**Рынок: сущность и содержание, преимущества и недостатки**

**Рынок** – система отношений, в которой связи покупателей и продавцов настолько свободны, что цены на один и тот же товар имеют тенденцию быстро выравниваться. Виды рынков: 1. В зависимости от территориального (внутренний, национальный, международный). 2. В зависимости от объектов купле продажи: - рынки потребительских товаров и услуг. – рынки ресурсов. – денежный рынок.

Рынок способствует перераспределению доходов в пользу лучших хозяйствующих субъектов, использующих передовую технологию и высококачественные ресурсы.

Преимущества: функционирование как саморегулирующийся механизм, эффективное распределение ресурсов; возможность успешного функционирования в условиях ограниченной информации (достаточно иметь информацию о ценах на товары и услуги, о стоимости экономических ресурсов для нормального хозяйствования);рыночная экономика — бездефицитная экономика. В любых ситуациях рыночный механизм обеспечит равенство спроса и предложения; широкое использование достижений НТР. обеспечение свободы и независимости, как покупателей, так и продавцов, которые самостоятельно принимают решения о заключении сделок, найме рабочей силы и т.д.; способность быстро и эффективно удовлетворять разнообразные потребности людей; рациональное использование ресурсов, принадлежащих фирме.

Недостатки: автоматизм рыночного механизма достигается не сам по себе, а путем метода проб и ошибок, в результате чего общество может нести существенные потери; рынок не создает стимулы для производства товаров и услуг коллективного пользования (здравоохранение, культура, спорт, общественный транспорт и др.); игнорирование рынком возможных негативных для общества последствий принимаемых решений; рынок не имеет системы социальной защиты. Доходы в рыночной экономике получают только владельцы экономических ресурсов. Инвалиды, дети, пенсионеры могут не иметь средств к существованию, поэтому государство должно решать социальные проблемы; отсутствие действенных мотиваций для фундаментальных исследований в науке. Рынок реализует уже имеющиеся научно-технические достижения, но не выделяет средства для теоретических исследований; нестабильное развитие, при котором взлеты рыночной конъюнктуры чередуются с ее падением.

Неспособность рыночного механизма решать определенные задачи требует вмешательства государства в рыночные отношения, государство берет на себя функции, которые принципиально не может выполнять рыночный механизм.

**Современная школа науки управления. Общая характеристика и её отличия от классических школ**

Школы М.:

1) школа научного управления (рационалистическая школа) 1885-1920 - Тейлор, Гилберт, Гаитт. Основной принцип, главная идея - рационализация труда в трудовом производстве плюс материальная заинтересованность рабочих ведут к повышению производительности труда;

2) административная (поведенческая) школа - 1920-50 г.г. - А.Файоль, Урвик, Вебер. Основная идея - существуют “универсальные” принципы управления, применение которых гарантирует успех в любой организации;

3) школа человеческих отношений (1930-50г.г.) Мейо, Фоллетт, Мслоу - для эффективного достижения целей организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками;

4) поведенческая школа (1950-настоящее время), представители - Арджирис, Лайкерт, Мак-Грегир, Блейк - “эффективность достижения целей организации требует максимального использования человеческого потенциала на основе данных психологии и социологии;

5) количественная школа (1950-настоящее время) - Винер, Акофф, Берталанфи - оптимальные управленческие решения ищутся с помощью компьютеров на основе использования математических моделей ситуации.Так сформировалась современная наука, применение принципов которой на практике приносят повышение эффективности производства. Символический ключ М. “цели человек-эффективность”. Золотое правило М.: “эффективный М., обеспечивающий выживание и успех в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: во внешней среде - на потребителя, во внутренней - на персонал”

В науке современного М. Выделяются следующие черты:

1) системный подход к управлению; 2) ситуационный принцип управления;

3) определяющая роль организационной культуры;

4) механизация и автоматизация управленческих процессов;

5) демократизация управления;

6) интернационализация М.

**Понятия «менеджер» и «администратор». Различия между этими понятиями**

**МЕНЕДЖЕР** (английское manager - управляющий), наемный профессиональный управляющий (руководитель предприятия, фирмы, организации и др.); специалист по управлению. **Администратор** - должностное лицо, ведающее упр-ем. Ответственный распорядитель в каком-л. учреждении, коллективе. Под **администрированием** мы понимаем действия человека, на которого возложен контроль над тем, чтобы все детально выполнялось, чтобы все заказы и поставки своевременно осуществлялись, чтобы все планы и графики были составлены, чтобы зарплата работникам выдавалась в срок. Задачей администрирования является забота о каждой мелочи для достижения успеха в организации управления предприятием. Менеджмент со своей стороны направлен на мотивацию людей с целью, чтобы они работали самым лучшим образом.

Большинство же менеджеров считает, что если они являются хорошими администраторами, то выполняют свою работу. Тот факт, что они получили скрепки для бумаг, бумаги приведены в порядок вовремя, зарплата начислена и подготовлена к оплате в нужное время, не делает их хорошими менеджерами. Это делает их хорошими администраторами.

Мотивация людей является главнейшей задачей менеджера. Убедить людей работать на вас, поверить в вашу миссию, стремиться к поставленной вами цели, следовать вашим идеям и делать все это с энтузиазмом и энергией - это очень сложно. Задача менеджера состоит в том, чтобы убедить подчиненных работать на вас. Если вы разбираетесь в своей работе, вы позаботитесь о всех возможных способах поощрения людей, чтобы они работали с полной отдачей.

**Матрица бостонской группы, её сущность и значение**

Матрица БКГ представляет собой удобный прием сопоставления различных СЗХ (стратегических зон хозяйствования), в которых работает фирма. Для определения перспектив БКГ предложила использовать один-единственный показатель - рост объема спроса. **РОСТ ОБЪЕМА СПРОСА** задает размер матрицы по вертикали. **ДОЛЯ НА ЭТОМ РЫНКЕ** задает размер матрицы по горизонтали. По мнению БКГ, соотношение темпов роста рынка данной фирмы и его доля определяют сравнительные конкурентные позиции фирмы в будущем.Для каждой СЗХ делается оценка будущих темпов роста, подсчитываются доли рынка и полученные данные вписываются в соответствующие клетки. Матрица предлагает следующую классификацию типов СЗХ - "Звезды", "Дойные коровы", "Дикие кошки", "Собаки ЗВЕЗДА - занимает лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). «Звезда» дает большие прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста.

Долю на рынке можно поддерживать:- через снижение цены,- через больший объем рекламы,- через небольшое изменение параметров продукции,- путем более обширного распределения.«Звезда» - это отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. По мере того, как развитие отрасли замедляется, «Звезда» превращается в «Дойную корову».

ДОЙНАЯ КОРОВА - занимает лидирующее положение (большая доля на рынке) в относительно зрелой или медленно сокращающейся отрасли, имеет преданных потребителей, и конкурентам их привлечь сложно, ДК дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств (прибыли), так как:- сбыт относительно стабилен;- нет значительных затрат на рекламу и другие мероприятия по продвижению товара; - нет больших затрат на новые разработки.

ДИКИЕ КОШКИ имеют небольшую долю на рынке в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей - минимальна, отличительные преимущества - неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях конкуренции нужны большие средства. Фирма должна решить, следует ли расширять расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены, либо вообще уйти с этого рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное СЗХ может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка. СОБАКИ - СЗХ с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли. Этой СЗХ не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и она отстает от конкурентов по сбыту, по структуре издержек, имиджу и т.п. Для данной СЗХ характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста. Компания, имеющая такую СЗХ, может попытаться выйти на специализированный рынок, извлечь прибыль посредством сведения до минимума обеспечивающего обслуживания, вообще уйти с рынка.

БКГ полезна при определении стратегических позиций фирмы, а также при распределении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Однак прежде, чем использовать БКГ, важно убедиться в том, что рост объема производимой продукции может быть надежным показателем перспектив развития, а относительную позицию фирмы в конкурентной борьбе можно определить по ее доле на рынке. Если эти условия не соблюдаются, перспективы и условия конкуренции сложнее, то придется использовать более сложные элементы анализа.

**Основные черты и задачи инновационного менеджмента**

**И.М.** - одно из направлений стратегического менеджмента, осуществляемого на высшем уровне руководства компании. Целью ИМ является установление основных векторов научно-технической и производственной деятельности компании в следующих областях ее деятельности:

- разработка, совершенствование и внедрение новой продукции (собственно инновационная деятельность);

- дальнейшая модернизация и развитие старых рентабельных производств;

- закрытие старых производств

Задачи ИМ:

- разработку планов и программ инновационной деятельности предприятия;

- обеспечение финансами и материальными ресурсами программ инновационной деятельности;

- обеспечение инновационной деятельности высококлассными специалистами, управление человеческими ресурсами;

- наблюдение за ходом разработки инновационной продукции и ее внедрения;

- проведение единой инновационной политики: координации деятельности в этой области в производственных подразделениях;

- создание временных целевых групп для комплексного решения инновационных проблем – от идеи до серийного производства продукции.

Как и для любой другой сферы управления, для ИМ характерны пять стадий развития и функционирования: планирование, определение условий и организация, исполнение, руководство анализ результатов и внесение корректив. При планировании – составляют план стратегии и план ее реализации. Далее определяют потребности во всех видах ресурсов для реализации различных фаз инновационного проекта. Исполнение – осуществление исследований и разработок, реализация разработанного плана инновационного менеджмента. Руководство – контроль и анализ, корректировка действий, накопление опыта. Оценка эффективности инновационных проектов, инновационных управленческих решений.

Инновационный менеджмент и инновационная деятельность в современных условиях – это образование в крупнейших фирмах единых научно-технических комплексов, объединяющих в единый процесс исследование и производство. Это определяет тесные связи на всех уровнях цикла «наука - производство - конечный потребитель». Сегодня в инновационной политике крупных фирм отчетливо проявилась тенденция к переориентации направленности научно-технической и производственно-сбытовой деятельности. Она выражалась, прежде всего, в стремлении к повышению в ассортименте выпускаемой продукции удельного веса новых наукоемких и высокотехнологичных изделий, сбыт которых ведет к расширению технических услуг: консультационных, инжиниринговых, обслуживающих.

**Макроэкономические цели и показатели (ВНП, ВВП, национальный доход)**

Экономика любого государства не может развиваться без определения цели ее развития. В каждый конкретный период экономического развития государство определяет наиболее важные задачи, стоящие перед экономикой.

Под **экономической целью** понимается основное направление развития экономики, которое раскрывается с помощью поставленных задач. Наиболее важные цели, лежащие в основе экономической политики:

Экономический рост. - может быть достигнут в условиях наиболее эффективного использования всех имеющихся ресурсов и достижения максимально возможной занятости. Экономическая эффективность. Данная цель предполагает использование наилучших ресурсов, из всех имеющихся, наиболее прогрессивную технологию и соответствующую ей по уровню рабочую силу.

Экономическая свобода. - цель предполагает свободу выбора для всех субъектов рынка в сфере деятельности, рода занятий, возможностях получения дохода.

Полная занятость предполагает, что все, кто может и желает иметь работу, ее находят, и нет людей, не нашедших себе подходящего занятия. Стабильный уровень цен. - все товары, производимые обществом, обладают одинаковой эффективностью, и никто не может перераспределить доходы в пользу собственного товара.

Справедливое распределение доходов. каждый участник производства мог бы получать доход, соответствующий качеству и количеству затраченного им труда. Экономическая обеспеченность. граждане государства должны обладать продуктом, необходимым для поддержания их жизни на удовлетворительном уровне, независимо от их трудового вклада, а по существу принадлежности к государству. Торговый баланс. количество продаваемых товаров данной страной совпадало по ценам с количеством приобретаемых товаров у других стран.

Оценка результативности деятельности экономики на основе реализации поставленных целей осуществляется с помощью расчета макроэкономических показателей: Валовой внутренний продукт (ВВП). Валовой национальный продукт (ВНП). Национальный доход (НД). ВВП – измеряет стоимость конечной продукции, произведенной на территории данной страны за определенный период. ВНП – рыночная стоимость конечных товаров и услуг, произведенных факторами производства, находящимися в собственности данной страны, в том числе и на территории других стран за определенный период времени (год). Национальный доход (НД) – это совокупный доход, который зарабатывают владельцы факторов производства (заработная плата, процент на капитал, рента):

**Характер труда менеджера и требования к его профессиональной компетенции**

По сравнению с другими видами труда в организации, управленческий труд имеет ряд специфических особенностей: он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической; участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников; предметом труда является информация; средством труда — организационная и вычислительная техника; результатом труда — управленческое решение.

Чтобы выполнять свои функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы. **Первую** составляют знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении. Они включают: умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность; информированность в вопросах развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию; знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях; способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления; умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи. **Вторая группа** требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой. Менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других. В данную группу входят: высокое чувство долга и преданность делу; честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам; умение четко выражать свои мысли и убеждать; уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии; способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

**Государственная поддержка и регулирование предпринимательства**

Предприн-во означает деятельность, несущую в себе элемент новизны, сопряженную с определенным риском и совершаемую с целью получить прибыль, удовлетворяя чьи-либо потребности. Для его развития необходима также помощь государства, и не только прямая, в виде финансирований, льгот и субсидий, но и косвенная помощь – заключающаяся в обеспечении нормальной среды развития. Виды государственной поддержки предпринимательства:

1) законодательная – в т.ч. налоговая (налоговые льготы, оптимизация налоговой политики в отношении предпринимателей), антимонопольная политика, борьба с коррупцией, федеральные программы поддержки и развития предпринимательства, борьба с незаконным предпринимательством и недобросовестной конкуренцией, протекционистская политика и т.д.

2) финансово-кредитная и материально-техническая поддержка – льготное кредитование и страхование субъектов малого предпринимательства, возможность аренды и покупки (в т.ч. и на льготных условиях) средств производства – зданий, техники, научного оборудования и т.д. Во многих зарубежных странах малым предприятиям оказывается серьезная финансово-кредитная поддержка со стороны государства через специальные структуры и фонды, например, через Администрацию по делам малого бизнеса (США), Корпорацию страхового кредитования малого бизнеса (Япония), «Кредит для средних и мелких фирм» (Франция). В России кредитование субъектов малого предпринимательства осуществляется на льготных условиях с компенсацией соответствующей разницы кредитным организациям за счет средств фондов поддержки малого предпринимательства. 3)информационная - обеспечение возможностей пользования информационными сетями и техническими библиотеками, консультативная поддержка – развитие специализированных услуг консультирования по вопросам налогообложения, планирования, ведения отчетности и т.п.

4) предоставление предприятиям на конкурсной основе госзаказов на производство и поставку отдельных видов продукции и услуг для государственных нужд и т.п.

В обобщенном виде в задачи государственного регулирования входят:

- разработка, принятие и контроль за законодательством, обеспечивающим правовую основу и защиту интересов предпринимателей;

- повышение эффективности государственного регулирования и снижение соответствующих издержек;

- ослабление прямых форм вмешательства и бюрократического контроля за деятельностью предприятий;

- создание условий для свободной и добросовестной конкуренции на рынке, свободного перемещения товаров на внутреннем и внешнем рынках, контроль за соблюдением правил конкуренции;

- обеспечение товарно-денежного и бюджетного равновесия посредством финансовой, налоговой, процентной политики и управления денежной эмиссией;

- сочетание текущих и перспективных направлений развития экономики: структурно-инвестиционной политики и научно-технической политики;

- содействие долговременному росту накопления капиталов и стабильному развитию, сдерживание инфляции экономическим путем, снятие ограничений административного регулирования хозяйственной сферы деятельности;

- обеспечение свободного передвижения рабочей силы и соблюдения норм трудового законодательства, регулирование частного найма и порядка оплаты труда;

- поддержание социального равновесия и приемлемого для большинства населения уровня дифференциации и распределения доходов.

**Сбалансированность рынка. Средства ее достижения**

Осуществляется одновременно по двум направлениям. Суть первого заключается в стабилизации экономики или остановке разрушения производительных сил страны. Второго – в подготовке и планомерной глубокой структурной перестройке производства всех предприятий страны.

**Стабилизация экономики** 1. Главной причиной, разрушающей производительные силы страны, являются свободные цены. Необходимо одновременно и повсеместно «заморозить» оптовые цены предприятий и тем самым остановить уничтожение производительных сил страны. 2. Повысить уровень жизни населения за счет снижения розничных цен всех потребительских товаров и услуг до уровня 1989 года. Для этого дотировать предприятия всех сфер производства и сознательно пойти на необходимый дефицит госбюджета. Дефицит не страшен, поскольку уже на этапе перехода и в перспективе будет с помощью противозатратного механизма планомерно проводиться антидотационная политика посредством оптимального снижения оптовых цен предприятий до уровня, определяемого розничными ценами.3. Отрегулировать по сложности труда заработную плату в соответствии с ценами 1989 года. Это, с одной стороны, поставит все предприятия :в равные стартовые условия для дальнейшего роста заработной платы их работников в строгом соответствии с ростом натуральных объемов производства и, с другой, — позволит каждому .предприятию быстро самостоятельно сформировать собственный фонд накопления для его планомерной структурной .перестройки.

4. Одновременно и повсеместно со снижением розничных цен заработной платы провести денежную реформу. Денежная реформа сбалансирует товарную и денежную массы в сфере наличного обращения.

5. В сфере розничной торговли до наполнения прилавков магазинов товарами ввести государственное регулирование товарами народного потребления. Использование его будет недолгим. Аргументация состоит в следующем. Введение новой системы оплаты труда согласует (объединит) экономические интересы всех работников каждого предприятия страны. В результате они (работники предприятия) будут стараться оптимально использовать производственный потенциал своего предприятия (станки, оборудование, материалы, рабочее время и так далее) и наращивать натуральные объемы производства. Это позволит в сжатые сроки наполнить потребительскими товарами прилавки магазинов и отказаться от государственного регулирования товарами

Подготовка и планомерная глубокая структурная перестройка производства

1. Бесплатной передачи крупных и средних государственных предприятий коллективам этих предприятий, т. е. в коллективную форму собственности.

2. Фиксации оптовых цен каждого предприятия.

3. Приведения уровня и структуры заработной платы работников предприятия к уровню 1989 года, но с учетам регулирования от сложности труда.

Механизм планомерной структурной перестройки на этапе перехода к сбалансированному рынку.

4. Одновременного введения на каждом предприятии новой системы оплаты труда. Как отмечалось выше, новая система оплаты труда экономически объединит усилия всех работников предприятия на максимально возможный рост натуральных объемов производства и увеличение облагаемой массы прибыли

**Сущность и категории менеджмента**

В словаре иностранных слов - менеджмент переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения эффективности производства и его прибыльности. Содержание и его сущность можно рассматривать в 3-х направлениях:- наука и практика,- организация управления, - процесс принятия решений**. М**- это область науки человеческих знаний позволяющих осуществить функции управления. В начале 20 в. В США и странах Западной Европы науки управления были сформулированы и получили практическое применение 4 основные концепции менеджмента:

1. научные управления (Ф. Тейлор).

2. административное управление (А. Файоль).

3. управление с позиции человеческих отношений. (М. Паркер-Фаллепт).

4. С позиции поведенческих наук. (А. Риднирес).

В этот же период были выдвинуты 3 подхода управление:- подход к управлению как к процессу. – системный, - ситуационный подход.

Менеджмент может рассматриваться как организация управления предприятием, т.е. установление постоянных и временных взаимосвязей между подразделениями предприятий. Менеджмент рассматривается как процесс принятия управленческих решений, который направлен на поддержание непрерывности производства, в котором возникает множество ситуаций, проблем требующих принятия решений на уровне менеджера.

К основным категориям теории управления относятся: система управления, субъект и объект управления, управленческие отношения, цели управления, принципы и методы, функции, модели и технологии управления; стиль управления; управленческое решение; эффективность и совершенствование управления.

**Организация автоматизированного управления производством на современном предприятии**

Промышленная автоматизация и технологические системы управления, внедренные на производство, открывают перспективы увеличения экономического эффекта, связанные с сокращением затрат на материалы и энергоресурсы и повышением качества выпускаемой продукции.

Компьютеризация - совокупность усилий, направленных на оснащение конструкторских бюро и других служб, что необходимо для комплексной автоматизации технологических и производственных процессов. Автоматизация - это система мер направленная на проектирование, управление, контроль и производство готовых изделий без непосредственного участия человека в производственном процессе.Компьютерное управление и автоматизация требует компьютеризации всего производства, но зато это позволяет использовать экономико-математические методы для учёта большого количества исходных данных, снизить до минимума все заделы и издержки, оптимизировать сроки выполнения производственных процессов, уменьшить время вывода продукции на рынок, автоматизировать рутинные и трудоёмкие процессы, получить для правильных стратегических и тактических решений на основе своевременной и достоверной информации. Применение компьютерных систем обеспечивает оперативность работы с данными и снижает нагрузку на руководителей высшего звена, высвобождает время для стратегического управления. Основные **задачи** автоматизированных систем управления предприятием: планирование и управление производством;оперативный учёт хода производства, состоянии материальных потоков в цехе, контроль выполнения планов; управление технологическим оборудованием, внутрицеховой диспетчерский контроль; разработка месячных подетальных и пооперационных календарных планов запуска деталей; управление затратами и себестоимостью (контролинг); бухгалтерский учёт, экономический анализ и прогноз; наглядное отображение информации о состоянии производства.

**Система управления производством и ее информационное обеспечение**

Две главные цели управления производством:1.Удовлетворение потребительского спроса. 2.Эффективная переработка ресурсов. Функции управления производством можно разделить на две группы: создание производственных процессов и обеспечение их функционирования.

Различие состоит в том, что решения, направленные на создание, всегда дают отдаленные во времени результаты, в то время как результаты решений по обеспечению функционирования систем проявляются достаточно быстро. Это позволяет говорить о разделении функций производственного менеджмента соответственно на стратегические и тактические. Стратегические функции управления производством включают:

1) стратегию товара, определяющую выбор новых товаров и модернизацию уже производящихся 2) стратегию процесса, определяющую выбор способов производства товаров и обоснование производственной мощности. 3) стратегию размещения новых производств в других регионах аспекте с учетом выполнения требований гибкости и надежности снабженческой и распределительной сети;

4) стратегию организации производства, определяющую организационную структуру предприятия, выбор форм и методов организации работ внутри предприятия, построение рабочих участков и обеспечение их ресурсами; 5) стратегию обслуживания производства, определяющую формы организации и методы технического, транспортного и складского обслуживания предприятия;

6) стратегию качества

Тактические функции упр. произв. вкл-ют:

1) тактику управления запасами, рассматривающую запасы как необходимый атрибут любой производственной системы, а управление ими — как элемент управления материальными потоками в производстве;

2) тактику «точно в срок», показывающую пути минимизации запасов и возможности работать вообще без них;

3) тактику расчета потребности в компонентах изделий, определяющую систему планирования на предприятии в условиях рыночного спроса;

4) тактику агрегатного планирования, дающую решения по эффективному планированию темпов производства в среднесрочном периоде с учетом меняющегося рыночного спроса;

5) тактику составления производственных расписаний на уровне исполнителей с учетом степени загруженности производственных участков.

Основные требования к информационному обеспечению управления - это полнота, объективность и оперативность получения и анализа информации. Инф. об организационно-функциональной структуре предприятия включает: перечень подразделений; иерархия подразделений;

основные функции подразделения; численность сотрудников в подразделениях; функциональное назначение подразделений и должностные обязанности отдельных сотрудников

Инф. о документах, участвующих в документообороте предприятия (типовые нормативные документы; внутренние документы, существующие только в данной компании и отражающие

Разнообразная аналитическая информация, представляемая обычно в виде отчетов, и подводящая итоги функционирования предприятия за определенный период.

Статистическая информация о деятельности компании необходима для проведения сравнительного анализа и прогнозирования.

Информация о «внештатных» ситуациях, причинах их возникновения и путях выхода из них.

**Экономическая природа прибыли: валовая и чистая прибыль, распределение прибыли**

**П.** является не только основной целью деятельности любой коммерческой организации, но и важнейшей экономической категорией. **П** предприятия отражает чистый доход созданный в сфере материального производства. П характеризует экономический эффект, полученный в результате деятельности предприятия. Наличие прибыли на предприятии означает, что его доходы превышают все расходы, связанные с его деятельностью.

Различают прибыль бухгалтерскую и чистую экономическую прибыль. ЭП – разность между общей выручкой и внешними и внутренними издержками.

БП представляет собой разницу между доходами от различных видов деятельности и внешними издержками.

Валовая прибыль определяется как разница между выручкой от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) и себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг. Выручку от реализации товаров, продукции, работ и услуг называют доходами от обычных видов деятельности.

**Валовую прибыль** рассчитывают по формулегде ВР – выручка от реализации; С – себестоимостью проданных товаров, продукции, работ и услуг.



**Чистая прибыль** - часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений, обязательных платежей в бюджет.

П. распределяется по следующим направлениям: резервный фонд, Ф накопления, Ф. потребления и др.фонды.

**Резервный фонд** создается предприятием на случай прекращения его деятельности для покрытия кредиторской задолженности. Образование резервного фонда для предприятий отдельных организационно-правовых форм является обязательным. Отчисления в резервный фонд производятся в соответствии с действующими нормативными актами.

**Фонд накопления** предназначен для создания нового имущества, приобретения основных и оборотных средств. Величина фонда накопления характеризует возможности предприятия по развитию и расширению. **Фонд потребления** предназначен для осуществления мероприятий по социальному развитию и материальному поощрению персонала фирмы.

**Особенности управления персоналом в зарубежных фирмах**

Управленческие школы США и Японии явл. в наст. время ведущими в мире и рассм-ся в других странах как своеобразный эталон разв-я менеджмента.

Сходство: осн. внимание уделяют активизации человеч. фактора, пост. инновациям, диверсификации товаров и услуг, разукрупнению крупных пред-тий и умеренной децентрализации пр-ва, разработка и реализация долговрем. страт. планов.

Особенности американского менеджмента: Индивидуальный процесс принятия решений; Индивидуальная ответственность. Четкая формализованная структура управления. Четкие процедуры контроля. Индивидуальный контроль со стороны руководства. Быстрая оценка рез-тов труда и ускоренное продвижение по службе. Ориентация процесса отбора на профессиональные навыки. Стиль руководства ориентированный на индивидуума. Ориентация на индивидуальные результаты. Формальные отн-ния с подчиненными. Продвижение основанное на индивидуальных результатах. Спец. проф. подготовка (узких спец-ов). Размер зарплаты = индивидуальным результатам. Краткосрочная занятость.

Особенности Японского менеджмента: Процесс принятия решений – коллективный на основе единогласия. Коллективная ответственность. Гибкий подход к построению структуры управления. Неформальные процедуры контроля. Групповой контроль. Медленная оценка и продвижение. Осн. качество руководителей – умение осущ-ть координацию действий и контроль. Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые достижения. Неформальные отношения с подчиненными. Продвижение основанное на старшинстве и стаже работы. Профес-я подготовка руководителей универсального типа. Размер оплаты в зависимости от стажа работы, показателей работы в группе. Долгосрочная занятость.

**Модели организации как объектов управления: открытые системы**

Так называемый системный подход в менеджменте был связан с применением общей теории систем для решения управленческих задач. Он предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы. Применение теории систем облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. **Система** - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависящих частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. существует два основных типа систем: закрытые(напр.часы) и открытые. **Открытая система** характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации. Материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование. Модель организации как открытой системы состоит из трёх элементов: **входы** - все, что организация потребляет из внешней среды: материальные, финансовые, трудовые и информационные ресурсы**; преобразования** - комплекс переработки входов, который непосредственно зависит от эффективности управления;

**выходы** - результат переработки входов, который может выражаться в конечной продукции (услугах), прибыли, социальном взаимодействии, доле рынка, капитализации, росте и развитии компании, удовлетворенности сотрудников и т.п. Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира.

**Организационные структуры органов управления фирмы: линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная - их достоинства и недостатки**

Структура управления - упорядоченная сов-ть связей между звеньями и раб-ками, занятыми решением управл. задач орг. системы. Сущ-ет 2 осн. вида: линейная и функциональная структуры ( все остальные – подвиды этих двух).

1. Линейная структура – сис-ма упр-ния с единоначалием на всех уровнях. Принцип построения – верт. иерархия. Преимущества: эф-ное исп-ние централ аппарата упр-ния, повышенный контроль, централизация и координация управл. действий и увязка интересов управл. подразделений. Недостатки: повышение времени управл. решений, малая инициатива на подчиненных уровнях упр-ния, задержка роста квалификации мен-ров.

2. Линейно-штабная структура – линейная структура, дополненная специфическими подразделениями по подготовке управл. решений. Эти подразделения не имеют нижестоящих уровней упр-ния, они не принимают решения, а делают анализ вариантов и последствий решений для конкретного рук-ля. Штабной аппарат делят на: консультативный, обслуживающий, личный аппарат (секретари) Преимущества: более глубокая и осмысленная подготовка управл. решений; свобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки; возможность привлечения специалистов и экспертов в опр. областях. Недостатки: недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации; тенденция к чрезмерной централизации; сохранение высоких требований к высшему руко-водству, принимающему решения.

3. Функциональная структура – базируется на подчиненности по областям управл. деят-ти. Каждый раб-к имеет право давать указания по вопросам, входящим в его компетенцию. Преимущества: эф-ть упр-ния за счет высокой специализации персонала, централ контроль за стратег решениями, освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному упр-нию произ-вом; деференциация и делегирование текущих управл решений. Недостатки: трудности координации подразделений, узкая специализация персонала, ограниченная возм-ть для разв-я менеджеров.

4. Дивизионая структура – это разделение орг-ции на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам показателей или географ регионам. Пред-тие фактически функционирует как сов-ть нескольких субпред-тий. Потребность в применении дивизионной структуры возникла в связи с резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности, усложнением технологических процессов. Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не рук-ли функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения. Преимущества: оперативное реагирование на изменение внеш. условий, сближение стратег и текущих задач в произв. структурах, ответ-ть в принятии решений, хорошие условия для роста генерал менеджеров, высокая степень координации в рамках одного дивизиона. Недостатки: внутр. конкуренция за рес-сы и за квалиф управл персонал, сложность разделения расходов, трудность согласования интересов власти и стратег целей, различия в квалификации управл. персонала в однотипных подразделениях.

5. Матричная структура – создана на основании предыдущих двух. Для каждого управл. подразделения вводится 2 рук-ля: один по произв профилю, второй – по функциональному. Преимущества: гибкое исп-ние огранич. рес-сов, оперативность при адаптации к внеш. условиям, высокий уровень квалификации менеджеров. Недостатки: сложность.

**Информационное обеспечение в менеджменте. Требования к информации**

В современных условиях важной областью стало информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляются на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи. Для современных условий характерно применение высокоэффективной внутрифирменной системы информации, основанной на использовании новейших технических средств автоматизированной обработки цифровой и текстовой информации, объединенных в единую внутрифирменную сеть посредством системы связи.

Анализ информации не ограничивается только экономическими данными, а широко использует техническую, технологическую и другую информацию.

Ведущая роль в информационном обеспечении анализа принадлежит бухгалтерскому учету и отчетности, где наиболее полно отражаются хозяйственные явления, процессы, их результаты. Своевременный и полный анализ данных, которые имеются в учетных документах (первичных и сводных) и отчетности, обеспечивает принятие необходимых мер, направленных на улучшение выполнения планов, достижение лучших результатов хозяйствования.

С расширением компьютерной техники появились и новые машинные источники информации. К ним относятся данные, которые содержатся в оперативной памяти компьютера, на гибких дисках, а также выдаются в виде разнообразных машинограмм. Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;

- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;

- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Важную роль в использовании информации играют способы ее регистрации, обработки, накопления и передачи; систематизированное хранение и выдача информации в требуемой форме; производство новой числовой, графической и иной информации.

**Бизнес-план, основные разделы и показатели**

Бизнес-план представляет собой комплексный план развития предприятия на ближайшие 3-5 лет. Он определяет цели предприятия и его политику в области продукции, маркетинга, производства, управления, финансирования. Этот документ анализирует все проблемы, с которыми может столкнуться предприятие, и определяет способы их решения. Основные показатели первого года рекомендуется делать в помесячной разбивке, второго - в поквартальной и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

От техпромфинплана бизнес-план отличается тем, что показатели второго не столько точны количественно, сколько содержательны, жизненны, качественно обоснованы.

Существует значительное число разработок по составлению бизнес-плана, но все они похожи и отличаются лишь последовательностью разделов. Вместе с тем структура бизнес-плана зависит от цели и экономической политики предприятия, степени его новизны, характера его развития. Ниже приведена примерная структура бизнес-плана для предприятия, создаваемого вновь.

Основные разделы бизнес-плана: Краткое описание (резюме). Бизнес и его стратегия.

Рынок и маркетинговая стратегия. Производство и эксплуатация. Управление и процесс принятия решений. Юридический план. Финансы. Факторы риска.

Время, которое занимает составления бизнес-плана, зависит от опыта и подготовки работника. Специалисты считают, что на составление бизнес-плана затрачивается не менее 200 часов.

План должен быть достаточно подробным, т.к. он необходим многим:

• потенциальным инвесторам (банкирам);

• сотрудникам, желающим знать свои перспективы, четче понимать свои задачи;

• владельцу предприятия (менеджеру), чтобы тщательно проанализировать свои цели и возможности

В международной практике для обоснования проектов (бизнес-планов) применяется несколько обобщающих **показателей**:1 чистая текущая стоимость; 2 рентабельность;3 внутренний коэффициент эффективности (пороговое значение рентабельности);4период возврата капитальных вложений (срок окупаемости); максимальный денежный отток (отражает необходимые размеры финансирования проекта и должен быть увязан с источником 5 покрытия всех затрат);5 норма безубыточности (минимальный размер партии выпускаемой продукции, при котором обеспечивается «нулевая прибыль», доход от продажи равен издержкам производства).

**Государственный бюджет (его составные части и принципы формирования)**

Государственный бюджет - это экономические отношения между государством и субъектами всех форм собственности и отдельными гражданами по поводу формирования централизованного фонда денежных средств, направляемых на выполнение общегосударственных задач и функций. Государственный бюджет состоит из 2-х дополняющих друг друга взаимосвязанных частей: доходной и расходной. Доходная часть показывает, откуда поступают средства на финансирование деятельности государства, какие слои общества отчисляют больше из своих доходов.

Расходная часть показывает, на какие цели направляются аккумулированные государством средства.

Бюджетным кодексом РФ законодательно закреплены следующие принципы бюджетной системы:

единства бюджетной системы Российской Федерации; разграничения доходов и расходов между уровнями бюджетной системы; самостоятельности бюджетов;

полноты отражения доходов и расходов бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов; сбалансированности бюджета;

эффективности и экономности использования бюджетных средств; общего (совокупного) покрытия расходов бюджетов; гласности; достоверности бюджета; адресности и целевого характера бюджетных средств.

**Источники формирования доходной части государственного бюджета Российской Федерации**

В Законе о бюджетной классификации приведена классификация доходов, основанная на источниках и способах их получения. В указанном законодательном акте выделены две основные группы доходов.

1. Налоговые доходы (внутри каждого налогового дохода в соответствии с налоговым законодательством РФ проводится разделение на конкретные виды).

2. Неналоговые доходы (например, доходы, поступающие от использования государственного и муниципального имущества, от внешнеэкономической деятельности государства и др.).

Кроме того, проводится разделение доходов по организационно-правовым признакам, т.е. в соответствии с принадлежностью к конкретному бюджетному уровню - доходы федерального бюджета, доходы регионального бюджета и доходы муниципального бюджета. По способу зачисления в бюджет все доходы разделяются на два вида.

1. Закрепленные доходы - это такие доходы, которые согласно бюджетному законодательству полностью либо в определенной части (в процентах, доле) поступают в федеральный, региональный или муниципальный бюджет. При этом закрепление данных доходов за конкретным бюджетом может носить срочный (в течение пяти лет) либо бессрочный характер. Так, например, доходы от одного вида налогового платежа могут быть разделены в равных частях между федеральным, региональным и муниципальным бюджетами.

2. Регулирующие доходы - это такие доходы, которые поступают от определенных видов налоговых платежей и закрепляются за бюджетом нижестоящего уровня власти вышестоящими органами законодательной (представительной) власти в виде своеобразной финансовой помощи. Данные доходы предназначены для установления баланса между доходной и расходной частями нижестоящего бюджета в случае, если доходы превышают запланированные на предстоящий год расходы. Такая финансовая помощь в бюджетных отношениях носит название "дотация" либо "субвенция" и предоставляется в виде процентных отчислений либо в твердой денежной сумме. Количество дотаций обязательно указывается вышестоящими законодательными (представительными) органами власти в законе о бюджете на предстоящий год.

**Дефицит и профицит, государственная политика по их формированию**

Государственный бюджет, как и всякий баланс предполагает выравнивание доходов и расходов. Однако, как правило, при принятии бюджета планируемые поступления и расходы не совпадают. Превышение доходов надрасходами образует бюджетный профицит (или излишек), превышение расходов над доходами - бюджетный дефицит (недостаток).

В случае профицита могут быть сокращены налоговые поступления в бюджеты

При бюджетном дефиците государству не хватает средств для нормального выполнения своих функций и приходится прибегать к различным займам, прежде всего у кредитной системы, что отрицательно сказывается на устойчивости всего денежного обращения и является основной причиной инфляции. Меры по снижению бюджетного дефицита:

1. Конверсия.

2. Переход от финансирования к кредитованию.

3. Постепенная ликвидация дотаций убыточным предприятиям.

4. Снижение расходов на управление государством.

5. Изменение системы налогообложения.

6. Повышение роли местных бюджетов.

Существует 3 традиционных способа покрытия дефицита бюджета: 1) выпуск госзаймов, 2) ужесточение налогообложения, 3) производство денег, или «сеньораж», т.е. печатание денег. Дефицит бюджета приводит к увеличению государственного долга. Принято считать, что если дефицит государственного бюджета не превышает 5% ВНП страны, то он допустим. Ежегодные бюджетные дефициты, складываясь, образуют государственный долг.

**Методы оценки и отбора инновационных проектов**

Инновац. Проект – это комплект технической, организационно- плановой и расчётно-финансовой документации, небходимой для реализации целей проекта.

Руководит проектом - научно-техн. совет (НТС). И. П. бывают: межгосударственные, федеральные (гос-ные), региональные, отраслевые, отдельного предприятия.

ИП оценивают по следующим критериям качества:1) комплексность документа (технич., экон-е, эколог-е, правовые, организац-е вопросы); 2) степень соответствия документа международным требованиям по экологичности, безопасности, патентной чистоты, правовой защите; 3) количество примененных при разработке документа научных подходов (системный, маркетинговый, функциональный), современных методов (моделирование, прогнозирование, оптимизация); 4) экономическая обоснованность; 5) перспективность документа, масштаб применения; 6) степень апробированности документа в научных кругах, федеральных и региональных органах управления, на практике; 7) органы, согласовавшие и утвердившие документ; 8) степень соблюдения стандартов на оформление документа, четкость, доступность изложения, наглядность. Методы оценки И.П.: а) методы сравнения показателей, заложенных в инновационный проект или полученных в результате экспертных (сертификационных) испытаний, с международными и национальными требованиями по экологичности, безопасности применения объекта, экспертизы его совместимости и взаимозаменяемости, другим параметрам с мировыми достижениями

б) экспертный – экспертная оценка происходит в виде ответов на вопросы экспертной анкеты. Экспертная оценка даётся на основе анализа научного содержания проекта и научного потенциала автора, при этом учитывается: четкость изложения замысла проекта, четкость определения цели и методов исследования, качественные характеристики проекта(фундаментальный характер, междисциплинарный или системный характер),научный задел( публикации по заданной теме, научно-методическая проработка решения проблемы), новизна постановки проблемы( автором предложены оригинальные подходы к решению проблемы)

в) индексный, балансовый, графический. Эти методы не являются альтернативными, а дополняют друг друга. Для одной проблемы применяется один метод, для других – другой.

**Классические школы управления и их роль в развитии менеджмента**

Школы М.:

1) школа научного управления (рационалистическая школа) 1885-1920 - Тейлор, Гилберт, Гаитт. Основной принцип, главная идея - рационализация труда в трудовом производстве плюс материальная заинтересованность

рабочих ведут к повышению производительности труда;

2) административная (поведенческая) школа - 1920-50 г.г. - А. Файоль, Урвик, Вебер. Основная идея - существуют “универсальные” принципы управления, применение которых гарантирует успех в любой организации;

3) школа человеческих отношений (1930-50г.г.) Мейо, Фоллетт, Маслоу - для эффективного достижения целей организации необходимо и достаточно наладить межличностные отношения между работниками;

4) поведенческая школа (1950-настоящее время), представители - Арджирис, Лайкерт, Мак-Грегир, Блейк - “эффективность достижения целей организации требует максимального использования человеческого потенциала на основе данныхпсихологии и социологии**5**) количественная школа (1950-настоящее время) - Винер, Акофф, Берталанфи - оптимальные управленческие решения ищутся с помощью компьютеров на основе использования математических моделей ситуации. Так сформировалась современная наука, применение принципов которой на практике приносят повышение эффективности производства. Символический ключ М. “цели человек-эффективность”. Золотое правило М.: “эффективный М., обеспечивающий выживание и успех в условиях рыночной конкуренции, требует ориентации на человека: во внешней среде - на потребителя, во внутренней - на персонал”

В науке современного М. Выделяются следующие черты:

1) системный подход к управлению; 2) ситуационный принцип управления;

3) определяющая роль организационной культуры;

4) механизация и автоматизация управленческих процессов;

5) демократизация управления;

6) интернационализация М.;

**Управление организационными изменениями**

Любое изменение — это очень сложный процесс. Существует несколько принципов управления процессом изменений.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации. Может, это и легко в небольшой или простой организации, но в крупной и сложной могут возникнуть значительные трудности.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные. Это, пожалуй, больше всего затрудняет обязанности руководства, так как в процессе участвуют специалисты, которые часто пытаются навязать свой ограниченный взгляд на сложную и многостороннюю проблему.

В-пятых, управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

**Оценка риска деятельности предприятия**

под оценкой риска понимается систематический процесс выявления факторов и видов риска и их количественная оценка, то есть методология анализа рисков сочетает взаимодополняющие количественный и качественный подходы.

Источниками информации, предназначенной для анализа риска являются:

- бухгалтерская отчетность предприятия.

- организационная структура и штатное расписание предприятия.

- карты технологических потоков (технико-производственные риски);

- договоры и контракты (деловые и юридические риски);

- себестоимость производства продукции.

- финансово-производственные планы предприятия.

Выделяются два этапа оценки риска: качественный и количественный.

Задачей качественного анализа риска является выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск, то есть:

- определение потенциальных зон риска;

- выявление рисков, сопутствующих деятельности предприятия;

- прогнозирование практических выгод и возможных негативных последствий проявления выявленных рисков.

Основная цель данного этапа оценки — выявить основные виды рисков, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность. Преимущество такогоподхода заключается в том, что уже на начальном этапе анализа руководитель предприятия может наглядно оценить степень рискованности поколичественному составу рисков и ужена этом этапе отказаться от претворения в жизнь определенного решения.

Итоговые результаты качественного анализа риска, в свою очередь, служат исходной информацией для проведения количественного анализа, то есть оцениваются только те риски, которые присутствуют при осуществлении конкретной операции алгоритма принятия решения.

На этапе количественного анализа риска вычисляются числовые значения величин отдельных рисков и риска объекта в целом. Также выявляется возможный ущерб и дается стоимостная оценка от проявления риска и, наконец, завершающей стадией количественной оценки является выработка системы антирисковых мероприятий и расчет их стоимостного эквивалента.

Количественный анализ можно формализовать, для чего используется инструментарий теории вероятностей, математической статистики, теории исследования операций. Наиболее распространенными методами количественного анализа риска являются статистические, аналитические, метод экспертных оценок, метод аналогов.

**Современные деньги, их функции, спрос и предложение денег**

Деньги — особый товар, служащий единственным всеобщим эквивалентом; выражает стоимость всех товаров, является посредником в их обмене. Ученые экономисты считают, что можно выделить пять функций денег: Мера стоимости - Деньги выражают стоимость товаров

и определяют их цены; Средство обращения - Деньги служат посредником в обмене товаров и услуг; Средство платежа - Деньги используются для выплат без прямого обмена на товары; Средство накопления - Деньги сберегаются для будущих покупок; Мировые деньги - Деньги выступают как всеобщее средство платежа. Спрос на деньги — это количество денег, которое население желает иметь на руках (это так называемые денежные остатки, включающие в себя как наличные деньги, так и средства на текущих банковских счетах фирм и организаций). Главное влияние на спрос на деньги оказывают динамика физического объема продукции, а также цены. Важно также доверие к национальной денежной единице и к кредитной политике государства. Предложение денег связано с достигнутым уровнем развития экономики, номинальным объемом ВВП и возможностями его роста. Оно зависит также от кредитной политики Центрального банка, умелого управления и регулирования наличной денежной массой. Совокупный спрос на деньги зависит от реального объема производства, уровня цен и нормы ссудного процента.

Денежный рынок — это рынок, на котором спрос на деньги и их предложение определяют уровень процентной ставки, цену денег.

Основные участники денежного рынка — фирмы, Правительство, Центральный и коммерческие банки. Объект купли продажи — деньги, предоставляемые во временное пользование. Как на любом рынке, равновесие имеет место в точке пересечения кривых спроса и предложения.

Предложение денег определяется не их ценой, а регулируется государством исходя из общих целей макроэкономического развития, поэтому предложение денег совершенно неэластичное.

**Стратегический менеджмент и его характеристика**

Стратегический менеджмент направлен на определение глобальных целей, к которым стремиться организация. Основными объектами внимания стр. мен-та явл.:

1. миссия организации

2. проблемы внешней среды

3. установление планов в долгосрочной перспективе

4. люди, информационные технологии и рынок как основа для выживания организации

5. способность организации своевременно реагировать на изменения рынка и, если это необходимо, изменять свое поведение.

Стратегический мен-т позволяет найти ответы на такие важные для любой орг-ии вопросы, как: в каком направлении мы движемся? Какова цель нашего движения? Для чего мы существуем?

Планирование, которое помогает определить цель движения, в мен-те называют стратегическим. Подобный план является ориентиром, позволяющим планировать любые действия орг-ии, а также определять, соответсвуют ли конкретные задачи стратегическим целям, и не являются ли они отклонением от той цели, к которой движется организация.

Следует различать стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Стратегическое планирование - это аналитический процесс, в результате которого вырабатываются стратегические решения. Его целью является управление планами. Стратегическое планирование предпологает постановку вопросов, связанных с самим процессом определения целей:

Стратегический менеджмент – это процесс организационый, он направлен на достижение стратегических целей, к которым относят выпуск новых товаров, завоевание новых рынков и\или внедрение новых технологий.

Другими словами, в процессе стратегического планирования определяются цели, тогда как стратег менеджмент помогает определить средства, при помощи которых эти цели будут достигаться, а так же конкретные действия, направленные на их достижение.

Стратегический мен-т опирается на пять процессов: 1 анализ внешней и внутренней среды; 2 определение миссии и стратег целей; 3 анализ и выбор стратегии; 4 реализация стратегии; 5 оценка и контроль выполнения стратегии.

**Особенности методов коллективного решения проблем (метод «номинальной групповой техники», метод «Дельфи», метод «мозговой атаки»)**

Индивидуально каждый может решать проблемы, интуитивно выбирая различные варианты своих действий. Для того чтобы решать проблемы в группе, нужны специальные методы, позволяющие участникам работать конструктивно, иначе вряд ли группа добьется хороших результатов Решение проблем в группах способствует: Совершенствованию процесса обсуждения. Поиску оптимального решения. Овладению участниками группы навыками совместной работы. Развитию творческого мышления у сотрудников. Более высокому уровню согласования конечного решения. Возможности участия в решении проблем сотрудников всех уровней организации

**1 Метод мозговой атаки.** В основе метода мозговой атаки лежит психологический эффект интеллектуального взрыва.

Группе в 5-8 человек предлагается каждому высказать идеи и предложенияпо решению поставленной задачи. В результате получается N идей. Если группа будет высказываться по поставленной задаче коллективно, то получится N \* K идей. Во время сеанса мозговой атаки происходит цепная реакция, при которой одна идея порождает несколько других идей, что приводит к интеллектуальному взрыву.

Метод мозговой атаки предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора из них наилучшего. Он широко применяется в управленческой практике с целью получения максимального количества оригинальных идей за короткий промежуток времени. **Метод номинальной групповой техники.**

Данный метод построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для принятия решения по созданию нового продукта, на начальном этапе излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо друг от друга. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта, представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики) и после этого каждый член группы в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения. Достоинством данной техники является то, что, несмотря на совместную работу членов группы, она не ограничивает индивидуального мышления и представляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения. **Метод “Дельфи”.**

Это метод получения идей по созданию нового продукта часто используется в случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут. Разработка осуществляется в такой последовательности: членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;

каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно; результаты ответа собираются в центре и на их основании собирается интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;

каждый член группы получает копию этого материала;

ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения, связанных с созданием нового продукта;

предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

**Акционерная форма собственности. Система участия и контроля**

Акционерное общество представляет собой организационно-правовую форму предпринимательской деятельности. Капитал акционерного общества разделен на определенное число акций, приобретенных его участниками (акционерами). Акционерное общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, выступает как самостоятельный субъект права, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Собственность (капитал) акционерного общества определяется уставным капиталом, равным номинальной стоимости акций общества, которые приобретены акционерами. Особенность акционерной собственности заключается в том, что акционерный капитал и другое имущество принадлежат обществу как юридическому лицу и не являются собственностью (совместной и долевой) его акционеров. Право на получение части имущества акционеры приобретают только при ликвидации общества. Акционеры имеют право участвовать в общем собрании с правом голоса, а также право на получение дивидендов. Федеральный закон «Об акционерных обществах» определяет порядок создания и правовое положение акционерных обществ, права и обязанности акционеров, а также защиту их Общее собрание акционеров является высшим органом управления акционерным обществом. В самом общем виде акционеры могут быть разделены на три группы: 1. Акционеры, приобретающие акции в целях спекуляции или в качестве рантье прав 2. Акционеры – работники предприятия (включая администрацию).

3. Крупные акционеры, приобретающие акции из предпринимательских соображений Общее руководство деятельностью акционерного общества по всем вопросам, не отнесенным к исключительной компетенции общего собрания, осуществляет совет директоров (наблюдательный совет). Помимо организации общего собрания и вынесения на него вопросов реорганизации общества, дробления и консолидации акций и т. д. Совету директоров принадлежат широкие права в управлении акционерным обществом, однако законодательство не определяет требований к его членам. Существуют два варианта организации исполнительного органа акционерного общества:

• единоличный исполнительный орган (директор, генеральный директор);

• единолично-коллегиальный исполнительный орган (директор, генеральный директор и правление, дирекция).

**Прибыль акционерного общества и ее распределение**

Прибыль АО образуется так же, как на предприятиях других форм собственности, в виде разницы между выручкой от реализации продукции (работ, услуг), за вычетом соответствующих налогов, и затратами на производство этой продукции (работ, услуг). Если затраты превышают сумму выручки, общество имеет убытки. Порядок использования прибыли, не подлежащей распределению между акционерами, определяется уставом общества. После уплаты налога на прибыль и других обязательных платежей остаётся чистая прибыль, поступающая в полное распоряжение АО.

Распределение чистой прибыли и показатели финансового состояния АО. Совет директоров решает вопрос о распределении чистой прибыли. Часть этой прибыли может направляться на производственное и социальное развитие общества. Определяется доля прибыли на выплату процентов по облигациям. Производятся отчисления в резервный и специальные фонды. Рассчитываются возможные выплаты служащим АО в виде денежных вознаграждений или акций в соответствии с определённым процентом, предусмотренным уставом. Оставшаяся чистая прибыль направляется на выплату дивидендов акционерам.

Совет директоров, исходя из финансового состояния общества, конкурентоспособности его продукции и перспектив развития, принимает решение о конкретном соотношении размеров чистой прибыли, распределяемой по указанным направлениям. Не исключено, что в отдельные периоды прибыль не будет направляться на выплату дивидендов акционерам, а в большем размере пойдёт на производственное и социальное развитие трудового коллектива или другие цели.

Акции общества, состоящие на его балансе, не учитываются при распределении прибыли между акционерами.

Одним из показателей, характеризующих финансовое состояние АО, определяющее в свою очередь процесс распределения прибыли, является доля прибыли, рассчитанная на одну акцию.

Величина чистой прибыли, приходящаяся на одну акцию, позволяет реально оценить эффективность деятельности АО, его финансовое положение. Она рассчитывается по формуле:

Ап=Чп/Н,

где Ап – прибыль, рассчитанная на одну акцию;

Чп – чистая прибыль общества;

Н – число выпущенных акций.

Рост данного показателя свидетельствует об успешной деятельности АО, гарантирующей высокие дивиденды и увеличение фактической стоимости акции. Его снижение приводит к выводу о неблагополучии в использовании акционерного капитала и влечёт необходимость детального анализа деятельности АО.

**Системный подход в менеджменте**

СП - Это методология исследования любых объектов посредством представления их в качестве систем и анализа этих систем.

Главный инструмент системного анализа – модель изучаемой системы. Этот подход позволяет устранить недостаток подходов различных школ управления, который заключается в том, что они сосредотачивают внимание на каком-то одном важном элементе. Системный подход означает анализ не в отдельности, а в системе, т.е. определенной связи элементов этой системы.

Методы системного анализа были впервые разработаны и применены в США для отбора и планирования систем вооружения, в связи с анализом военно-политических целей США. Позже эти методы применялись в государственных учреждениях и крупных фирмах США.

Системный подход - это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это способ мышления по отношению к организации и управлению.

Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации явл-ся системами. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Модель организации как открытой системы: На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются входами. В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются выходами организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж и т.п.

**Цели организации: типология, предъявляемые требования**

Цели организации — это цели, общие для всех ее членов. Так, цели компании — это не только защита интересов ее руководителей или владельцев.

В широком смысле - это предвосхищение в сознании мен-ра некоторого рез-та, на достижение кот. направлено действие. В зав-ти от выполняемой роли цели классифицируются: 1)по масштабу действия: функциональные (ранее достигавшиеся данной орг-цией); цели-аналоги (технология их достижения данной орг-ции известна); новые цели - стратегические. Стратегич. цели отражают масштабные намерения предприятия, ведущие к достижению существ. рез-тов орг-ции в сфере предпринимательства, соц. сфере, пр-ва. Страт. цели дифференцируют по уровням иерархии: страт цель орг-ции, функцион. области деят-ти, оперативные задачи, закрепление опер. задач за исполнителями. 2)по времени действия: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные. Главная цель компании должна отражать необходимость обеспечения благосостояния собственников компании - ее акционеров. Максимизация долговременной прибыли является главной целью, включающей и максимизацию доходов акционеров. Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долговременных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы. Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, кот. нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий ("как много и когда" должно быть сделано). 3) По объекту действия: рыночные, экономические, финансовые, социальные, властные. Классификация целей: по уровню: народнохозяйственные; отраслевые; территориальные; предприятия; - сроку действия: перспективные ; текущие. - охвату проблемы и масштабу действия: стратегические; тактические.

Требования к целям: согласованность и совместимость целей; реалистичность (достижимость); понятность для исполнителя; гибкость (обратная связь); должны быть конкретными, гибкими, достижимыми, измеримыми, приемлемыми.

**Процесс выбора стратегии: основные виды стратегии (корпоративная, производственная и функциональная)**

Стратегия организации - это средство достижения желаемых результатов (целей). Выбор стратегии - центральный момент стратегического планирования. Обычно организация выбирает стратегию из нескольких альтернативных вариантов.

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа (оценки). С точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на: корпоративную; деловую; функциональную; операционную (линейную). Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания. Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции. Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности. Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании.

Руководитель в своей деятельности при рассмотрении стратегических предложений обычно опирается на свои представления об их воздействиях на тенденции в деятельности предприятия. При разработке стратегии опираются на один из двух подходов: «от прошлого к будущему» или «от будущего к настоящему». Первый подход опирается на сложившиеся тенденции и закономерности, статистический прогноз будущего. Второй подход – это революционное изменение принципов деятельности предприятия, опирающееся на необходимость достижения сформулированных целей и достижения описанного состояния.

**Государство и его роль в рыночной экономике. Экономические и социальные функции государства**

Рынок предполагает использование механизма государственного регулирования для решения различных проблем. Государство обеспечивает защиту прав производителей и потребителей; принимает законы, обеспечивающие право собственности; оказывает противодействие неограниченной власти монополий, разрабатывает антимонопольное законодательство; принимает санкции против продажи некачественных товаров, ложной информации о деятельности фирм; улучшает функционирование рынка путем создания стабильной обстановки в стране. Государство берет на себя расходы на оборону, содержание правоохранительных органов, дороги, дорожную разметку и знаки и т.д. Оно производит затраты на некоторые виды страхования, связанные с производственной деятельностью: страхование на случай безработицы, по старости. Государство тратит средства, осуществляя контроль над состоянием окружающей среды и утилизацией отходов производства. Государство субсидирует здравоохранение, образование, различные благотворительные программы.

Сам рыночный механизм порождает ряд проблем, требующих вмешательства государства. К ним относится проблема несправедливого распределения доходов. Для рынка наиболее характерным является распределение, соответствующее вложениям в факторы производства. За пределами такого распределения остаются инвалиды, больные, другие нетрудоспособные граждане. Государство должно обеспечить право на труд тех, кто может и хочет работать, рыночная экономика неизбежно связана с безработицей.**Экономическая функция** выражается в выработке и координации государством стратегических направлений развития экономики страны в наиболее оптимальном режиме. **Социальная функция** государства призвана обеспечить социальную защищенность личности, нормальные условия жизни для всех членов общества вне зависимости от их непосредственного участия в производстве благ.

**Процессный подход в менеджменте**

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для успеха организации. Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: Планирование. Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Организация. Организовать – значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Мотивация. Ее задача – чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Контроль – это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Четыре функции управления имеют две общих характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, их часто называют связующими процессами.