**РЕФЕРАТ**

**по теме: «Управление на предприятии»**

**1. Современные концепции внутрифирменного управления**

Для того чтобы организация обеспечивала высокое качество, необходимо, чтобы эта организация:

определила процессы, необходимые для их применения во всей организации;

определила последовательность и взаимодействие этих процессов;

определила критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности этих процессов;

обеспечивала наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;

осуществляла мониторинг, измерение и анализ этих процессов;

принимала меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов

Принцип системности является одним из способов достижения цели, поэтому его вполне можно считать составляющей алгоритма, о котором пойдет речь ниже.

Из принципа системности возникают два естественных вопроса: какова цель существования системы (или, зачем система создана), и как система должна функционировать, чтобы достигать указанной цели.

Система менеджмента – также составляющая алгоритма достижения цели предприятия. В свою очередь, цель системы менеджмента – разрабатывать и применять инструменты для достижения цели предприятия. Выполнение потребностей заинтересованных сторон в той или иной степени (т.е. качество) – инструмент получения прибыли.

Структура ИСО 14001 и OHSAS 18001, по существу, предлагает следующую (приводимую ниже конкретно из ИСО 14001) последовательность действий:

* сформулировать политику (п. 4.2);
* провести планирование (4.3), в том числе:
* определить экологические аспекты (4.3.1),
* определить законные и другие требования (4.3.2),
* определить целевые и плановые экологические показатели (4.3.3),
* разработать программа(ы) управления окружающей средой (4.3.4);
* реализовать внедрение и функционирование (4.4), в том числе:
* определить структуру и ответственность (4.4.1),
* обеспечить обучение, осведомленность и компетентность (4.4.2), обеспечить связь (4.4.3),
* разработать документацию системы (4.4.4),
* проводить управление документацией (4.4.5),
* провести управление операциями (4.4.6),
* обеспечить подготовленность к аварийным ситуациям и реагирование на них (4.4.7);
* провести проверки и корректирующие действия (4.5), в том числе:
* провести мониторинг и измерения (4.5.1),
* устранить несоответствия, провести корректирующие и предупреждающие действия (4.5.2),
* провести регистрацию данных (4.5.3),
* провести аудит системы (4.5.4);
* провести анализ со стороны руководства (4.6).

**2. Управление маркетингом**

Организационная структура представляет собой совокупность подразделений, взаимосвязей между ними и распределения функций. Если предприятие небольшое, то маркетингом может заниматься один человек, если предприятие большое, то необходима информационная служба. Выделяют следующие виды структур:

функциональная;

товарная;

товарно-функциональная;

рыночно-функциональная;

товарно-функциональная.

Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителя и о способности компании удовлетворить их; эти же факторы определяются миссией и задачами компании. В стратегическом планировании компании используются многие понятия маркетинга – доля рынка, развитие рынка, рост; порой бывает сложно отделить стратегическое планирование от маркетингового. На практике некоторые компании называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

Успешная реализация стратегии и тактики маркетинга зависит от того, насколько хорошо компания использует совокупность всех пяти элементов – программы действий, организационной структуры, системы принятия решений и поощрения, человеческих ресурсов и культуры компании – в рамках единой программы, поддерживающей ее стратегию.

Отечественные маркетологи сходятся во мнении, что при разработке планов маркетинга на наших предприятиях возникают следующие основные проблемы:

* Отсутствие достаточного количества данных для проведения маркетинговых исследований.

К факторам, ограничивающим использование планирования в отечественных условиях, относится чрезмерно высокая степень неопределенности на российском рынке, обусловленная продолжающимися глобальными изменениями во всех сферах общественной жизни: экономической, политической, социальной, духовной и пр. (непредсказуемость таких изменений снижает масштабы и горизонты планирования).

* Отсутствие должной поддержки со стороны высшего руководства.

Только когда высшее руководство предприятия понимает важность исследования рынка и необходимость разработки маркетингового плана, можно заставить все соответствующие службы предприятия участвовать в подготовке и реализации плана маркетинга.

* Недостаточная подготовленность специалистов службы маркетинга и особенно других структурных подразделений предприятия.

Недостаточная подготовленность соответствующих специалистов мешает не только собрать нужные данные, но и систематизировать ту маркетинговую информацию, которой уже располагают многие подразделения предприятия, предоставить ее в том виде, который позволяет действительно разработать систему мероприятий в этой области. Очень важно поэтому, чтобы у предприятия была прочная методологическая основа для проведения исследования рынка.

* Функции сбыта и исследования рынка не разделены.

Очень часто служба исследования рынка предприятия находится в составе отдела сбыта. Недостаточный статус службы исследования рынка приводит к тому, что у нее нет возможности осуществлять функции контроля и оценки исполнения мероприятий плана маркетинга.

Опыт маркетинговой деятельности отечественных предприятий весьма ограничен. На многих предприятиях только начинают действовать, а на некоторых организовываться маркетинговые службы. На основе опыта западных стран в России формируется свой тип маркетинга.

**3. Служба маркетинга на предприятии**

Функциональная структура выглядит следующим образом:



Преимущества:

1. простота, выраженная в том, что каждый отдел имеет свои функции, не пересекающиеся с другими отделами;
2. функциональная специализация работников, способствующая росту квалификации.

Недостатки:

* с расширением номенклатуры выпуска снижается качество работы;
* отсутствие механизма поиска нетрадиционных направлений деятельности фирмы;
* возможность конкуренции между отделами и различные интересы.

Эта организация эффективна в тех случаях, когда деятельность фирмы постоянна и однообразна, фирма небольшая, выпускает одно наименование продукции или ограниченное число и реализует ее на малом рынке. Иногда такую структуру используют крупные фирмы, выпускающие уникальные товары.

Товарная структура. Маркетинговая служба строится по товарам.



Преимущества:

1. изучение спецификации потребностей и основных потребителей по каждому товару;
2. интеграция всех маркетинговых функций по каждому товару.

Недостатки:

широкий круг обязанностей каждого сотрудника.

Этот недостаток устранятся с помощью товарно-функциональной организации службы маркетинга. В ней сочетаются товарный и функциональный признаки.



Рыночная. Отделы организуются по отдельным рынкам.



Преимущества:

лучшая координация работ при выходе на рынок. Возможна разработка комплекса программы выхода на рынок с учетом специфики;

большая достоверность прогноза конъюнктуры рынка.

Недостатки:

низкая степень специализации;

возможность дублирования функций;

плохое знание номенклатуры товаров.

Эффективна, если номенклатура товаров ограничена, но реализуется на большом количестве рынков, отличающихся по условиям реализации. Это могут быть географические рынки, а могут быть рынки индивидуальных потребителей, коммерческих организаций, государственных учреждений.

Чтобы сгладить недостатки используется рыночно-функциональная организация. Она строится по такому же принципу, что и товарно-функциональная. Преимущества такие же как и у рыночной плюс знание товарной номенклатуры.

Недостатки:

наиболее высокая себестоимость содержания службы;

возможность конфликтов при разном решении вопросов по одному и тому же рынку разными службами.

Принципы выбора:

структура маркетинговой службы должна быть наиболее простой, чем проще структура, тем она мобильнее;

чем больше товаров в ведении специалиста, тем меньше число функций, которые можно успешно выполнить.

Служба маркетинга должна определить лучший способ достижения стратегических целей для каждого подразделения компании. Целью менеджеров по маркетингу не всегда является обеспечение роста продаж строительных услуг. Их целью может быть поддержание существующего объема продаж при одновременном сокращении расходов на рекламу и продвижении услуг на рынке или даже снижение спроса. Другими словами, служба маркетинга должна поддерживать спрос на уровне, определенном в стратегических планах высшего руководства. Служба маркетинга помогает компании оценить потенциал каждой хозяйственной единицы компании, установить цели для каждой из них и затем успешно достичь своих целей.

Маркетинговая ориентация компании базируется не на производственных показателях, а на информации о рынке, на основании которой определяются краткосрочные цели организации, прогнозируются финансовые показатели и определяются объемы производства. Цена продукции в данном случае определяется на основании рыночных цен, маркетинговой стратегии предприятия и прогнозируемых объемах сбыта. На основе этих показателей определяется эффективный и оптимальный объемы производства и принимаются решения по различным службам предприятия.

Индикаторами такой системы являются:

* установление (необязательно утверждение) цен на продукцию силами службы маркетинга;
* разработка рекомендаций по объемам производства, на основании прогноза по сбыту;
* постоянное совершенствование продукции, обновление и расширение ассортимента;
* инвестиции в маркетинговые исследования рынка;
* разработка мероприятий, как по привлечению потенциальных клиентов, так и удержанию существующих;
* работа над имиджем предприятия;
* подчинение маркетинговой службы непосредственно директору организации.

Важная роль в этой системе принадлежит директору по маркетингу, возглавляющему службу маркетинга на предприятии.

**4. Управление инвестициями на предприятиях**

Инвестиции представляют собой все виды материально-имущественных и иных ценностей, включая денежные средства, акции и другие ценные бумаги, технологии и оборудование, имущественные и интеллектуальные права, вкладываемые в предпринимательскую или другие виды деятельности в цепях получения прибыли в будущем, превышающей общий начальный вложенный капитал, и достижения положительного экономического и социального эффекта.

Объекты инвестирования – строящиеся, реконструируемые здания и сооружения, расширяемые предприятия, другие основные фонды, ориентированные на решение задач, связанных с производством новых товаров и услуг, увеличением их объема и улучшением качества.

Субъекты инвестиционной деятельности – инвесторы, инвестиционные посредники, получатели инвестиций, государство и его отдельные регионы, местные самоуправления.

Цель инвестирования – выпуск новой продукции, расширение объемов производства и улучшение качества продукции, а также решение социальных и экономических задач.

Инвестиции различают по следующим типам: финансовые (портфельные) и реальные инвестиции.

Под инвестиционным проектом для реализации на предприятии понимается развернутую во времени совокупность мероприятий, направленных на существенное обновление отдельных компонент деятельности предприятия или его положения в окружающей социально-экономической или природной среде и требующих для своей реализации значимых финансовых средств (инвестиций).

В зависимости от характера возникновения и стадии продвижения инвестиционного проекта все такие проекты в данный момент времени можно разделить на четыре группы:

* проекты, не связанные однозначно ни с конкретным исполнителем, ни с конкретным потребителем (проект типа А);
* проекты, содержание которых изначально связано с определенным предприятием-производителем новых товаров и услуг (проект типа Б);
* проекты, предназначенные для удовлетворения потребностей конкретного потребителя (проект типа В). Пример такого проекта – проект реконструкции предприятия, представленный на конкурс, объявленный этим предприятием;
* проекты, содержание которых изначально и однозначно определяет как производителя, так и потребителя продукции (проект типа Г). Здесь речь может идти, скажем, о выполнении договора с заказчиком на производство на данном предприятии определенной продукции (не следует думать, что в этом случае финансирующей стороной является непременно заказчик; такой договор может финансироваться и третьим лицом, заинтересованным в возмещении своих затрат в перспективе).

Каждый инвестиционный проект для своей реализации и даже для полноценного существования в качестве проекта требует вполне определенной формы описания, по возможности единообразной для различных инвестиционных проектов или их групп.

Международная практика оценки эффективности инвестиций существенно базируется на концепции временной стоимости денег и основана на следующих принципах:

Оценка эффективности использования инвестируемого капитала производится путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал.

Инвестируемый капитал равно как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который, как правило, предшествует началу реализации проекта).

Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков производится по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Суть всех методов оценки базируется на следующей простой схеме: Исходные инвестиции при реализации какого-либо проекта генерируют денежный поток CF1, CF2, ... , CFn. Инвестиции признаются эффективными, если этот поток достаточен для

* возврата исходной суммы капитальных вложений и
* обеспечения требуемой отдачи на вложенный капитал.

Наиболее распространены следующие показатели эффективности капитальных вложений:

* дисконтированный срок окупаемости (DPB);

DPB = -К + ∑ (Rt - Ct)/ Es (1.1)

где К – первоначальные инвестиции;

Rt – приток денег в *t* году;

Ct – отток денег в *t* году;

Es – норма дисконта.

Существенным недостатком метода дисконтированного периода окупаемости является то, что он учитывает только начальные денежные потоки, именно те потоки, которые укладываются в период окупаемости. Все последующие денежные потоки не принимаются во внимание в расчетной схеме.

* чистое современное значение инвестиционного проекта (NPV);

NPV = ∑ CFк/(1+r)k (1.2)

где CFk – чистый денежный поток;

r – стоимость капитала, привлеченного для инвестиционного проекта.

Термин «чистое» имеет следующий смысл: каждая сумма денег определяется как алгебраическая сумма входных (положительных) и выходных (отрицательных) потоков. В соответствии ссущностью метода современное значение всех входных денежных потоков сравнивается с современным значением выходных потоков, обусловленных капитальными вложениями для реализации проекта. Разница между первым и вторым есть чистое современное значение, величина которого определяет правило принятия решения.

1) для отдельного проекта: если NPV больше или равно нулю, то проект принимается;

2) для нескольких альтернативных проектов: принимается тот проект, который имеет большее значение NPV, если только оно положительное.

Типичные входные денежные потоки:

1) дополнительный объем продаж и увеличение цены товара;

2) уменьшение валовых издержек (снижение себестоимости товаров);

3) остаточное значение стоимости оборудования в конце последнего года инвестиционного проекта (так как оборудование может быть продано или использовано для другого проекта);

4) высвобождение оборотных средств в конце последнего года инвестиционного проекта (закрытие счетов дебиторов, продажа остатков товарно-материальных запасов, продажа акций и облигаций других предприятий).

Типичные выходные денежные потоки:

1) начальные инвестиции в первый годы инвестиционного проекта;

2) увеличение потребностей в оборотных средствах в первый годы инвестиционного проекта (увеличение счетов дебиторов для привлечения новых клиентов, приобретение сырья и комплектующих для начала производства);

3) ремонт и техническое обслуживание оборудования;

4) дополнительные непроизводственные издержки (социальные, экологические и т. п.).

* внутренняя норма прибыльности (доходности, рентабельности) (IRR).

Объекты инвестирования здесь – строящиеся, реконструируемые здания и сооружения, расширяемые предприятия, другие основные фонды, ориентированные на решение задач, связанных с производством новых товаров и услуг, увеличением их объема и улучшением качества.

**5. Управление рисками**

Риск и доход представляют собой две взаимосвязанные и взаимообусловленные финансовые категории. Под риском понимается возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека.

Для финансового менеджера риск – это вероятность неблагоприятного исхода. Различные инвестиционные проекты имеют различную степень риска, самый высокодоходный вариант вложения капитала может оказаться невероятно рискованным.

Риск – это экономическая категория. Как экономическая категория он представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток); нулевой; положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Финансовые риски разрешаются с помощью различных средств и способов. Средствами разрешения финансовых рисков являются их избегание, удержание, передача, снижение степени. Под избеганием риска понимается простое уклонение от мероприятия, связанного с риском. Однако избежание риска для предпринимателя зачастую означает отказ от получения прибыли. Удержание риска подразумевает оставление риска за инвестором, т.е. на его ответственности. Снижение степени риска – сокращение вероятности и объема потерь. Передача риска означает, что инвестор передает ответственность за финансовый риск кому-то другому, например страховому обществу. В данном случае передача риска произошла путем страхования финансового риска.

В страховых компаниях страхуются финансовые, валютные и биржевые риски. В международной практике применяются три основных способа страхования рисков:

1. Односторонние действия одного из партнеров.

2. Операции страховых компаний, банковские и правительственные гарантии.

3. Взаимная договоренность участников сделки.

На выбор конкретного метода страхования риска влияют такие факторы, как:

* особенности экономических и политических отношений со страной-контрагентом сделки;
* конкурентоспособность товара;
* платежеспособность контрагента сделки;
* действующие валютные и кредитно-финансовые ограничения в данной стране;
* срок покрытия риска;
* наличие дополнительных условий осуществления сделки;
* перспективы изменения валютного курса или процентных ставок на рынке.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Альтов В.В. Анализ финансового состояния компании. Основные подходы к проведению анализа финансового состояния предприятия. – М., 2003.

2. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб. Пособие для вузов/Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М., 2005.

3. Финансовый менеджмент: Учебное пособие/ рук. авт. колл. проф. И.К. Ларионов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006.

4. Витрянский В.В. Банкротство: ожидание и реальность //Экономика и жизнь, 2004. № 49.