммандитное товарищество; единоличная фирма. Принадлежность фирмы по капиталу и контролю: национальная; иностранная; смешанная. История образования и особенности развития фирмы: год создания; основные слияния, поглощения; изменения наименований. Тип объединения, в которое входит фирма, и ее положение в нем; материнская компания; филиал; дочерняя; ассоциированная компания. Номенклатура производимой и реализуемой продукции: основные товары или группы товаров; направление специализации; номенклатура экспорта и импорта. • Место фирмы на мировом рынке по важнейшим выпускаемым товарам. Значение и характер внешнеэкономической деятельности фирмы: число заграничных дочерних компаний, их местоположение, виды деятельности; значение (доля) экспорта из страны производства в деятельности фирмы. Производственная и материально-техническая база фирмы: число и местоположение производственных предприятий и их мощность. Важнейшие фирмы-контрагенты и фирмы-конкуренты по основным видам выпускаемой или реализуемой продукции. Производственно-технические и прочие хозяйственные связи с другими фирмами. Структура аппарата управления фирмы: численный состав совета директоров и правления; название производственных отделений, закрепленная за ними номенклатура продукции, степень хозяйственной самостоятельности и ответственности. Источники изучении фирм: Периодическая печать, публикующая специализированную информацию о фирмах. Информация, публикуемая в американском журнале "Форчун" ("Fortune"), содержит сводные таблицы по 500 крупнейшим фирмам США и по 500 внеамериканским компаниям. Годовые отчеты о деятельности фирм, которые составляются к ежегодному собранию акционеров и утверждаются советом директоров. Балансовые отчеты фирм, публикуемые ежегодно или ежеквартально, дают сведения: о средствах, которыми располагает фирма; об источниках финансирования; о размере акционерного капитала фирмы; об обязательствах компании по облигационным займам; о размере основного капитала и т.п. Проспекты фирмы содержат: подробную характеристику производственной деятельности фирмы. Информация о фирмах от специализированных организаций: кредитно-справочных бюро, союзов предпринимателей, торговых палат, консультационных фирм, государственных организаций. Информация внутреннего пользования. Собирается и систематизируется каждой фирмой, имеющей специальные досье или картотеки по фирмам. На каждого действующего клиента фирма заводит отдельную папку или карточку, в которых, помимо общей характеристики фирмы, систематически делаются записи о состоянии деловых отношений с клиентом и регулярно вносятся новые сведения о нем. Справочники по фирмам. Содержат систематизированную информацию о промышленных, торговых, транспортных, страховых и других видах фирм.

**14. Порядок учреждения и регистрации фирмы.** Регистрация фирмы предоставляет защиту исключительного права на фирму, ее наименование и товарный знак. Фирменное наименование, под которым фирма регистрируется в торговом реестре своей страны, выбирает и присваивает себе каждая фирма самостоятельно. Наименование фирмы обозначается на бланках коммерческой корреспонденции, счетах, печати, вывеске, товарном знаке, рекламе. Фирменное наименование указывается в преамбуле или тексте контракта, финансовых документах, при регистрации на фондовой бирже. Фирма может быть создана юридическими и физическими лицами путем объединения их вкладов (капиталов) для ведения хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли. Регламентации: 1. определение правового положения фирмы; 2. устав фирмы, устанавливающий порядок учреждения и функционирования фирмы; 3. образование капитала фирмы; порядок эмиссии, приобретения и передачи паев или акций; принадлежность капитала; 4. организационная структура фирмы. Регистрация фирмы осуществляется государственными административными органами и является обязательной. Она преследует цели: проведение государственного контроля за предпринимательской деятельностью: возникновением и ликвидацией фирм; выявление фактов незаконной коммерческой практики и тайного предпринимательства; получение от предпринимателей сведений бухгалтерского и финансового учета. Регистрация фирм осуществляется занесением их в реестр с указанием следующих данных: полное наименование фирмы или торговое имя предпринимателя, ее местонахождение; виды и основные направления деятельности, осуществляемые фирмой; основной капитал фирмы; организационная структура фирмы; фамилии предпринимателей, несущих личную ответственность по обязательствам фирмы; фамилии должностных лиц, обладающих полномочиями на ведение дел и правом подписи при заключении сделок. Регистрация в большинстве стран обязательна и предполагает представление фирмой ее устава и учредительного акта (меморандума). Порядок регистрации фирм основывается на принципах публичности, общеизвестности и достоверности. В качестве юридического лица может выступать только фирма, зарегистрированная в торговом реестре в соответствии с установленным законом порядком, имеющая определенные размеры и занимающаяся деятельностью, разрешенной законом. Учредительные документы: фирменное наименование; предмет и цели деятельности; местонахождение; состав участников; представительство; размер уставного (акционерного или оплаченного) капитала; размер долей участников (состав вклада); виды акций, их номинальная цена и количество; порядок формирования уставного капитала (внесение вклада каждым участником); число акционеров; структура, состав и компетенция органов управления; порядок принятия решений и круг вопросов, решение которых требует единогласия;
способ публикации информации о фирме; порядок ликвидации фирмы. Устав фирмы разрабатывается ее учредителями и утверждается при регистрации фирмы соответствующими органами (нотариусом или судом). Уставом устанавливается максимальная сумма, на которую могут быть выпущены акции, именуемая уставным капиталом, и их номинальная стоимость.

**15. Образование и принадлежность капитала фирмы.** Образование капитала делится на доли участия - паи, которые распространяются между учредителями без применения публичной подписки и должны быть обязательно именными. Об уплате пая участнику паевого капитала выдается письменное паевое свидетельство, которое не является ценной бумагой. Объем предоставляемых прав зависит не от числа паев, а от размера пая. Выплата дивидендов возможна лишь в том случае, если имущество общества превышает размер основного капитала. Общество с ограниченной ответственностью признается юридическим лицом, несущим исключительную имущественную ответственность по своим обязательствам в размерах уставного капитала, максимальный размер которого не устанавливается. Участник общества - пайщик несет ответственность по обязательствам общства только в размере своего пая. Капитал общества может состоять из уставного капитала и заемного капитала. Вкладом участника могут быть денежные и материальные ценности, а также интеллектуальный ресурс работника. Акционерная форма собственности предполагает образование акционерного капитала путем выпуска акций, которые являются документом. Акции дают право на получение части прибылей фирмы в виде дивиденда, а также право голоса на общем собрании акционеров. Право на дивиденды возникает лишь при наличии прибыли и решения совета директоров или общего собрания акционеров. Размер дивиденда зависит от размера полученной фирмой прибыли. Именные акции предполагают, что владельцем акции является обладатель документа, фамилия и наименование которого указаны в акции и занесены в реестр фирмы. Уступка прав по именной акции совершается посредством передаточной надписи на ней, передачи ее новому владельцу и занесения последнего в реестр фирмы. Акции на предъявителя предполагают, что их владельцы нигде не регистрируются. Такие акции могут быть проданы путем прямой передачи от продавца к покупателю, причем фирма обычно не знает владельцев этих акций. Обычные (простые) акции, или акции первого выпуска, обладают правом голоса, но не дают гарантии на получение дивидендов. Привилегированные акции. В качестве привилегии предоставляется право на получение дивидендов в форме определенного процента к номинальной цене акции независимо от размера полученной прибыли, а в случае ликвидации общества - преимущественное право на получение номинальной цены акции и первоочередное право на выплату денежных сумм. Привилегированные акции не обладают правом голоса. Акции без номинальной стоимости - при ликвидации фирмы они гарантируют акционерам возврат лишь определенной части финансовых средств фирмы. Уставный капитал (основной, номинальный) представляет собой ту денежную сумму вкладов, которая вносится акционерами с целью долевого участия в нем или в качестве вознаграждения за приобретение членства в акционерном обществе. Размер уставного капитала определяют учредители. Акционерная форма собственности имеет возможность стимулировать предпринимательскую и трудовую активность работников как управляющих, так и рабочих. Через акционерную форму значительно облегчается процесс перелива капитала, который стимулирует быстрые структурные сдвиги в отраслях экономики, что содействует созданию и освоению новых видов продукции, внедрению новых технологий, повышению конкурентоспособности продукции и фирм. В США концепция рассредоточения капитала: путем передачи акций работникам. Воплотилась в программы "Участие персонала в собственности предприятий" -ЭСОП ("Employee's Stock Ownership Plan" - ESOP), разрабатываемые на основе законодательных актов, принятых в середине 1970-х годов. Фирма, участвующая в таких программах, сама устанавливает формы выплаты дивидендов. В одних фирмах работник получает собственный счет, на который перечисляется часть прибыли, причем фирма не гарантирует фиксированного дохода. В других фирмах гарантируется уровень дохода независимо от финансового положения фирмы, но его размеры намного меньше, чем дивиденды.

**16.Организационная структура крупной промышленной фирмы.** Организационная структура фирмы направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. К орг структ могут быть отнесены размеры производственной деятельности фирмы ; производственный профиль фирмы (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешние рынки); масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей: производственных, сбытовых и др.); характер объединения фирмы (концерн, финансовая группа). Фирма, контролирующая деятельность других компаний называется материнской компанией или головной фирмой. Филиал не пользуется юридической и хозяйственной самостоятельностью. Он не имеет собственного баланса, устава, действует от имени и по поручению материнской компании, имеет обычно одинаковое с ней наименование. Решение деловых вопросов филиала зависит от головной фирмы. Дочерние компании являются юридически самостоятельными. Заключение сделок и вся документация дочерних компаний ведутся отдельно от материнской компании. Они имеют достаточную финансовую базу и имущество, необходимое для осуществления самостоятельной хозяйственной деятельности.  Ассоциированная компания юридически и хозяйственно самостоятельна и не находится под контролем фирмы, владеющей ее акциями. Используя систему участия, крупнейшие фирмы создают сложнейшие многоступенчатые комплексы связанных между собой компаний. Совместными фирмами: фирмы с участием одного или нескольких иностранных партнеров - инвесторов. Национальная принадлежность совместной фирмы определяется: по месту организации и регистрации; по месту нахождения центрального аппарата управления; по месту жительства генерального директора и президента фирмы; по месту расположения основной производственной базы деятельности.
 **17. Материнская компания как организационно-экономический центр управления.**
Как организационно-экономический центр управления материнская компания разрабатывает конкретные цели и общие направления функционирования и развития фирмы в целом и ее структурных подразделений. Материнская компания, выступающая организационно-экономическим центром управления деятельностью ТНК, вкладывает капиталы в подчиненные компании путем приобретения пакетов их акций. Обладание контрольным пакетом акций обеспечивает материнской компании право контроля за деятельностью подчиненной компании. Средства и методы централизованного управления деятельностью ТНК зависят от формы организации материнской компании. Материнская оперативно-производственная компания сама занимается хозяйственной деятельностью и в этом случае централизованное управление охватывает все стороны производственного процесса начиная с разработки новой продукции и кончая ее реализацией. Финансовая деятельность служит средством управления и контроля. Материнская холдинговая компания сама не занимается производственной деятельностью, а лишь концентрирует у себя контрольные пакеты акций производственных компаний, которые обладают юридической и хозяйственной самостоятельностью, но подчиняются холдингу в финансовом отношении. В тех ТНК, где материнская компания выступает как оперативно-производственная ("Дженерал моторе", "Дюпон", "Зингер", "ИБМ", "ИТТ", "Кодак", "Пфайзер", "Катерпиллар трактор", "ИКИ", "Сен-Гобен"), производственные отделения обычно создаются в форме дочерних компаний. Они наделяются хозяйственной и юридической самостоятельностью. Это наиболее характерно для американских нефтяных компаний. Образование многоступенчатых холдингов характерно для компаний западноевропейских стран: швейцарский концерн "Нестле", возглавляемый холдинговой компанией "Нестле-Алиментана сосьете аноним". Роль материнской компании как организационно-экономического центра управления зависит от того, является она по принадлежности капитала одно-национальной или многонациональной. В одно-национальных ТНК организационно-экономическим центром управления является материнская компания, национальная по капиталу и контролю. Особенностью многонациональных ТНК является принадлежность контрольного пакета предпринимателям двух или нескольких стран. Когда происходит полное слияние капитала двух разно национальных компаний, то образуется одна совместная материнская компания, зарегистрированная в стране одного из учредителей.

**18. Важнейшие уровни аппарата управления и их функции.** Аппарат управления в ТНК: три уровня высший уровень, включающий совет директоров, комитеты, правление; средний уровень, представленный центральными службами; низовой уровень - оперативно-хозяйственные подразделения (производственные отделения, стратегические центры хозяйствования). Высшее руководство. Совет директоров (Board of directors) избирается на общем собрании акционеров. Число членов совета директоров определяется уставом фирмы и может изменяться. Во главе совета директоров стоит председатель. Правление формально избирается общим собранием акционеров или пайщиков, а фактически назначается советом директоров и действует под его непосредственным контролем. Совет директоров в американских, английских и японских компаниях; во французских — административный совет или наблюдательный совет; в Германии — наблюдательный совет; в шведских — правление. Правление возглавляется президентом и состоит из членов, назначаемых советом директоров, которые либо руководят закрепленными за ними участками работы, либо только принимают участие в решении вопросов на заседаниях правления. Правление представляет общему собранию акционеров годовой отчет, баланс и проект распределения прибыли. В функции совета директоров входят: выработка генеральной стратегии и долгосрочных планов развития фирмы исходя из основных направлений ее хозяйственной деятельности. Обычно советы директоров сами решения не разрабатывают. Центральные службы Staffs. Из чисто совещательных и консультативных они превратились в органы, осуществляющие важнейшие функции управления: маркетинг, планирование, координация, учет и контроль, руководство обеспечением научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Аппарат центральных служб зависит от размеров, характера деятельности фирмы и степени сложности ее организационной структуры. В крупных американских компаниях обычно насчитывается до 15-20 центральных служб, в западноевропейских фирмах - 5-10. Производственные отделения (Divisions). Во главе отделений обычно стоят управляющие (managers), которые обладают полной самостоятельностью в решении текущих оперативных вопросов в рамках вверенных им подразделений. Производственные отделения несут всю ответственность за результаты своей деятельности. Отношения между производственными отделениями одной фирмы строятся на коммерческих началах. Расчеты между отделениями производятся на основе внутренних (трансфертных) цен. Никаких платежей наличными между отделениями не производится. Производственно-хозяйственная группа: Цель - координация деятельности входящих в них производственных отделений, установление между ними необходимых производственных связей, использование совместного научно-технического, производственного и сбытового опыта. Группа руководит всеми аспектами деятельности производственных отделений. Руководство группой осуществляет вице-президент – распорядитель, может иметь в подчинении службы планирования, контроля, научных исследований и технических разработок, кадров.

**19. Место и роль производственного отделения в структуре фирмы.** Во главе отделений (отделов) обычно стоят управляющие (managers), которые обладают полной самостоятельностью в решении текущих оперативных вопросов в рамках вверенных им подразделений. Производственные отделения несут всю ответственность за результаты своей деятельности: рентабельность производства и получение прибыли. Производственные отделения именуются "центрами прибыли". Руководитель производственного отделения имеет свободу действий также в области ценообразования, если уровень прибыли устанавливается не для каждого товара, а для всего подразделения в целом. В планировании и финансировании есть ограничения. Отделение может производить капитальные затраты без соответствующего одобрения высшей администрации лишь в пределах установленной суммы. Оно не принимает участия в процессе разработки долгосрочных планов, представляя для этого лишь необходимую информацию, и т.д. Отношения между производственными отделениями одной фирмы строятся на коммерческих началах. Расчеты между отделениями производятся на основе внутренних (трансфертных) цен. Никаких платежей наличными между отделениями не производится. Производственные отделения могут иметь юридическую самостоятельность, ели они зарегистрированы как дочерняя компания. Тогда они сами составляют баланс хозяйственной деятельности и имеют право от своего имени заключать коммерческие сделки. Такие производственные отделения имеют собственные правления, которые самостоятельно решают оперативные и коммерческие вопросы. Управляющие производственными отделениями несут личную ответственность за состояние дел перед правлением материнской компании. Число производственных отделений зависит от размеров фирмы, ассортимента выпускаемых товаров.

**20. Формирование и ранжирование целей.** Цели фирмы определяют концепцию ее развития и основные направления деловой активности. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей. Цели: 1. Общие отражают концепцию развития .фирмы и разрабатываются на длительную перспективу. Они определяют основные направления программы развития фирмы. Одновременно с формированием целей происходит их ранжирование по принципу приоритетности. Схема ранжирования общих целей: 1. Обеспечение оптимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности. 2. Обеспечение устойчивости положения фирмы как цели глобальной политики по следующим направлениям: техническая политика; потенциал конкурентоспособности; инвестиционная политика (размеры капиталовложений и их направления, в том числе в дочерние предприятия); кадровая политика (обеспечение трудовыми ресурсами, их оплата и обучение, подготовка управляющих); решение социальных вопросов. Разработка новых направлений развития: разработка структурной политики, включая диверсификацию продукции, развитие информационных систем; разработку новых видов продуктов и секторов хозяйственной деятельности. 2. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности. Центральное место занимают: Определение рентабельности по каждому отдельному подразделению. Показателями рентабельности могут служить: уровень прибыли; норма прибыли; ежегодный прирост прибыли; прирост дивидендов на акцию. заданий на каждый год или на конец планового периода. В зависимости от степени централизации управления цели рентабельности могут устанавливаться на уровне высшего звена управления, или на уровне управляющего производственным отделением или дочерней компанией. Другие специфические цели разрабатываются после определения целей по рентабельности и носят характер подцелей. Подцели могут включать в себя:
по маркетингу - достижение определенного уровня продаж в абсолютном; иверсификацию продукции и распределение номенклатуры; внедрение новых продуктов; в области научных исследований и разработок -развитие новых продуктов; приспособление традиционных продуктов к требованиям конкретных иностранных рынков; повышение качества выпускаемых продуктов; совершенствование технического уровня производства;
по производству - установление нормативных показателей, обеспечивающих более эффективное использование материальных ресурсов; снижение издержек производства и контроль за качеством продукции; в области финансов - определение структуры и источников финансирования, доли собственных средств в предполагаемых капиталовложениях на плановый период; разработку конкретных форм и методов перераспределения прибылей, минимизации налогообложения. Цели филиалов и дочерних компаний, формируемые обычно материнской компанией, сводятся к: увеличение продаж и темпов роста компании; повышение доли компании на рынке; рост прибыли и особенно нормы прибыли.

**21. Выработка стратегий. Виды стратегий.** Стратегия фирмы - это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути. Система стратегического управления, предусматривает: выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью; создание центров руководства каждой стратегической целью; оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей. В процессе разработки стратегии производится: оценка потенциала фирмы, ее возможностей и ресурсов для достижения общих целей; анализ внешних факторов; оценка альтернативных направлений деятельности. Ранжирование задач по очередности использования: а) самые срочные и важные, требующие немедленного рассмотрения; б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода; в) важные, но не срочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, не заслуживающие внимания и не требующие принятия по ним решений. Виды стратегий: Продуктово-рыночная стратегия - определение видов продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать. Стратегия маркетинга - гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка. Конкурентная стратегия - снижение издержек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путем сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках. Стратегия управления набором отраслей - высшее руководство фирмы постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции. Стратегия нововведений - объединение целей технической политики и политики капиталовложений. Стратегия капиталовложений - определение относительного уровня капиталовложений на основе расчета масштабов выпуска. Стратегия развития - реализация целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы. Стратегия поглощения - приобретение акций других компаний. Стратегия зарубежного инвестирования - создание за рубежом собственных производственных предприятий. Стратегия внешнеэкономической экспансии - создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.

**22. Производственные хозяйственные группы.** - стратегические центры хозяйствования. Групповой уровень управления представлен производственно-хозяйственной группой, объединяющей два или несколько производственных отделения. Цель - координация деятельности входящих в них производственных отделений, установление производственных связей, использование совместного научно-технического, производственного и сбытового опыта. Когда центрами прибыли являются производственные отделения, она осуществляет контроль за производственно-сбытовой деятельностью отделений. Руководство производственно-хозяйственной группой осуществляет вице-президент - распорядитель, который несет ответственность за все вопросы, связанные с разработкой, производством и сбытом продукции. Может иметь в своем подчинении службы планирования, контроля, научных исследований и технических разработок, кадров. Стратегический центр хозяйствования (СЦХ) это внутрифирменное организационное подразделение, отвечающая за выработку стратегических позиций фирмы и за конечный результат деятельности. Первый раз такую структуру ввела General Electric. Главный критерий образования СЦХ – это эффективность развития по конкретному стратегическому направлению. Объекты стратегического планирования – это диверсификация деятельности фирмы. Организационно СЦХ должны быть гибки, наилучшим образом выпускать определенный продукт на одном уровне. В американских компаниях, принцип группового управления производственными отделениями осуществляется через дочерние фирмы. Она обладает самостоятельностью в решении текущих вопросов и в выработке стратегических направлений развития компании. Образование уровней группового управления – результат увеличения масштабов деятельности ТНК. Этот уровень представляет принципиальное новшество в развитии организационной структуры централизованного управления деятельности крупных фирм.

**23. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений**. Управленческое решение - результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений включает: выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);выбор и формулирование оптимального решения. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации: поиск, сбор и обработку информации выявляются и формулируются проблемы, требующие решения. На стадии принятия решения осуществляются разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата. Методы принятия решений: метод, основанный на интуиции управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний; метод, основанный на понятии "здравого смысла", когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами; метод, основанный на научно-практическом подходе, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации. Процесс принятия решений предусматривает использование факторов: 1. использование иерархии в принятии решений – менеджеры делегируют свои полномочия ближе к тому уровню, на котором имеется больше информации. 2. Использование целевых меж функциональных групп в принятии решений - создаются на временной основе. Их члены выбираются из разных подразделений и уровней управления. Целевые группы занимаются созданием новой продукции. 3. Использование формальных правил и процедур в принятии решений – эффективный путь координации действий. 4. Использование планов в принятии решений. В ходе составления планов сочетаются интересы и цели между разными уровнями управления. 5. Использование горизонтальных связей в принятии решений без обращения к высшему руководству ведет к принятию решений в более короткие сроки, повышение ответственности за принятие решений. В США менеджмент – ориентация на будущее. Следует планирование на перспективу, прогнозирование, маркетинг.

**24. Механизм принятия управленческих решений.** Общее руководство принятием решений - процесс принятия решений находится в руках одного линейного руководителя, который подчинен вышестоящему руководителю. Здесь создается иерархия в принятии решений по линейным должностям. Каждый руководитель решает свои проблемы со своим непосредственным руководителем, а не с вышестоящим, минуя своего непосредственного руководителя. Характерен для американского менеджмента. Правила принятия решений разрабатываются и издаются самими фирмами: формулируются действия, необходимые для реализации принятых решений в определенных условиях. Цель - осуществление координации между различными подразделениями. Оперативные правила формулируются в среднем управленческом звене в виде различных инструкций.
Стратегические правила, или деловая политика, включают: определение типа выпускаемых изделий и услуг, вида заказчиков, организации сбытовой сети, способов установления цен, условий и гарантий при продаже изделий фирмы и др. Стратегические правила обычно формулируются на высшем уровне управления при участии среднего звена управления и не имеют временных ограничений. Организационные правила основываются на местном или государственном законодательстве, касаются определения целей и характера деятельности фирмы. Планы являются средством координации деятельности различных подразделений при принятии управленческих решений. В планах определяются имеющиеся ресурсы, охватывают деятельность производственных отделений. Преимущество планов перед правилами: они являются более гибкими и их легче приспособить к изменившимся условиям. Вариант плана обсуждается руководителем производственного отделения с вышестоящим руководителем. Результаты выполнения плана оцениваются руководителем производственного отделения. Принятие двусторонних решений руководителями одного уровня на основе индивидуального взаимодействия осуществляется без согласования со своими общими руководителями. Целевые группы действуют на основе группового взаимодействия и принимают решения, касающиеся конкретных вопросов совместной деятельности для достижения установленных целей. Целевые группы могут создаваться на временной или на постоянной основе. Во назначается руководитель (председатель), который наделяется правом принимать решения без согласования с высшим руководством фирмы. В матричных структурах руководителю проекта предоставляются линейные права, аналогичные тем, которые даются руководителям функциональных подразделений.

**25. Внутрифирменная система информации.** Информационное обеспечение состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия решений. Особое значение имеет обеспечение оперативности и достоверности сведений. своей фирмы и фирм-конкурентов. Это непрерывно пополняемый общий фонд и потенциал знаний и технических решений, практическое и своевременное использование которого обеспечивает фирме высокий уровень конкурентоспособности. К информации предъявляются требования: краткость, четкость формулировок, своевременность поступления; удовлетворение потребностей конкретных управляющих; точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений. Управленческая внутрифирменная информационная система это совокупность информационных процессов для удовлетворения потребности в информации разных уровней принятия решений, состоит из компонентов обработки информации, внутренних и внешних каналов ее передачи. В производственно-хозяйственном подразделении фирмы обеспечивается обобщение информации "снизу вверх", конкретизация информации "сверху вниз". Для определения эффективности внутрифирменной системы управления показатель - отношение получаемой прибыли к затратам на технические средства. Внутрифирменная система информации выполняет функции: определение потребности руководителя в характере и содержании информации; определение потребностей в технических средствах фирмы; централизованное планирование всех затрат на приобретение, аренду технических средств; обеспечение должного уровня сбора, хранения и предоставления информации; разработка программных средств; определение уровня затрат на использование технических средств в системе информации (содержание и обучение обслуживающего персонала, оплату используемых помещений, затраты на приобретение магнитных лент, дискет, бумаги и пр.).

**26. Основные принципы менеджмента.** Принципы менеджмента - это общие закономерности, в рамках которых реализуются связи между различными структурами управленческой системы. Основной принцип менеджмента - принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, проблема распределения полномочий на принятие решений. Оптимальным вариантом считается, когда централизованными являются решения, относящиеся к разработке, а децентрализованными - решения, относящиеся к оперативному управлению. Под децентрализацией понимается передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному. В американских фирмах используется принцип единства команды. Менеджеры обычно осуществляют свои связи на один уровень вверх или вниз от своего уровня. Каждый подчиненный должен выполнять поставленные ему задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Ни один руководитель не может передавать задание по выполнению решения, минуя непосредственного подчиненного. Минус: руководитель может оказаться изолированным от сферы своей ответственности. Принцип  демократизации управления, основанная на корпоративной организации собственности, когда денежные средства многих людей, вложенные в акции, поставлены под единое административное управление. Централизованная форма управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью входящих в фирму предприятий из одного центра, жесткую регламентацию и координацию их деятельности, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности. Децентрализованная форма управления предполагает создание внутри фирмы производственных отделений, пользующихся полной хозяйственной самостоятельностью. За высшей администрацией фирмы сохраняются функции контроля за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности компании, а также осуществление перспективного планирования.

**27. Содержание централизованной и децентрализованной форм управления.** Централизованная форма управления предусматривает осуществление руководства хозяйственной деятельностью входящих в фирму предприятий из одного центра, жесткую регламентацию и координацию их деятельности, полное отсутствие у них хозяйственной самостоятельности. Используется небольшими компаниями, выпускающими один вид продукции или продукцию одной отрасли, работающими преимущественно в добывающих отраслях промышленности и ориентирующимися на местный или национальный рынок. Высшее руководство фирмы обычно состоит из президента-компании, одновременно и ее управляющим, и двух вице-президентов. Правовая защита интересов компании, ведение бухгалтерии, обычно поручаются специализированным фирмам. Централизованное управление крупной фирмой, выпускающей один или несколько видов продукции, более сложно. Президент осуществляет только общее руководство компанией, а вице-президенты руководят определенными секторами деятельности с помощью соответствующих управляющих. Организационная форма управления фирмой считается централизованной, когда: функциональные подразделения играют более важную роль, чем производственные; имеется значительное число функциональных служб; исследовательские подразделения находятся в центральном аппарате материнской компании. Децентрализованная форма управления предполагает создание внутри фирмы производственных отделений, пользующихся полной хозяйственной самостоятельностью, наделенных широкими полномочиями в сфере производства и  сбыта и несущих ответственность за получение прибылей. Функции высшей администрацией: контроль за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение основных направлений для обеспечения эффективности и прибыльности деятельности компании. Каждое производственное отделение самостоятельно финансирует свою деятельность. Степень децентрализации управления определяется степенью предоставления полномочий или прав принятия самостоятельных решений управляющим отделениями. Переход к децентрализованной форме управления осуществляется прежде всего крупными диверсифицированными фирмами, со многими производственными предприятиями, выпускающими широкую номенклатуру товаров, работающими на обширные рынки А. Файоль писал, что «централизация - не есть сама по себе ни хорошая, ни дурная система администрирования».

**28. Сочетание централизации и децентрализации в управлении**. Характерная черта организации управления ТНК это сочетание централизации и децентрализации, когда полномочия по вопросам стратегического порядка закрепляются за высшим звеном управления материнской компании, а оперативные вопросы, - за низовыми звеньями управления. Децентрализация предполагает создание внутри материнской компании автономных производственных отделений, пользующихся хозяйственной самостоятельностью. В функции высшей администрации материнской компании входят контроль за оперативной деятельностью отделений, координация их работы и определение основных направлений. Подчинение осуществляется путем усиления оперативного контроля за деятельностью производственных отделений, объединения их в производственно-хозяйственные группы. Высокоцентрализованными стали планирование, техническая политика и политика инвестиций, организация научно-исследовательских работ. Большое значение имеет использование системного анализа, программирование и моделирование, экономико-математические методы, теория операций и теория игр. В ТНК происходят объединение и слияние различных производственных процессов в единый технологический процесс, усиливается тенденция к дальнейшему раздроблению, разъединению процессов производства на отдельные. Централизация управления это важнейший рычаг воздействия на это производство. К функциям централизованного управления относятся: планирование, контроль, финансовая и техническая политика , материально-техническое обеспечение. К функциям децентрализованного управления относятся функция маркетинга, обслуживание покупателей, разработку и внедрение новой технологии, материально-техническое снабжение, решение кадровых вопросов. Рост масштабов и сложности производства ведет к децентрализации управления. Непрерывные изменения в условиях производства, ориентация производства на определенный рынок и потребителя требуют применения во внутрифирменном управлении маркетинга, планирования и прогнозирования, осуществления жестких контроля и координации деятельности всех подразделений, т.е. централизация.

**29. Демократизация управления.** **Участие работников в управлении.** Акционерные общества, основанные на принципах партнерства, практикуют разные формы участия рабочих в управлении и прибылях. Оптимальной формой хозяйственной организации на микроуровне - акционерная компания, в которой значительная часть акций принадлежит рабочим, и персонал участвует в управлении. У работников появились новые жизненные ценности: стремление к творческой самореализации, к полноправному участию в процессе принятия решений и несению ответственности за их реализацию. Из объекта управления рабочий превратился в субъекта производственного процесса. Термин "промышленная демократия" появился впервые с выходом в 1897 г. книги В. и С. Уэбб. Этот термин характеризует совокупность факторов, способствовавших развитию системы участия работников в управлении фирмами прежде всего в странах Зап. Европы. Там промышленная демократия, проявляющаяся в партнерских отношениях между предпринимателями и рабочими. В производственных кооперативных фирмах решения принимаются коллективно всеми по принципу "один человек - один голос". Эти фирмы имеют преимущество в вопросах производительности труда, текучести кадров, числа прогулов и забастовок. Они проигрывают в вопросах инвестирования, так как склонны к проеданию своих прибылей и проявлению консерватизма в осуществлении рисковых проектов. В Германии в 1951 г. в целях предотвращения забастовок в фирмах 50% мест в советах директоров было предоставлено представителям рабочих. Согласно закону от 1976 г. в фирмах с числом занятых более 2000 рабочие получили половину мест в наблюдательном совете. Законодательство об обязательном участии рабочих в советах директоров компаний с правом голоса принято в Швеции, Австрии, Дании, Голландии, Люксембурге. В 1975 г. Комиссия ЕС опубликовала "зеленую книгу" по вопросам участия рабочих в делах фирмы и организационной структуре компаний, где рекомендовалось фирмам с числом занятых свыше 500 человек иметь наблюдательный совет директоров, в котором одна треть голосов принадлежит акционерам, одна треть - персоналу и одна треть - лицам, не связанным ни с рабочими, ни с владельцами фирмы. Участию работников в управлении фирмами в странах - членах ЕС посвящены специальная Директива Комиссии ЕС, отдельные положения Устава о Европейской компании (ЕК). В США до 70-х годов преобладал автократичный подход к управлению, сосредоточение всех функций по принятию решений у профессиональных менеджеров. Право голоса у работников при решении управленческих вопросов невелико. Согласно закону в частных фирмах представители работников имеют право принятия решений по ограниченному кругу вопросов. Право контроля и участие в управлении фирмой работники передают специальному комитету. В США используются традиционные формы вовлечения работников в управленческий процесс: малые проблемные группы. Метод кружков качества, заимствованный у японских фирм. Сейчас на американских фирмах действуют около 300 тыс. кружков качества. В Японии рабочие имеют своих представителей в совете директоров. Японская система наиболее демократична, предполагает проведение совместных консультаций, принятие решений на основе консенсуса.

**30. Суть и назначение основных функций управления.** Управленческие функции выполняются в ТНК специальным аппаратом, состоящим из взаимодействующих между собой подразделений. За каждым из них закрепляются свои специфические функции. Каждое подразделение аппарата управления осуществляет деятельность в рамках своей компетенции, в соответствии с реализуемыми им функциями управления. Развитие каждой из функций управления обусловливается влиянием объективных требований. Целью маркетинга считалось только обеспечение сбыта продукции. Но в дальнейшем содержание этого понятия претерпело существенные изменения. Функция планирования развивается и дополняется ныне функцией маркетинга. Планирование выполняет не только оперативные задачи, но и задачи перспективного развития., Функции управления проявляются более полно в условиях комплексного подхода к организации деятельности ТНК. Комплексный подход к изучению функций централизованного управления ТНК охватывает внутрифирменное планирование и контроль. Возрастающее значение приобретает совершенствование экономических методов управления, основанных на применении системы маркетинга. ТНК руководствуется стремлением получить возможность извлекать выгоды из разницы в экономической ситуации на рынках разных стран; захватывать или удерживать позиции; обеспечивать свои предприятия источниками сырья, пользоваться плодами научно-технического прогресса. Важнейшей составной частью совершенствования экономического механизма ТНК является дальнейшее развитие маркетинга и планирования. Повышение уровня централизации в управлении ТНК предполагает дальнейшее развитие функций управления: маркетинг, внутрифирменное планирование и контроль. Централизованное управление исходит из необходимости проведения в рамках фирмы глобальной хозяйственной политики, предусматривающей, в частности, разработку общих задач и согласованные действия всех подразделений с целью их выполнения.

**31. Маркетинг как специфическая функция управления.** Маркетинг включает: 1. изучение спроса, требований потребителей к товару, уровня цены. 2. программы маркетинга по продукту. 3. установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства. 4. разработку инвестиционной политики фирмы. 5. определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы: валовых доходов и чистой прибыли. Он предполагает принятие решений на базе многовариантных экономических расчетов. Важнейшее значение имеют выработка и принятие обоснованных решений о целесообразности разработки, выпуска продукции, ориентированной на конкретный рынок, о целесообразности проведения НИОКР, о целесообразности освоения и выпуска продукции в установленных объемах с учетом жизненного цикла товара; о строительстве нового предприятия, реконструкции имеющихся производственных мощностей или замены их новыми; целесообразности финансовых затрат и их окупаемости; об источниках обеспечения материальными ресурсами; о конкретных условиях соглашений с поставщиками; об основных направлениях кадровой политики. Такая совокупность видов деятельности в рамках маркетинга означает качественно новый подход к управлению производством. Главное в маркетинговой деятельности - разработка программ, в рамках которых находит оптимальный вариант сочетание в направлений: разработка новых видов продукции; модификация старых видов изделий применительно к требованиям и запросам конкретных покупателей; усовершенствование выпускаемой продукции; создание новых видов продуктов с применением приобретенных патентов и лицензий. В корпорациях, перешедших на принципы маркетинга, возникает 20- 40% новаторских идей относительно новых товаров. Главное преимущество: она позволяет быстрее довести товар до рынка. Разработка программы маркетинга, изучение потребностей, рыночного спроса - не пассивное, а активное средство. Фирма "Ниссан" составляет программы по 600 продуктам; в подготовке каждой программы участвуют три-пять человек, эта работа ведется на современной информационно-технической базе с хорошим программным обеспечением. Маркетинговая деятельность ориентированна на перспективу. Характер, формы и методы маркетинга имеют различия в зависимости от вида продукта. Исключительное значение имеет осуществление контроля за качеством выпускаемой продукции, реализацией мероприятий по организации сбыта. Главный критерий оценки - получение максимальной и устойчивой прибыли, прочное закрепление на рынке или проникновение на новые рынки. Такой анализ проводится самой фирмой и независимыми аудиторами, его результаты отражаются в ежегодно публикуемых годовых отчетах фирмы. Годовые отчеты фирм доступны для акционерам и фирмам-контрагентам.

**32. Содержание, цели и задачи внутрифирменного планирования**. Виды планов. Содержание внутрифирменного планирования как функции управления крупной промышленной фирмой состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Потребность в планировании в современных ТНК вытекает из огромных размеров обобществления производства, осуществляемого в международном масштабе;
специализации и кооперирования производства в рамках обширных хозяйственных комплексов промышленных фирм; наличия многочисленных структурных подразделений в рамках фирмы. Развитие планирования непосредственно связано с усилением тенденции к централизации в управлении ТНК. Виды планов: Формы планирования в зависимости от длительности планового периода: перспективное планирование; среднесрочное планирование; текущее (бюджетное, оперативное) планирование. Виды планов:1) в зависимости от содержания хозяйственной деятельности - планы НИОКР;
производства; сбыта; материально-технического снабжения; финансовый план; 2) в зависимости от организационной структуры фирмы - планы производственного отделения; планы дочерней компании. Уровень и качество планирования определяются: компетентностью руководства фирмы; квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях. Характерные особенности планирования: 1в американских компаниях главное - объединение стратегий всех подразделений и распределение ресурсов; 2. в английских - ориентация на распределение ресурсов; 3. в японских - ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений. Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий; методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений. Планирование - это начальный этап управления. Оно направлено на оптимальное использование возможностей фирмы. В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое, или перспективное; среднесрочное; тактическое, или текущее (бюджетное).Стратегическое планирование заключается в определении главных целей деятельности фирмы и ориентировано на определение намечаемых конечных результатов с учетом средств и способов достижения поставленных целей и обеспечения необходимыми ресурсами, охватывает период в 10-15 лет. Текущее планирование заключается в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрение новой технологии.

**33. Перспективное планирование, его виды.** Среднесрочное и текущее планирование. Перспективное планирование охватывает период от 10 до 20 лет (чаще 10-12 лет), предусматривает разработку общих принципов ориентации фирмы на перспективу; определяет стратегическое направление и программы развития. Перспективное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности фирмы в международном масштабе: определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования; внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии; диверсификация производства и обновление продукции; совершенствование организации управления по отдельным подразделениям и кадровой политике. В системе долгосрочного планирования используется метод экстраполяции, т. е. использование результатов показателей прошлого периода и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период. Системы долгосрочного планирования применяются в 70-80% крупнейших японских корпораций, где планирование организуется следующим образом: выбираются 5-10 ключевых стратегий и вокруг них формируется политика долгосрочного развития; высшее руководство определяет цели каждому подразделению, которые разрабатывает количественные планы достижения этих целей методом "снизу вверх". Цель стратегического планирования - дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития фирмы на плановый период. Основа при разработке: анализ перспектив развития фирмы; анализ позиций в конкурентной борьбе; выбор стратегии на основе анализа перспектив развития фирмы; анализ направлений диверсификации видов деятельности. Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок. В них формулируются основные задачи: производственная стратегия фирмы; стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта); финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровая политика. Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели, в том числе и в отношении распределения ресурсов., приводятся сведения в разбивке по продуктам. Он разрабатывается в производственных отделениях. Текущее планирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов: программ маркетинга, планов по научным исследованиям, по производству, материально-техническому снабжению. Основными звеньями текущего плана производства являются календарные планы (месячные, квартальные, полугодовые). Календарные планы производства составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей. Оперативные планы реализуются через систему бюджетов или финансовых планов. Бюджет формируется на основе прогноза сбыта. Бюджет фирмы - выражение оперативного плана в денежных единицах. Глава фирмы утверждает бюджет и несет ответственность

**34. Планирование деятельности производственного отделения.** В производственном отделении осуществляется тактическое и оперативное планирование. Тактическое планирование предполагает составление среднесрочных (5 лет) планов, в которых конкретизируются стратегическая концепция, методы и формы ее реализации. Тактический план подлежит постоянной корректировке. Оперативное планирование предполагает разработку краткосрочных планов-бюджетов (до 1 года), в которых содержится детальная разработка рычагов и инструментов воздействия на производственный процесс. Текущее планирование позволяет точнее определить направление инновационной деятельности, ориентированной на оптимизацию производства и внедрение новой конкурентоспособной продукции. В производственном отделении разрабатываются отдельно план производства, реализации, капиталовложений, финансовый. Планирование тесно увязывает все звенья производственного процесса. У каждой компании имеются свои специфические особенности планирования. В компаниях США производственные планы предусматривают внутрикорпорационные поставки компонентов, закупки у специализированных поставщиков. В японских автомобильных компаниях, планирование является всеобъемлющим. Планирование в промышленных фирмах нацелено не только на экономию материальных ресурсов и снижение издержек производства, но и на создание широкого ассортимента продукции, учитывающего различные потребности покупателей.

**35. Суть и содержание функции организации.** Заключается в установлении постоянных и временных взаимоотношений между подразделениями фирмы. Реализуется через административно-организационное управление и оперативное управление. Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы. Основные проблемы, возникающие при разработке структур управления: установление правильных взаимоотношений между отдельными подразделениями, предоставление прав и установление ответственности между работниками аппарата управления. Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов запланированными. Под организационной структурой фирмы понимается ее организация из отдельных подразделений с их взаимосвязями. Организационная структура предусматривает распределение функций и полномочий; выбор конкретных схем управления и последовательности процедур при принятии решений; организация информационных потоков. Организационная структура направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности. Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. К ним могут быть отнесены размеры производственной деятельности фирмы (средняя, мелкая, крупная); производственный профиль (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей); характер выпускаемой продукции (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный, национальный или внешний рынок); масштабы заграничной деятельности и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей); характер монополистического объединения (концерн, финансовая группа).

**36. Классификация организационных структур по типам и их характеристика**. Организационная структура Предполагает создание в структуре фирмы самостоятельных хозяйственных подразделении - 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. Производственное отделение-центр прибыли, осуществляет финансовый и оперативный контроль за деятельностью подконтрольных предприятий во всемирном масштабе. Организационную структуру управления по продукту предпочитают применять крупные широко диверсифицированные компании. Организационная структура по продукту обеспечивает большие возможности для централизованного управления и координации деятельности всех принадлежащих ТНК предприятий во всемирном масштабе. Организационная структура по региону. Управленческ5ая ответственность за деятельность ТНК распределяется между самостоятельными региональными подразделениями. Они могут быть производственными отделениями и центрами прибыли, а могут быть дочерними компаниями. Возглавляющий такое региональное подразделение вице-президент подчиняется прямо высшей администрации компании. Региональное подразделение осуществляет финансовый контроль за деятельностью каждой дочерней компании, составление текущего бюджета. Такая структура в чистом виде сейчас есть только у ограниченного числа фирм. Эти фирмы слабо диверсифицированы, производят 1-2 продукта: Галф Оил, Ройал датч Шелл, Месси-Фергюссон, Нестле, Юнилевер. Эта структура используется компаниями выпускающие продукцию ограниченной номенклатуры, ориентированные на широкие рынки сбыта и конкретного потребителя. Недостаток: трудность передачи технической информации заграничным дочерним предприятиям. Смешанная структура управления. В западноевропейских ТНк сочетание отраслевого и регионального принципов; для американских ТНК-сочетание управления по продукту и специализированного органа управления – международного отделения или дочерней компании. Эта структура наиболее распространена. Обычно ведущий прнцип-отраслевой, региональный носит вспомогательный характер-он осуществляется через региональные представительства или бюро или управления сбытовыми компаниями. Главные функции региональных представителей это наблюдение за деятельностью заграничных дочерних компаний, консультационная помощь. Региональные представители могут заседать в советах директоров или входить в состав правления этих дочерних компаний. Региональный принцип может осуществляться на уровне отдельных стран путем создания национальных управлений и в масштабах отдельных регионов через создание региональных бюро.

**37. Управленческий контроль: его формы и средства реализации.** Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации, он выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений. В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о результатах хозяйственной; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различны. В центре внимания уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, финансовое состояние. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности. В высшем звене управления он ведется через аппарат контролера (центральная служба). Контроль за деятельностью производственных отделений и дочерних компаний осуществляется через их бухгалтерию, финансовую службу, систему планирования, которые собирают и обрабатывают информацию, характеризующую фактические результаты деятельности. Применение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности контроля в управлении. Появились материальные предпосылки и основа для объединения территориально разобщенных многочисленных дочерних компаний в единый механизм. Система централизованного контроля позволяет поддерживать определенное сочетание централизации и децентрализации в управлении. Также осуществляется контроль за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете; производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке, состояние портфеля заказов. Такой контроль называют оперативным (а также административным, или тактическим). Оперативный контроль призван следить за обеспечением выполнения намеченной текущим планированием производственной программы, его объединяют с планированием в единую функцию оперативного управления. Он направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием и  требует централизации, в то время как оперативный контроль - децентрализации.

**38. Финансовый менеджмент**. Финансовый менеджмент (Financial management) - это вид профессиональной деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственной деятельностью фирмы на основе современных методов. Он включает: разработку и реализацию финансовой политики фирмы с использованием различных финансовых инструментов; принятие решений по финансовым вопросам, их конкретизацию и выработку методов реализации; информационно» обеспечение путем составления и анализа финансовой отчетности фирмы; оценку инвестиционных проектов и формирование портфеля инвестиций; оценку затрат на капитал; финансовое планирование и контроль; организацию аппарата управления финансово-хозяйственной деятельностью фирмы. В задачи финансового менеджмента входит нахождение оптимального соотношения между краткосрочными и долгосрочными целями развития фирмы и принимаемыми решениями в краткосрочном и долгосрочном финансовом управлении. Основная задача финансового менеджмента - принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между фирмой и источниками ее финансирования. Управление потоком финансовых ресурсов, является центральным вопросом в финансовом менеджменте. Поток финансовых ресурсов составляют денежные средства: полученные в результате финансово-хозяйственной деятельности фирмы; полученные на финансовых рынках посредством продажи акций, облигаций, получения кредитов; возвращенные субъектам финансового рынка в качестве платы за капитал в виде процентов и дивидендов; инвестированные и реинвестированные в развитие производственно-хозяйственной деятельности фирмы; направленные на уплату налоговых платежей. Функции и экономические методы финансового менеджмента: блок по управлению внешними финансами; блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю. Блок по управлению внешними финансами предполагает реализацию отношений фирмы с юридически и хозяйственно самостоятельными субъектами рынка, включая собственные дочерние компании. Сюда входят: управление оборотными активами фирмы: движением денежных средств; расчетами с клиентами; управление материально-производственными запасами и пр. привлечение краткосрочных и долгосрочных внешних источников финансирования. Блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю включает: контроль за ведением производственного учета; составление сметы затрат, контроль за выплатой заработной платы и налогов; сбор и обработку данных бухгалтерского учета для внутреннего управления финансами и для предоставления данных внешним пользователям; составление и контроль за правильностью финансовой отчетности: баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств и др. Функции финансового менеджмента: анализ финансовой отчетности; прогнозирование денежных средств; выпуск акций; получение займов и кредитов; операции с инвестициями. Ответственность за достижение целей возлагается в крупных фирмах на вице-президента фирмы по финансовым вопросам который входит в состав совета директоров, а в небольших фирмах - на заместителя директора по финансам. Вице-президенту по финансовым вопросам подчиняются казначей и контролер. Функции казначея: блок по управлению внешними финансами; в функции контролера входит блок по внутрифирменному учету и финансовому контролю.

**39. Особенности коммерческого расчета как важнейшего метода хозяйствования.** Коммерческий расчет синтезирует функции управления и экономические рычаги и инструменты и направлен на соизмерение затрат и результатов и обеспечение прибыльности производства. В рамках коммерческого расчета в ТНК используются в централизованном порядке такие экономические рычаги и инструменты, как глобальная политика в области ценообразования, издержек производства, финансирования и кредитования. Конечная цель коммерческого расчета – это получение устойчивой прибыли. Политика ценообразования ориентирована на приспособление структуры и уровня цен к требованиям и условиям рынка. Политика в области финансирования и кредитования предусматривает определение источников финансирования и распределения средств по важнейшим производственным отделениям и дочерним компаниям. Степень и масштабы международных влияют на коммерческий расчет. В современных условиях коммерческий расчет в механизме управления промышленными фирмами развивается и совершенствуется, приобретая качественно новые черты и особенности. Хозяйственно-экономическое положение конкретного подразделения определяется степенью его оперативной самостоятельности и предоставляемыми его руководителю полномочиями. На центры прибыли возлагается ответственность за выполнение плановых показателей по прибыли, а также других показателей стратегического и текущего планов. Оценка деятельности руководителя центра прибыли производится по результатам выполнения установленных показателей по прибыли, от которых и зависит его вознаграждение. Производственные отделения и филиалы, не имеющие юридической самостоятельности, не заключают внутрикорпорационных сделок на договорной основе, а осуществляют отношения с другими производственными отделениями на основе календарных планов Дочерние компании, обладающие юридической самостоятельностью, могут заключать сделки с другими подразделениями ТНК как на договорной основе, так и в рамках календарных плановых поставок. Они имеют собственный баланс, который консолидируется с балансом материнской компании.

**40. Внутрифирменный расчет.** Он присущ современным ТНК, имеющим децентрализованную структуру управления и развитые хозяйственные отношения между отдельными оперативными подразделениями, выступающими центрами прибыли. Хозяйственные отношения между отдельными подразделениями строятся на основе условно-расчетных цен, которые отражают переход продукта в границах собственности одной компании. В этом случае продукт лишь по форме выступает товаром, не будучи товаром по существу. Отношения в рамках внутрифирменного расчета отражают потребность в обеспечении минимальных затрат на всех промежуточных стадиях производства. В соответствии с этим строится система внутрикорпорационных цен, отчислений и платежей, которые выступают как рычаги воздействия на производственную и экономическую деятельность входящих в ТНК предприятий. Коммерческий и внутрифирменный расчет представляют собой единую систему расчета. Внутрифирменный расчет во многом содержит элементы коммерческого расчета, поскольку он ориентирован на реализацию целей коммерческого расчета. Внутрифирменный расчет осуществляется в границах единой собственности компании. Качественно новой чертой внутрифирменного расчета является распространение его принципов на внешнеэкономическую деятельность ТНК. Внутрикорпорационные поставки, осуществляемые между расположенными в разных странах филиалами и дочерними компаниями в рамках фирмы, не носят коммерческого характера. Однако такие поставки отражаются в таможенной статистике отдельных стран как экспорт и импорт. Часть международной торговли товарами в материально-вещественной форме и услугами фактически подлежит регулированию через систему управления ТНК. В основе этой системы - проведение единой политики в рамках фирмы, направленной на распределение и перераспределение финансовых потоков между отдельными подразделениями. Для этого используются экономические рычаги и инструменты в рамках единой хозяйственной политики.

**41. Цены и механизм ценообразования в системе экономических методов ценообразования.** Механизм ценообразования. К публикуемым ценам относятся твердые фиксированные цены: прейскурантные, справочные, цены биржевых котировок, цены фактических сделок крупных фирм на мировом рынке, сведения о которых сообщаются в печати. Расчетные цены - это цены поставщика, устанавливаемые на сложное промышленное оборудование, изготавливаемое по индивидуальным заказам, и другую нестандартную продукцию. Обычно эти цены называют договорными. Публикуемые цены отражают уровень мировых цен. Среди них наиболее распространены прейскурантные цены, устанавливаемые на стандартизованную конечную продукцию. При разработке прейскурантов лицензиаты ограничиваются верхним и нижним лимитами цен. Справочные цены отличает относительная стабильность и единый уровень на мировом рынке на однородную продукцию. Базисные цены-цены товаров определенного качества, спецификации, размеров, химического состава. В черной металлургии, автомобилестроении ценообразование основано "на лидерстве цен", т.е. уровне цен, определяемом крупнейшей компанией. В химической промышленности, цены на каждый вид однородной конечной продукции устанавливаются на основе согласованной рыночной политики крупнейших фирм. В ценообразовании на нефтепродукты господствует "лидерство в ценах". Методика расчета цены. Наиболее распространен метод целевого ценообразования по принципу полных издержек. Он предполагает установление уровня цены с учетом издержек производства плюс целевая норма прибыли. При исчислении расчетной цены на сложное промышленное оборудование или комплектное оборудование устанавливается обычно цена всей поставки, а также цена каждой отдельной комплектующей части. Скользящая цена исчисляется в момент исполнения договора путем пересмотра базисной цены с учетом изменения расходов на материалы и заработную плату. Поэтому при расчете скользящей цены особое значение имеет определение структуры цены, т.е. процентного соотношения в ней отдельных элементов расходов: постоянных, на материалы, на заработную плату. Она позволяет судить о реальных экономических результатах деятельности компании. Трансфертные цены используются как экономический рычаг в реализации функции планирования и контроля и выступают важнейшим элементом экономической политики. Они регулируют внутрикорпорационные хозяйственные связи, осуществляемые на основе специализации и кооперирования производства; реализации намеченных планом объемов и структуры производства; обеспечения необходимым сырьем, материалами, компонентами родственных компаний в рамках единого технологического цикла; обеспечения надлежащего качества поставляемой продукции. Трансфертные цены выполняют задачи: распределение прибыли между материнской и дочерними компаниями; перевод прибыли, получаемой дочерними компаниями из стран, где существуют запрет или ограничения на перевод прибылей; снижение сумм подоходных налогов; снижение сумм уплачиваемых за границей таможенных пошлин и других налогов и сборов. Механизм манипуляций с ценами состоит в назначении намеренно завышенных или заниженных цен на продукцию, патенты и лицензии поставляемые материнской компанией своим заграничным дочерним компаниям; на, передаваемые материнской компанией заграничным дочерним компаниям. Налоговые гавани. К ним относятся страны, имеющие очень низкий уровень налогообложения и свободно осуществляющие перевод любых финансовых средств (например, Люксембург, Лихтенштейн, Монако, Кипр, Суринам, Панама, Бермудские острова, Барбадос, Багамские острова, Гаити и др.). Особенно широко налоговые гавани используются американскими фирмами. ТНК широко используют трансфертные цены также в целях снижения общей суммы уплачиваемых таможенных пошлин в принимающей стране: намеренным занижением стоимости товаров. С помощью трансфертных цен осуществляется также централизованный раздел рынков между дочерними компаниями с целью ограничения внутрифирменной конкуренции.

**42. Ценовая политика и ее цели.** Разработка ценовой политики предполагает: ориентацию на стратегию единой ценовой политики, вырабатываемой в рамках фирмы в целом на высшем уровне управления; выработку основных направлений ценовой политики в зависимости от целей и стратегии производственного отделения; формирование принципов ценообразования; определение уровня прибыли и рентабельности. Стратегия единой политики. Производственным отделениям предоставляются широкие права в области калькуляции издержек производства как основы цен. Предложения относительно уровня цен представляются высшему руководству фирмы, которое на их основе разрабатывает единые цены на конечную продукцию. Глобальная политика цен, определяемая высшим звеном управления, широко используется в целях максимизации прибыли на всех стадиях внедрения новой продукции. ТНК проводят гибкую политику цен, направленную на установление таких цен, которые вели бы к минимуму издержки производства. Проведение глобальной политики предполагает, что высшее руководство фирмы разрабатывает методологические принципы построения цен, определяет их структуру и уровень как в отношениях с внешними контрагентами, так и во внутрифирменных поставках. Глобальная политика цен разрабатывается на длительный период. Основные направления ценовой политики: : ориентация на обеспечение рентабельности производства, на уровень качества товара, на рыночные условия и конкуренцию, на увеличение рыночной доли, стабильность, устойчивость цен на очередной плановый период. Ориентация на обеспечение рентабельности производства предполагает тесную увязку уровня цены со всеми показателями хозяйственной деятельности фирмы. Ориентация на уровень качества товара предполагает, что цена зависит от технико-экономических показателей товара,  полезности, прочности, стадии жизненного цикла, сферы применения. При ориентации на рыночные условия компания учитывает уровень рыночного спроса, его устойчивость, уровень конкуренции и рыночные позиции фирм-конкурентов. Ориентация на стабилизацию цен определяется целями и стратегией фирмы на перспективу, когда она проявляет заинтересованность в достижении намеченных плановых. Формирование принципов ценообразования предполагает определение методики расчета и вида цены. Определение уровня цены предполагает дифференциацию продукции прежде всего по степени ее новизны, стадии жизненного цикла и рыночных позиций: новая продукция, усовершенствованная, модифицированная, традиционная, имеющая на рынке конкурентоспособные аналоги. Политика завышенной цены предусматривает установление максимально высокого уровня цены на стадии внедрения принципиально нового продукта на рынок и затем, по мере роста масштабов производства, осуществляется ее постепенное снижение. Политика заниженной цены наоборот. Наиболее обычна политика завышенной цены. Она рассчитана на получение устойчивой прибыли уже на первой стадии внедрения продукта Цены на усовершенствованную продукцию устанавливаются с учетом цены и качественных характеристик базового товара. Цены на традиционную выпускаемую продукцию, подлежащую унификации, содержатся либо в прейскурантах фирмы, либо регулярно публикуются как справочные цены. Уровень таких цен обычно устанавливается путем предоставления покупателю различных скидок с цены. Виды скидок: скидка на проданный объем товара; скидка за достижение цели; скидка за большие объемы продаж и сотрудничество с производителем обычно составляет 0,5- 2%; скидка за ликвидность, когда устанавливаются 1,5% -ные скидки на месячные объемы продаж при оплате поставленного товара в течение 40 или 60 дней. Конечная цель ценовой политики - определение рентабельности по каждому отдельному подразделению. Показателями рентабельности могут служить: уровень прибыли, ежегодный прирост прибыли, прирост дивидендов на акцию и др.