**Теоретические вопросы**

### Возникновение экономических знаний. Исторический процесс развития экономической науки.

**В процессе становления и развития экономической науки можно выделить несколько крупных периодов.**

Зарождение экономической мысли относится к доиндустриальному периоду истории, охватывая древние цивилизации Востока, Грецию, Римскую империю (IV тысячелетие до н.э. – V в. н.э.). В это время для экономической мысли была характерна ее недифференцированность от религиозной идеологии и политико-правовых взглядов.

**Дальнейшее развитие экономической мысли происходило в эпоху средневековья**, которая также охватывает большой исторический период (в Западной Европе – с V в. до буржуазных революцией XVII-XVIII вв., в России – с IX в. до реформы 1861 г.). Кстати, в ряде стран Азии и Африки феодальные отношения сохранялись и в XX в. В это время формируются взгляды по проблемам сословного положения, владения землей и распределения доходов, отношений корпоративного типа (соседские общины, городские коммуны, ремесленные цеха, купеческие гильдии, монастырские и рыцарские ордена и т.д.).

В немарксистской политической экономии с конца XIX в. по настоящее время сложился ряд признанных научных экономических школ и направлений:

**Австрийская школа (К. Менгер, Ф. Фон Визер, Е. Бем-Баверк)** – поставили в центр своего анализа человека с его потребностями, привнесли в экономику "метод робинзонад". Особая заслуга – формулирование теории предельной полезности. Идеи австрийской школы внесли весомый вклад в формирование неоклассического направления в экономической науке.

**Неоклассическое направление** объединяет сразу несколько школ – кембриджскую (А. Маршалл, А. Пигу), лозаннскую (Л. Вальрас, В. Парето) и американскую (Дж. Б. Кларк). Общая особенность – широкое применение математических методов, методологии маржинализма (анализа предельных величин) в экономике.

**Институционализм (Т. Веблен, Дж. Коммонс, У. Митчелл)** – характеризуется критикой монополистического капитализма, защитой интересов "среднего класса" на основе проведения экономических реформ.

**Кейнсианство (Дж. М. Кейнс)** – в целях решения проблемы безработицы и кризисов предложена теория "регулируемого капитализма" на основе управления спросом.

**Неоконсерватизм – (монетаризм, теория предложения, теория рациональных ожиданий) –** защита идей свободного предпринимательства и принципа саморегулирования рыночной системы. Рынок признается наиболее эффективным способом организации хозяйства, роль государства сводится к обеспечению условий для свободной конкуренции.

### Предмет экономической теории. Эволюция представлений о предмете экономической теории.

**Предметом экономической теории являются отношения**, возникающие между людьми в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ и услуг в мире ограниченных ресурсов. **Целью дисциплины является** достижение эффективного использования ограниченных экономических ресурсов для максимального удовлетворения материальных потребностей людей.

**Экономика** - это сфера деятельности людей, в результате которой создается богатство для удовлетворения разнообразных потребностей, как их самих, так и общества.

**Существует реальная и теневая Экономика** (уход от налогов).

На долю ТЭ по данным ГКС приходится 25%, по другим источникам - 40-45%.

В любом обществе решается триединая проблема (Самуэльсон): что производить, как производить, для кого производить.

Любое общество располагает ограниченным количеством экономических ресурсов. Потребности людей постоянно возрастают(ограничены кошельком). В этой связи встает проблема рационального использования этих ресурсов. Предметом ЭТ явл. в первую очередь эк. отношения между людьми, складывающиеся в процессе производства, распределения, обмена и потребления.

**ЭТ изучает сферу производства и распределения** жизненных благ в условиях ограниченных ресурсов. Это означает, что объектом изучения ЭТ явл. решающая область жизнедеятельности людей, без которой невозможна ни одна другая форма реализации личностных и общественных интересов.

**Английский экономист Лайнен Роббинс** (1898-1984) дал следующее определение предмета экономик с, которое широко используется в западной литературе: "Э - это наука, которая изучает поведение человека с точки зрения отношений между его целями и ограниченными средствами, допускающими альтернативное использование(проблема выбора)".

**ЭТ изучает движение экономической жизни** - тенденции в развитии цен, производства, безработицы. Экономические цели: экономический рост, полная занятость, экономическая эффективность (максимальная отдача при минимуме издержек), стабильный уровень цен, экономическая свобода, справедливое распределение доходов, экономическая обеспеченность, торговый баланс.

1. **Метод экономической теории**

**Предмет экономической теории предполагает** определенную методологию и особые методы исследования. Методология – это наука о методах (общая философская основа), позволяющая определить, с помощью каких методов может быть достигнута стоящая перед исследователем цель (научное познание действительности).

В методологии экономической теории можно выделить четыре главных подхода:

* субъективистский;
* неопозитивистско-эмпирический;
* рационалистический;
* диалектико-материалистический.

**Методологию нужно отличать от метода**. В свою очередь, **метод есть** совокупность конкретных приемов, способов и принципов, с помощью которых определяются пути решения поставленных задач.

В системе методов, применяемых в экономической науке, выделяются всеобщие (философские, мировоззренческие), общие научные и частные методы.

В экономической теории применяются два противоположных философских метода – метафизический (рассматривает все явления изолированно, в состоянии неизменяемости) и диалектический.

**Диалектический метод позволяет** более точно отразить действительность, поскольку:

* он исходит из того, что в природе и обществе все явления находятся в постоянном развитии, изменении;
* он исходит из того, что развитие идет от простого к сложному, от низших форм к высшим;
* он учитывает, что движущая сила развития есть единство и борьба противоположностей, противоречия тех или иных явлений (например, в экономике – противоречие между производством и потреблением, противоречия интересов)

**Общенаучные методы включают метод научной абстракции, анализ и синтез, индукция и дедукция, единство исторического и логического подходов, качественный и количественный анализ, системный подход.**

1. **Функции и уровни изучения экономической теории (микро-, макро-, мегаэкономика)**

**Экономическая теория выполняет ряд функций**: теоретическую, практическую, методологическую, критическую, познавательную, прогностическую.

**Теоретическая функция** состоит в том, что экономическая теория не ограничивается простой констатацией фактов, она выясняет суть процессов и явлений, раскрывает законы, управляющие хозяйственными процессами.

**Практическая (прагматическая) функция** экономической теории позволяет анализировать накопившиеся проблемы и формулировать выводы для правильного ре­шения задач, стоящих перед обществом.

**Методологическая функция заключается** в том, что экономическая теория выступает в качестве теоретической основы конкретных отраслевых наук.

**Критическая функция экономической теории** состоит 1 том, что явления рассматриваются критически, выявляются преимущества, достоинства явлений, целесообразность их использования.

**Познавательная функция является общей для всех наук**. Применительно к экономической теории есть лишь одна особенность: проведение экспериментов здесь ограничено и слишком дорогостояще.

**Прогностическая функция предполагает** разработку научных прогнозов, выявление перспектив общественного развития. Такую задачу с 50-60-х гг. стали выполнять экономисты во многих странах.

1. **Потребности их классификации**

**Потребность** – дефицит, нехватка чего-то необходимого в организме. **Потребность выступает** стимулом деятельности человека. Она побуждает человека к активности. Активность человека первоначально носит целенаправленный характер и только со временем появляется цель. *Потребности бывают первичные и вторичные; материальные, духовные (эстетическое наслаждение, творчество, познание); социальные (общение, труд, признание и т. д.).*

Человек рождается с основными органическими потребностями. Потребности высших уровней приобретаются по мере общего развития психики и организма.

**Классификация потребностей**: 1. *Потребности, связанные с трудом* (потребности познания). 2. *Потребности, связанные с развитием* (потребности в игре, обучении, самореализации). 3. *Потребности, связанные с социальным общением* (нравственные и духовные). **Потребность** – внутренний источник активности человека, мотив – внешний. **Под мотивом понимаются** любые мысли, стремления, чувства человека, связанные с осознанием тех или иных потребностей, побуждающие его к деятельности. **Мотив** – не сама потребность, а какой-то объект, в котором конкретизирована потребность. Он побуждает человека к действию. Функции мотива: 1. Побуждающая (активизация человека). 2. Направляющая (определяет выбор, осуществление стратегии и тактики деятельности и поведения). 3. Управляющая (коррекция поведения). Мотивация – **Процесс формирования мотивов человека**;

**Мотивация** - Побуждение к определенному действию или поведению. Некоторые из мотивационных факторов при их осознанном и продолжительном использовании человеком могут трансформироваться в его личные черты. Мотивационная сфера человека формируется и развивается в непосредственной связи с той системой деятельности и общественных отношений, в которые он вовлекается по мере взросления. Неудовлетворение потребностей является причиной расстройств мотивационной сферы, проявляющейся в неврастении, истерии и неврозах навязчивых состояний.

1. **Блага, как средства удовлетворения потребностей**

**Потребности человека можно определить** как состояние неудовлетворенности или нужды, которое он стремится преодолеть. Именно это состояние неудовлетворенности заставляет предпринимать определенные действия, то есть осуществлять производственную деятельность. **Классификация потребностей разнообразна**. Часто используется деление потребностей на первичные (низшие) и вторичные (высшие). Под первыми подразумеваются потребности человека в еде, питье, одежде и т.д. Вторичные потребности связаны, главным образом, с духовной, интеллектуальной деятельностью человека. Такое деление потребностей сугубо индивидуально для каждого человека.

Потребности человека не остаются неизменными, они развиваются по мере эволюции человеческой цивилизации.

**Благо** – это средство для удовлетворения потребностей. Классификация благ тоже отличается большим разнообразием.

**Выделяют блага потребительские и производственные**. Потребительские предназначены для непосредственного удовлетворения потребностей человека. Производственные блага – это используемые в процессе производства ресурсы.

*Также выделяют частные и общественные блага*.

***С точки зрения ограниченности выделяют экономические и неэкономические блага.***

Экономические блага производятся человеком, следовательно, они всегда существуют, наличествуют в ограниченном количестве. Преодолевать (но не преодолеть окончательно) нехватку благ (ресурсов) помогает общественное производство.

1. **Ресурсы и факторы производства.**

**Экономические ресурсы производства** – это совокупность тех природных, трудовых, материальных, социальных и духовных сил, которые могут быть использованы в процессе создания товаров, услуг и иных ценностей. Все эти ресурсы поступают в производственную систему и смешиваются, соединяются в ней. Но это не механическое соединение, а производственное взаимодействие разных по происхождению ресурсов.

В экономической теории ресурсы принято делить на четыре группы:

* природные – потенциально пригодные для применения в производстве естественные силы и вещества, среди которых различают «неисчерпаемые» и «исчерпаемые»;
* материальные – все созданные человеком средства производства, которые сами являются результатом производства;
* - трудовые – население в трудоспособном возрасте, которое оценивают по трем параметрам: социально-демографическому, профессионально-квалификационному и культурно-образовательному;
* финансовые – денежные средства, которые общество в состоянии выделить на организацию производства.
* В экономической теории выделяют четыре основных фактора производства, с помощью которых осуществляется производство товаров и услуг.

**ЗЕМЛЯ**. Что вкладывает экономист в понятие «земля»? Гораздо больше, чем большинство людей. К понятию "земля" относятся все естественные ресурсы – все «даровые блага природы», которые применимы в производственном процессе.

**КАПИТАЛ**. Что такое капитал? Понятие "капитал", или "инвестиционные ресурсы", охватывает все произведенные средства производства, то есть все виды инструментов, машины, оборудование, фабрично-заводские, складские, транспортные средства и сбытовую сеть, используемые в производстве товаров и услуг и доставке их к конечному потребителю. Процесс производства и накопления этих средств производства называют инвестированием.

**ТРУД. Труд** – это широкий термин, который экономист употребляет для обозначения всех физических и умственных способностей людей, применимых в производстве товаров и услуг (за исключением особого вида человеческих талантов, а именно предпринимательской способности, которую мы, в силу ее специфической роли в капиталистической экономике, решили рассматривать отдельно).

1. **Альтернативная стоимость. Ограниченность ресурсов. Кривая производственных возможностей.**

**Альтернативная стоимость (иногда экономическая стоимость)** — наилучшая стоимость из упущенных в результате выбора конкретного альтернативного варианта. Также имеет названия — альтернативные издержки, скрытые издержки, внешние издержки. При производстве может быть определено как количество другого товара, которым приходится жертвовать (уменьшать его производство) для увеличения производства данного товара.

**Альтернативная стоимость может выражаться как натурально** (в товарах, от производства или потребления которых пришлось отказаться), так и в денежном эквиваленте этих альтернатив. Также альтернативную стоимость можно выразить в часах времени (упущенного времени с точки зрения его альтернативного использования).

**Ограниченность ресурсов** — экономическое понятие, выражающее конечность, редкость, дефицитность ресурсов, доступных человеку и человечеству в каждый конкретный момент, относительную их недостаточность в сравнении с безграничными человеческими потребностями, для удовлетворения которых эти ресурсы употребляются.

В широком смысле ограничены, прежде всего, способности человека взять имеющиеся в природе в изобилии свободные материальные ресурсы,[1] при том, что в перспективном плане строго дефицитными могут быть лишь невоспроизводимые условия — время и лучшие естественные ресурсы.

**Кривая производственных возможностей** — это кривая, показывающая различные комбинации максимальных объёмов производства нескольких (как правило, двух) товаров или услуг, которые могут быть созданы в условиях полной занятости при использовании всех имеющихся в экономике ресурсов.

### Собственность, как экономическая и юридическая категория.

**Общепризнанно, что вопрос собственности** - это, пожалуй, один из самых главных вопросов, определяющих генерацию, существование и пути развития человеческого общества. От того, как и кем, он поставлен, решается и регулируется в данный момент времени, в том числе и в данный исторический промежуток времени, зависит устойчивость, благополучие, а зачастую и само существование любого общества как, впрочем, и каждого отдельного члена данного общества.

**Собственность как общественная категория всегда связана с личностью**. Она призвана удовлетворять ее определенные потребности. Собственность, как и личность, индивидуальна и служит личности. Она является продолжением личности. Индивидуальность собственности можно рассматривать как продолжение человека в вещах. *Индивидуальность собственности и свобода личности взаимосвязаны*. Чем выше степень индивидуальности собственности, тем свободней и ярче индивидуальность личности.

Собственность выступает не просто как одно из направлений и форм выражения свободы и права человека. **Она образует собой экономическую основу** для свободы и права.

При более полном развертывании определения собственности, как экономической категории, различные экономисты исходили из разных оснований статичности или динамичности этой категории, основных ее проявлений в повседневной практике, ее классового и исторического характера и так далее.

**Правовое регулирование отношений собственности** требует учета их экономической сущности. Собственность как экономическая категория появилась вместе с человеческим обществом, и ее развитие прошло длительный исторический путь.

**Собственность представляет собой двойственный феномен**. С одной стороны, она характеризует социально- экономическую форму процесса присвоения-отчуждения условий и результатов производства, с другой - социально правовую форму данного процесса (форму социальной принадлежности тех или иных объектов определенным лицам), то есть юридическую (волевую) форму выражения производственных отношений.

### Теория прав собственности Р. Коуза. Основные правомочия собственности.

**Согласно утверждению авторов теории прав собственности**, исключение отдельного субъекта из свободного доступа к определенным ресурсам является спецификацией его прав собственности. Спецификация прав собственности – это закрепление некоторых полномочий за одним либо несколькими экономическими субъектами. К примеру, 11 правомочий из «перечня Оноре», перечисленных выше, могут быть закреплены не только за одним экономическим субъектом. **Особа важная роль в спецификации** прав собственности принадлежит государству. Данные спецификации принимают вид формальных законов, которые прописаны в разных законодательных актах, в том числе в Конституции.

**Весь смысл спецификации заключается в том**, чтобы обеспечить необходимые условия для приобретения прав собственности теми, кто ценит их выше, а также кто в состоянии извлечь из них максимальную пользу. Как пишет Р. Коуз: «Если права на совершение каких-либо действий могут быть проданы или куплены, то их в конечном счете приобретают те лица, которые выше ценят приносящие ими возможности производства. В данном процессе приобретенные права будут куплены, скомбинированы и подразделены таким образом, чтобы осуществляемая ими деятельность приносила такой доход, который имеет максимальную рыночную ценность».

**Любой акт обмена представляет собой обмен прав собственности на основе контракта**, в котором фиксируется, какие именно правомочия и на каких условиях переходят от одного участника контракта к другому. Для эффективной работы рынка необходимо, чтобы эти правомочия и условия их перехода были точно определены или специфицированы. Спецификация правомочий и условий их перехода от одного участника контракта к другому является основой принятия наиболее эффективных решений. Так, если хозяйственная деятельность какого-либо участника рынка наносит ущерб другим участникам (другим членам общества), то между сторонами может быть заключен контракт, предусматривающий возмещение ущерба, и в рамках этого контракта будет осуществляться деятельность в оптимальных масштабах.

### Формы собственности: их преимущества и недостатки.

**В рыночной экономике традиционно различают государственную и негосударственную собственность**.

К негосударственной относится частная собственность со всеми модификациями (акционерная, кооперативная). Эта система отношений признает за конкретным субъектом право выбора путей использования объекта собственности и полученного в результате этого полезного эффекта.

**Государственная собственность** как система отношений обеспечивает жизнеспособность всей экономической системы, т.е. при принятии решений учитываются интересы нации в целом.

В зависимости от того, какая форма собственности составляет основу экономической системы, различают следующие ее типы:

1) экономическая система с централизованным управлением;

2) рыночная система;

3) смешанная экономическая система.

**Экономическая система с централизованным управлением функционирует** в условиях государственной собственности при полном отсутствии частной.

кономическая система, основанная на принципах рынка, функционирует на основе классической формы частной собственности и ее модификаций, пользование объектами которой исторически формирует производителя, имеющего конкретный экономический интерес. Выступая на рынке продавцом товара, он предлагает оценить свой метод пользования, приносящий конкретный полезный результат.

**Смешанная экономическая система** сочетает преимущества рынка с использованием административно-иерархической координации экономической деятельности. Специфическая черта такого типа экономики – ограничение экономических функций государства.

### Приватизация: основная характеристика, необходимость, способы проведения

**Приватизация** — форма преобразования собственности, представляющая собой процесс передачи (полной или частичной) государственной (муниципальной) собственности в частные руки. В приватизации участвуют минимум две стороны, и обязательно одна из сторон — организация — даже такая, как государство. Приватизация — это результат (или один из видов) конкурентной борьбы в условиях капиталистического способа хозяйствования — для частного сектора хозяйствования государство это «неубиенный конкурент».

**Разгосударствление и приватизация** — не однозначные, хотя и тесно связанные между собой понятия: • **Под разгосударствлением следует понимать** процесс упразднения государственного монополизма, формирование многоукладной смешанной экономики, её децентрализации, освобождения государства от функций прямого хозяйственного управления. Таким образом, разгосударствление означает, с одной стороны, переход от командно-административных к экономическим методам руководства, а с другой — форм и содержание отношений собственности.

В свою очередь, разгосударствление непосредственных отношений собственности можно свести к трем основным взаимосвязанным аспектам; во-первых, к созданию многообразных типов хозяйств; во-вторых, к преобразованию хозяйств, остающихся в государственном ведении, освобождение их от административно-командного диктата; в-третьих, к приватизации, то есть передача в распоряжение коллективов и отдельных граждан части государственной в государственной собственности. Следовательно, приватизацию следует рассматривать как одну из форм разгосударствления. Однако разгосударствление возможно и без приватизации. В этом случае происходит не смена собственника, а процесс децентрализации в пределах государственного управления собственностью. Разгосударствление может принимать принципиально различные формы, которые можно классифицировать по ряду признаков: допуску к приобретению только сотрудников или всех желающих; осуществлению механизма перераспределения собственности в виде денег или специальных чеков; техники продаж; видоизменения организационных структур предприятий и степени участия тех или иных участников фондового рынка и институциональных инвесторов в приватизации и другим признакам. В реальности большинство этих вариантов применяются, как правило, в совокупности. **Под приватизацией обычно понимается передача** контролируемой теми или иными государственными органами общественной собственности в частный сектор.

1. **Понятие и виды экономических систем.**

**Экономическая система** — совокупность всех экономических процессов, совершающихся в обществе на основе сложившихся в нём отношений собственности и хозяйственного механизма. В любой экономической системе первичную роль играет производство в совокупности с распределением, обменом, потреблением. Во всех экономических системах для производства требуются экономические ресурсы, а результаты хозяйственной деятельности распределяются, обмениваются и потребляются. В то же время в экономических системах есть также элементы, которые отличают их друг от друга: - социально-экономические отношения; - организационно-правовые формы хозяйственной деятельности; - хозяйственный механизм; - система стимулов и мотиваций участников; - экономические связи между предприятиями и организациями.

**В зависимости от способа решения главных экономических проблем** и типа собственности на экономические ресурсы можно выделить четыре основных типа экономических систем: 1) традиционная; 2) рыночная (капитализм); 3) командная (социализм); 4) смешанная.

Из них самая древняя — традиционная экономическая система.

**Традиционная экономическая система** — способ организации экономической жизни, при котором земля и капитал находятся в общем владении племени, а ограниченные ресурсы распределяются в соответствии с длительно существующими традициями.

На смену традиционной пришла **рыночная система (капитализм**). Основу этой системы составляют:

1) право частной собственности;

2) частная хозяйственная инициатива;

3) рыночная организация распределения ограниченных ресурсов общества.

**Рыночная система (капитализм)** — способ организации экономической жизни, при котором капитал и земля находятся в собственности отдельных лиц, а ограниченные ресурсы распределяются с помощью рынков.

1. **Сущность и условия возникновения рынка.**

**Рынок как экономический механизм формировался** на протяжении тысячелетий, в течение которых менялось и содержание самого понятия. В общем виде, понятие рынок - это система экономических отношений, складывающихся в процессе производства, обращения и распределения товаров, а также движения денежных средств. Развитие рынка происходит вместе с развитием товарного производства, вовлекая в обмен не только произведенные продукты, но и продукты, не являющиеся результатом труда (земля, дикорастущий лес). В условиях господства рыночных связей все отношения людей в обществе охвачены куплей-продажей.

Если говорить более обобщенно, то рынок представляет сферу обмена (обращения), в которой осуществляется связь между агентами общественного производства в форме купли-продажи, т. е. связь производителей и потребителей, производства и потребления.

**Важнейшим условием возникновения рынка является общественное разделение труда**. Посредством разделения труда достигается обмен деятельностью, в результате чего работник определенного вида конкретного труда получает возможность пользоваться продуктами любого другого конкретного вида труда.

**Не менее важным условием возникновения рынка является специализация**. **Специализация** - форма общественного разделения труда, как между различными отраслями и сферами общественного производства, так и внутри предприятия на различных стадиях производственного процесса.

1. **Структура и типы рынка. Функции рынка.**

**Рынок имеет сложную структуру**, и рыночные отношения происходят на рынках различного типа.

На рынке потребительских товаров выступают товары повседневного спроса (еда, одежда). Покупателями выступают домохозяйства, продавцами -предприятия.

**На рынке земли** осуществляется торговля земельными участками, жилыми и нежилыми зданиями. Под землей как ресурсом понимается не только сама земля, но и природные богатства, находящиеся на земле и в ее недрах.

**На рынке труда** покупатели предлагают рабочие места, а продавцы – рабочую силу. Спрос и предложение на рынке рабочей силы во многом зависят от цены на предлагаемый товар. Здесь действует закон спроса и закон предложения. Доходы от трудовой деятельности составляют 80% национального дохода.

**Рынок капитала существует** в двух формах: денежной и вещественной (инвестиционный продукт). Под рынком капитала понимают инвестиционные средства в денежной форме, которые впоследствии могут быть использованы для приобретения инвестиционных товаров. Спрос и предложение на капитал проявляются и на кредитно-финансовых рынках.

**Рынок потребительских товаров** в настоящее время представлен широким ассортиментом, насыщен товарами. Проблема дефицита, очередей, талонов ушла в прошлое. Магазины приобрели оригинальный дизайн, увеличилось рабочее время. Все это свидетельствует о зрелости рынка потребительских товаров.

**Функции рынка:**

Функция распределения – посредством спонтанного установления цены происходит распределение ресурсов, товаров, капитала и услуг между покупателем и продавцом.

Функция перераспределения – перераспределение ограниченных ресурсов от неэффективного к более эффективному собственнику. Эффект – разница между затратами и результатами.

Функция регулирования – регулирует уровень потребления ограниченных ресурсов. Рынок не учитывает спрос, который ниже рыночной цены, то есть не учитывает неплатежеспособные потребности.

1. **Преимущества и недостатки рынка**

**Недостатки рыночных структур**. К недостаткам можно отнести преобладание импортных товаров. Это ведет к экономической зависимости страны. Девальвация рубля в 1998 г. увеличила цены на все импортные продукты.

**Рынок инвестиционных товаров находится в сложном положении**. Часть сырьевых ресурсов экспортировали за границу. В условиях экономического кризиса очень низок спрос на инвестиционные товары. А в той части, в которой он существует, спрос направлен в первую очередь на импортные товары.

На рынке недвижимости активно продаются (арендуются) помещения. Земельные участки пока практически не могут быть объектом купли-продажи. В этой отрасли распространение получила аренда производственных, жилых, офисных помещений.

На рынке труда серьезный перекос происходит со стороны спроса и со стороны предложения. Перестройка экономики требует изменений в занятости населения. Закрытие шахт, массовый уход в отставку военных требует масштабной переквалификации рабочей силы. Этот процесс претерпевает трудности из-за слабой мобильности рабочей силы. Люди, оставшиеся без работы где-нибудь на Севере, зачастую не имеют возможности вернуться в центральные районы страны. Проблемой является отсутствие информации о предлагаемых вакансиях.

**Конкуренция** – неотъемлемое условие развития рыночных структур. Ее признаки выражаются в том, что рынок:

1) не монополизирован государством или частной компанией;

2) юридически подкреплен законом, охраняющим права частной собственности;

3) предполагает многообразие форм собственности, где наряду с государственными функционируют частные и акционерные предприятия.

1. **Спрос и факторы, его определяющие. Закон спроса.**

**Спрос как экономическая категория характеризует объем товаров**, который потребители желают и могут купить по определенной цене за определенное время. Иными словами экономический спрос на товар означает желание потребителя, подкрепленное объективными возможностями (денежными средствами).

**На спрос воздействует ряд рыночных факторов**: доходы покупателей, их вкусы и предпочтения, их число на рынке, цены товаров-заменителей и дополняемых товаров и, конечно, цены на запрашиваемые товары. Причем перед потребителем обычно предстает рынок, где имеется возможность выбора альтернативного количества одноименных товаров, пользующихся спросом, по разным ценам. За те же деньги человек приобретает больше продуктов, если их цена снизится, и наоборот. Таким образом, величина спроса является функцией ряда переменных. Прежде всего он зависит от цены. Рассмотрим эту зависимость на простом примере. Предположим, что на каком-либо местном рынке люди приобретут разное количество яблок, если их цена будет снижаться так, как показано в шкале спроса. Шкала спроса показывает, сколько товаров можно купить по различным ценам за данный период. Анализ этой шкалы позволяет легче выявить взаимозависимость цены и спроса.

**Шкала спроса показывает**, сколько товаров можно купить по различным ценам за данный период. Анализ этой шкалы позволяет легче выявить взаимозависимость цены и спроса.

*Закон спроса* – при прочих равных условиях спрос на товары в количественном отношении изменяется в обратной зависимости от цены. Чем выше цена товара, тем меньше спрос на него со стороны покупателей, и наоборот, чем ниже цена товара, тем больше спрос. Такая зависимость может быть объяснена с помощью двух эффектов:

*Эффект дохода* показывает, как изменяется реальный доход потребителя и его спрос при изменении цен на товары.

*Эффект замещения* демонстрирует взаимосвязь между относительными ценами товаров и объемом спроса потребителя.

1. **Предложение товаров и факторы его определяющие. Закон предложения.**

**Предложение** — это количество товаров и услуг, которое производитель желает продать на рынке. Предложение показывает, какая и в каком количестве произведена продукция, которую производитель желает продать на рынке. На стороне предложения — товары. На предложение товаров могут влиять технический прогресс, монопольное положение производителя, движение цен на другие товары и др. Важнейшими факторами, воздействующими на предложение товара, являются цены на этот товар и издержки его производства. Как связано предложение с ценой? Производители стремятся продать товар подороже. Продавцы назначают на свой товар предельно минимальную цену, так как более низкая цена сделает их производство нерентабельным. Соотношение между рыночными ценами предложения и количеством товаров называется кривой предложения.

**По мере повышения цены предложения возрастает число продавцов** (производителей) и объем предложения на рынке (S).

Итак, кривые спроса и предложения указывают, какое количество товара конкурирующие потребители и производители готовы покупать и продавать в зависимости от цены, которую они платят и получают.

**Механизм спроса и предложения**. Если государство не вмешивается в рыночный механизм, т.е. не вводит контроль за ценами, то спрос и предложение на конкурентном рынке придут в равновесие и установятся ры­ночная цена товара и его общий объем производства. Равновесие возникает при таких ценах и при таких количествах товаров, при которых конкурентные силы сбалансированы, т. е. когда количество товаров, которое хотят купить покупатели, соответствует количеству товаров, которое продавцы хотят продать. В результате образуется равновесная цена — цена такого уровня, когда объем предложения соответствует объему спроса.

*Колебания спроса и предложения изменяют равновесную цену и равновесное количество товаров на рынке.*

1. **Рыночное равновесие. Изменение рыночного равновесия.**

**Классическая интерпретация рынка** в рамках экономики строится на представлении о рынке, как системе отношений его участников в результате которого складывается определенное равновесие. Рыночное равновесие – равновесие спроса и предложения. **Спрос** – готовность покупателя заплатить определенную цену за продукт.

зависимость между объемом и ценой спроса

**Предложение** – готовность продавца продать данный товар по определенной цене.

Зависимость между ценой товара и объемом предложения

Пересечение кривой спроса и кривой предложения является равновесной ценой. **Равновесие** – ситуация, когда одна из сторон, улучшая свое положение, не может не ухудшить положения другого.

**Равновесная цена** – цена добровольного обмена.

Равновесие – критерий взаимодействия рынка, понятие эффективного распределения.

Эффективным по Парето является такое состояние экономики, при котором нельзя улучшить положения одного субъекта, не ухудшив при этом положения другого.

*Вывод: миркоэкономический анализ состоит в установлении этого равновесия.*

Равновесный анализ – теория оптимального распределения ресурсов, анализ взаимосвязей между ценой и количеством.

*Неравновесный метод* – этот метод анализа рынка исходит из того, что рынок существует только в неравновесной системе. Равновесия на рынке не бывает. Рыночный процесс – чередование ситуаций неопределенности. Человек не владеет информацией об условиях реализации товара. Меняются условия рынка (поведение конкурентов, поведение субститутов, инвестиции), что всегда ведет к принятию решения о продаже и покупке. Возникает ситуация «убегания» от равновесия.

Эффективность экономической системы не зависит от точки равновесия, а рынок всегда подвижен, не стремиться к равновесию. Конкуренция существует только в неравновесной системе.

1. **Эластичность спроса и предложения: понятие и виды**

Степень изменения спроса в ответ на изменение цены на товары или услуги показывает его эластичность. **Эластичность спроса измеряется** с помощью коэффициента эластичности спроса.

Этот коэффициент эластичности спроса показывает насколько процентов меняется размер спроса в зависимости от изменения цены на товар или услугу на 1%.

**Есть 3 значения эластичности спроса:**

· Эластичный.

· Неэластичный.

· Единичной эластичности.

В абсолютном математическом измерении эластичность спроса больше 1, неэластичность меньше 1, единичная эластичность равна 1.

Если цена на товар увеличилась на 1%, а спрос на этот товар упал больше чем на 1% - спрос эластичный. Если цена на товар уменьшилась на 1%, и спрос возрос больше чем на 1% - спрос эластичный.

Если при снижение цены товара на 1% спрос не изменился – неэластичный спрос.

Если при снижении цены на товар на 1% спрос увеличился на 1% - спрос единичной эластичности.

Эластичность спроса зависит от многих факторов, но она выше на те товары, у которых больше заменителей. Одним из самых неэластичных товаров является соль.

Эластичность спроса на товары тем выше, чем больше разнообразных возможностей их использования. Чем насущнее потребность, удовлетворяемая товаром, тем ниже эластичность на такой товар.

Степень изменения объема предложения в ответ на изменение цены характеризует эластичность предложения. Мерой измерения эластичности предложения является коэффициент эластичности предложения. Он показывает на сколько процентов изменится размер предложения товаров и услуг, если на 1% изменяется цена на них.

**Есть 3 вида эластичности предложения:**

Эластичное.

Неэластичное.

Единичной эластичности.

1. **Издержки производства и их классификация.**

**Сущность издержек производства**. В процессе производства товаров и услуг затрачивается живой и прошлый труд. При этом каждая фирма стремится получить возможно большую прибыль от своей деятельности. Для этого фирма старается сократить свои затраты на производство продукции, т.е. издержки производства.

**Издержки производства** – это совокупные затраты труда на производство товара.

Классификация издержек:

**1) явные издержки** – это альтернативные издержки, принимающие форму прямых (денежных) платежей поставщикам факторов производства и промежуточных изделий.

**2) неявные (внутренние, имплицитные) издержки**. К их числу относятся альтернативные издержки использования ресурсов, принадлежащих владельцам фирмы (или находящиеся в собственности фирмы, как юридического лица).

**3) постоянные издержки**. Затраты, сопряженные с обеспечением постоянных затрат, именуются постоянными издержками.

**4) переменные издержки**. Могут быстро и без особых трудностей быть подвергнуты изменению в рамках предприятия по мере того, как изменяется объем выпуска продукции. Сырье, энергия, почасовая оплата труда – примеры переменных издержек большинства фирм;

**5) безвозвратные издержки**. Безвозвратные издержки обладают отличительной чертой, которая позволят их выделять среди других затрат.

7**) предельные издержки** – дополнительные или добавочные издержки, связанные с производством еще одной единицы продукции.

8**) издержки обращения** – затраты, связанные с доставкой продукции потребителю.

1. **Издержки в краткосрочном периоде: виды, динамика, взаимосвязь.**

**В процессе производства товаров и услуг затрачивается живой и прошлый труд**. При этом каждая фирма стремится получить возможно большую прибыль от своей деятельности. Для этого у каждой фирмы есть два пути: постараться продать свой товар по возможно более высокой цене или попробовать сократить свои затраты на производство продукции, т.е. издержки производства.

**В зависимости от времени**, затрачиваемого на изменение количества применяемых в производстве ресурсов, различают краткосрочные и долгосрочные периоды в деятельности фирмы.

Краткосрочный – это временный интервал, на протяжении которого невозможно изменить размеры производственного предприятия, принадлежащего фирме, т.е. количество постоянных затрат, осуществляемых этой фирмой. На протяжении краткосрочного временного интервала изменения в объемах выпуска продукции могут проистекать исключительно от изменения объемов переменных затрат. Влиять на ход и результативность производства она может лишь путем изменения интенсивности использования своих мощностей.

В этот период фирма может оперативно изменять свои переменные факторы – количество труда, сырья, вспомогательных материалов, топлива.

**В краткосрочном периоде** количество некоторых производственных факторов остается неизменным, количество других изменяется. Издержки в этом периоде подразделяются на постоянные и переменные.

Это связанно с тем, что обеспечение постоянных затрат определяют постоянные издержки.

**Постоянные издержки**. Постоянные издержки получили свое название в силу своей природы неизменности и независимости от изменения объема производства.

Переменные издержки

Помимо постоянных затрат, фирмы несут также переменные затраты. Переменные затраты могут быстро подвергнуты изменению в рамках предприятия данного размера по мере того, как изменяется объем выпуска продукции.

1. **Издержки в долгосрочном периоде. Эффект масштаба.**

Долгосрочный временной интервал представляет собой временной промежуток, величина которого достаточна, чтобы смогли произойти изменения в производственных мощностях предприятия.

Особенность изменения затрат и издержек производства в долгосрочном периоде рождает необходимость анализа этих затрат и издержек на основе долгосрочных средних и предельных издержек.

**Долгосрочные средние издержки** – это издержки на единицу объема выпуска, допускается возможность изменения всех факторов производства оптимальным образом. Закономерностью изменения долгосрочных средних издержек является их первоначальное снижение с расширением производственных мощностей и ростом объема производства. Однако в итоге ввод все больших и больших мощностей приведет к увеличению долгосрочных средних издержек.

Графическим выражением связи между издержками производства единицы продукции и объемом выпуска в рамках длительного периода времени являются кривая долгосрочных средних издержек (long – run average cost – LAC).

Кривая долгосрочных средних издержек является огибающей для всех возможных кривых краткосрочных средних издержек. Она имеет точки соприкосновения с каждой из них, не пересекая их. При этом каждая краткосрочная кривая средних издержек соответствует препятствию, размеры которого больше препятствующего.

Количество переменных ресурсов фирмы определяет верхнюю границу ее выработки в краткосрочном периоде, **или масштаб производства**, так как прирост объема может быть осуществлен лишь за счет изменения переменных ресурсов. Для долгосрочного периода верхней границы производства не существует, так как может быть изменен масштаб производства.

1. **Прибыль фирмы: понятие и виды.**

**Прибыль предприятия** – разница между суммарными доходами и расходами организации.

Суммарные доходы в зависимости от их характера, условий получения и направлений деятельности предприятия подразделяются на следующие виды:

– доходы от обычных видов деятельности;

– операционные доходы;

– внереализованные доходы;

– чрезвычайные доходы.

**Суммарные расходы в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности предприятия делятся на следующие виды**:

– расходы по обычным видам деятельности;

– операционные расходы;

– внереализационные расходы;

– чрезвычайные расходы.

**Прибыль предприятия формируется** как сумма финансовых результатов по следующим видам его деятельности:

– основной (обычной) (отражает результат той основной деятельности, которая зафиксирована в уставе предприятия);

– операционной (финансовой) (отражает результат финансовой деятельности и определяет как разность между операционными доходами и операционными расходами);

– внереализационным операциям (определяется как разность между внереализационными доходами и внереализационными расходами);

– от действия чрезвычайных обстоятельств (определяется как разность между чрезвычайными поступления и чрезвычайными расходами).

### Формы и виды монополий

**Монополия** – наличие единственного продавца, положение в хозяйственном процессе, при котором отсутствует состязательность в конкуренции.

Идеальное положение в монополии – товар не имеет товаров-заменителей (субститутов). Наличие товаров-заменителей существует всегда, вопрос только в их эффективности.

Виды монополии:

*Закрытая монополия* (административная защита: ограниченный доступ к ресурсам и информации; юридическая защита: лицензии, технологии, технологии организации и т.д.). Любая закрытая монополия когда-нибудь открывается. Вопрос закрытости – это вопрос стоимости товара заменителя.

*Естественная монополия* – ограничивается состязательностью и конкуренцией, рыночная структура, в которой средние издержки достигают минимума тогда, когда одна фирма обследует рынок целиком. Естественная монополия существует там, где в силу различных обстоятельств экономия от масштабов производства дает возможность одному предприятию производить товары и услуги с более минимальными средними издержками, чем при производстве несколькими фирмами, при условии, что нет близкого заменителя.(Ex. Метро)

*Открытая монополия* – монополия, когда фирма становится единственным поставщиком продукта, не имея при этом каких-либо специальных ограничений от конкуренции. Она может возникать из-за прорыва в создании нового продукта, либо существования бренда, авторитета.

*Монополия, возникающая в результате ценовой дискриминации* – установление различных цен на различные единицы одного и того же продукта. Условия появления: возможность разделения покупателя по группам и невозможность перепродажи товара => возникает возможность дифференциации цены.

Ресурсная монополия. Закрытая монополия, связанная с владением ограниченного ресурса. Ограничение, связанное с издержками.

### Критерии классификации конкурентных рынков

В зависимости от соотношения между количеством производителей и количеством потребителей различают **следующие виды конкурентных структур**:

*1. Большое количество самостоятельных производителей некоторого однородного товара и масса обособленных потребителей данного товара.* Структура связей такова, что каждый потребитель, в принципе, может купить товар любого производителя, сообразуясь с собственной оценкой полезности товара, его ценой и собственными возможностями приобретения данного товара. Каждый производитель может продать товар любому потребителю, сообразуясь только с собственной выгодой. Ни один из потребителей не приобретает какую-либо существенную долю общего спроса. Данная структура рынка называется полиполией и порождает, так называемую, совершенную конкуренцию .

*2. Огромное число обособленных потребителей и малое количество производителей, каждый из которых может удовлетворить значительную долю общего спроса.* Такая структура называется олигополией, и порождает, так называемую, несовершенную конкуренцию. Предельным случаем данной структуры, когда массе потребителей противостоят единственный производитель, способный удовлетворить общий спрос всех потребителей, является монополия. В случае, когда рынок представлен относительно большим числом производителей, предлагающих гетерогенную (разнородную) продукцию, то говорят о монополистической конкуренции .

*3 Единственный потребитель товара и множество самостоятельных производителей.* При этом единый потребитель приобретает весь объем предложения товара, который поставляется всем множеством производителей Данная структура порождает особый тип несовершенной конкуренции, называемый монопсонией (монополия спроса)

*4 Структура взаимосвязей, где единому потребителю противопоставляется единственный производитель* (двусторонняя монополия),вообще не является конкурентной, но также не является и рыночной.

По Смиту сущность конкурентного поведения производителей составляло "честное"- без сговора - соперничество производителей посредством, как правило, ценового давления на конкурентов. Не соперничество в установлении цены, а отсутствие возможности влиять на цену, является ключевым моментом в современной трактовке понятия конкуренции.

### Антимонопольная политика. Ее сущность и необходимость.

На создание условий добросовестной конкуренции и предотвращения монополизации рынка направлена *государственная антимонопольная политика*. Она выполняет важнейшие функции в развитии национальной экономики, так как создает условия повышения конкурентоспособности отечественного производителя и экономики в целом.

Необходимость создания конкурентной среды – свободы хозяйственной деятельности, перемещения товаров, услуг и финансовых ресурсов – закрепляется Конституцией РФ (п. 1. ст. 8).

**Проблематичность практической реализации антимонопольной политики связана с тем**, что она использует преимущественно экономические механизмы, которые не достаточно развиты в России. Соответственно эффективность антимонопольной политики определяется прежде всего развитостью национального рынка и объективностью государственной экономической политики.

**Основы антимонопольной политики закреплены в Федеральном законе** «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», принятом в 1991 г. Относительно сложившаяся система антимонопольного регулирования была реформирована после кризиса 1998 г., когда стали очевидными ее недостатки. В рамках нее в 1999 г. был существенным образом переработан ФЗ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», и государственный комитет по антимонопольной политике и поддержке новых экономических структур был трансформирован в Министерство РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства.

С этого времени начинается активное регулирование конкуренции в различных сферах национальной экономики (например, ФЗ «О защите конкуренции на рынке финансовых услуг»).

Начиная с 2004 г. произошло коренное изменение государственной антимонопольной политики, когда одновременно с общим реформированием государственного аппарата Министерство РФ по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства было реорганизовано в Федеральную антимонопольную службу. Основным направлением деятельности новой структуры было определено создание условий для развития конкуренции и выработка единой государственной политики поддержки конкуренции.

1. **ВНП и ВВП: способы расчета.**

Для оценки уровня экономического развития различных стран используют следующие **основные показатели:**

1) ВВП/ВНП или НД на душу населения;

2) производство основных видов продукции на душу населения (уровень развития отдельных отраслей;

3) уровень и качество жизни населения;

4) показатель экономической эффективности. Наиболее широко в экономическом анализе применяются **два важнейших показателя:**валовой продукт и национальный доход.

Для более полного определения уровня экономического развития страны, ее участия в мировом хозяйстве, необходима **система национальных счетов.**

Центральным показателем системы национальных счетов является **валовой внутренний продукт (ВВП).**

Другой ее макроэкономический показатель – **валовой национальный продукт (ВНП).**

Оба показателя определяются как стоимость всего объема конечного производства товаров и услуг в экономике за один год и отражают **результаты деятельности в двух сферах народного хозяйства** – материального производства и услуг.

**Разница между ВНП и ВВП**состоит в следующем: 1**)ВВП**подсчитывается по так называемому **территориальному признаку** – это совокупная стоимость продукции сферы материального производства и сферы услуг независимо от национальной принадлежности предприятий, расположенных на территории данной страны;

2**)ВНП** – это совокупная стоимость всего объема продукции и услуг в национальной экономике независимо от местонахождения национальных предприятий (в стране или за рубежом). ВВП/ВНП имеет один важный **недостаток:**как измеритель валового годового объема производства он завышает объем производства на стоимость годовых амортизационных отчислений и на сумму косвенных налогов.

Так как суммы амортизационных отчислений, накапливаемых в специальных фондах, благосостояния общества не повышают, уменьшив величину ВВП/ВНП на сумму амортизационных отчислений, начисленных за год, получим еще один макроэкономический показатель**– чистый национальный продукт (ЧНП).**

1. **Номинальный и реальный ВНП. Дефлятор ВНП.**

**Наиболее употребительным является индекс потребительских цен (ИПЦ)**. Он рассчитывается по набору потребительских товаров и услуг. Введение индексов цен даёт возможность судить о реальном состоянии экономики страны. Статистическая информация и бухгалтерская отчётность имеют дело с фактическими (номинальными) ценами товаров и услуг на рынках. Но по ним невозможно судить о действительном положении в экономике. Поэтому такие данные необходимо корректировать, т.е. учитывать изменения цен относительно базового года и делать поправки на инфляцию и дефляцию.

Такой метод позволяет измерять и сравнивать общий объём производства в разные годы, предполагая неизменный уровень цен. Чтобы определить реальный ВВП, необходимо номинальный ВВП, выраженный в текущих ценах, разделить на индекс цен (дефлятор ВВП). **Реальный ВВП** – это количество произведённых товаров и услуг, измеренных в неизменных ценах базового года.

Показатель реального ВВП важен для характеристики благосостояния общества, которое заинтересовано в увеличении реального, объёма конечной продукции.

Однако показатель ВВП не даёт точного представления об объёме продукции, произведённой за год, так как он включает в себя не только конечные товары и услуги, но и амортизационные расходы, необходимые для возмещения потреблённого капитала (машин и оборудования). Поэтому в экономике используется показатель чистого внутреннего продукта (ЧВП). Он определяется вычитанием из ВВП отчислений той части произведенного продукта, которая необходима для замены средств труда, изношенных в процессе выпуска продукции (амортизационных отчислений).

**Дефлятор (Deflator)** – это коэффициент, используемый для пересчета экономических показателей, исчисленных в денежном выражении, с целью приведения их к уровню цен предыдущего периода; коэффициент, используемый для пересчета экономических показателей, исчисленных в денежном выражении, с целью приведения их к уровню цен предыдущего периода. Численно равен индексу роста цен.

1. **Содержание, причины и характерные стороны цикличности. Структура экономического цикла.**

Цикличность – форма развития национальной экономики и мирового хозяйства как единого целого, движение от одного макроэкономического равновесия в масштабах экономики в целом к другому.

Цикличность рассматривают как один из способов саморегулирования рыночной экономики, т.к. характерная черта цикличности – движение не по кругу, а по спирали.

Известно несколько типов экономических циклов (“волн” ). Наиболее известны циклы:

- Кондратьева ( 50 – 60 лет )

- Кузнеца ( 18-25 лет )

Также есть циклы в 10 лет, 2.5 года.

Современная периодизация длинных волн включает 5 длинных волн:

1) 52 года

2) 48 лет

3) 56 лет

4) 45 лет

5) волна в настоящее время

Экономический цикл – общая черта почти всех отраслей экономической жизни и для всех стран с рыночной экономикой. Циклы ( волны ) –это периодические колебания экономической или деловой активности. Цикл – интервал времени развития экономик, в течение которого растут объемы производства, затем происходит сокращение, спад, депрессия, оживление и снова рост:

Два основных этапа развития экономики – подъем и кризис. Подъем начинается с оживления деловой активности в форме заключения новых контрактов, некоторого сокращения безработицы, роста потребительского спроса, роста объема производства, который постепенно нарастает и приводит к пику. Кризис рыночной системы хозяйства характеризуется резким спадом производства, который начинается постепенным сужением, сокращением деловой активности. Кризис отличается от нарушения равновесия между спросом и предложением тем, что возникает как всеобщее перепроизводство со стремительным падением цен, банкротством банков, остановкой производственных предприятий, ростом ссудного процента, безработицей. Низшая точка падения – “спад”, за которым следует обычно период депрессии (застойное состояние хозяйства, слабый спрос на товары и услуги, значительная недогрузка предприятий, массовая безработица). Негативные явления циклического развития экономики характеризует рецессия (состояние экономики, когда ВНП при неуклонном снижении становится на 2 четверти меньше). Рецессия свидетельствует о спаде производства или замедлении его развития. Циклическое развитие экономики объясняется по-разному. Экстернальные теории объясняют экономические циклы внешними причинами, интернальные рассматривают экономичекий цикл как порождение внутренних причин.

1. **Предприятие и фирма. Классификация предприятий**

**Виды классификаций предпринимательства.**

Основными признаками классификации предприятий являются:

1) отраслевая и предметная специализация;

2) структура производства;

3) размер предприятия.

*Главными считаются отраслевые различия выпускаемой продукции*. По этой классификации предприятия делятся на: промышленные, сельскохозяйственные, предприятия транспорта, связи, строительства.

Промышленность традиционно делят на две большие отраслевые группы: добывающая и перерабатывающая промышленность. В свою очередь, перерабатывающая промышленность делится на отрасли легкой, пищевой, тяжелой промышленности и т. д.

*По своей структуре предприятия делятся на:*

1) узкоспециализированные;

2) многопрофильные (универсальные);

3) комбинированные (смешанные).

*По размеру предприятия делятся на три группы*: малые (до 50 занятых), средние (от 50 до 500 (реже до 300)) и крупные (свыше 500 занятых).

При отнесении предприятия к одной из групп могут использоваться следующие показатели: численность работающих, стоимость выпущенной продукции, стоимость основных производственных фондов.

По сфере деятельности подразделяются на предприятия производственной и непроизводственной сферы.

По формам собственности предприятия подразделяются на государственные, муниципальные, частные, кооперативные и т. д.

По масштабам предпринимательской деятельности предприятия можно подразделить на: индивидуальные предприятия и коллективные предприятия.

По времени работы в течение года подразделяются на предприятия круглогодичного действия, предприятия сезонного действия.

По степени автоматизации производства — автоматизированные, частично автоматизированные, механизированные, частично механизированные, машинно-ручные и ручные.

По характеру деятельности предприятия бывают:

1) некоммерческие — не связанные с продажей продукции ради обогащения (благотворительная деятельность);

2) коммерческие — предприятия, приносящие доход.

1. **Классификация предприятий как юридических лиц.**

**Коммерческие юридические лица могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных предприятий.**

Хозяйственные товарищества: полные товарищества и товарищества на вере (коммандитные). Участники полного товарищества (полные товарищи) занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам своим имуществом. В товариществе на вере, кроме полных товарищей, существуют еще коммандитные, несущие ответственность по обязательствам товарищества в пределах суммы внесенных ими вкладов и не участвующие в предпринимательской деятельности от имени товарищества.

Хозяйственные общества: акционерные общества (открытые и закрытые акционерные общества), общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью.

Производственный кооператив – это добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности путем объединения его участниками имущества и личного трудового участия (ст. 107 ГК).

Государственные и муниципальные унитарные предприятия: унитарное предприятие, основанное на праве хозяйственного ведения и унитарное предприятие, основанное на праве оперативного управления.

Некоммерческие юридические лица могут создаваться в форме потребительских кооперативов.

Коммерческие и некоммерческие организации в целях координации деятельности, обеспечения защиты прав могут объединяться в различные объединения (например, хозяйственные ассоциации (союзы)).

**Классификации юридических лиц по другим основаниям:**

1) в зависимости от вида имущества, на базе которого создана организация, можно выделить юридические лица, созданные на базе:

а) федеральной собственности;

б) собственности субъектов Российской Федерации;

в) муниципальной собственности;

г) собственности отдельных юридических лиц;

д) собственности граждан;

е) смешанной собственности;

2) в зависимости от масштабов деятельности:

а) малые предприятия;

б) предприятия-монополисты (предприятия, занимающие хозяйствующее положение на рынке);

в) прочие предприятия.

1. **Создание и регистрация предприятий.**

**Способы создания юридических лиц:**

1) распорядительный – решение об образовании организации исходит извне, от компетентных органов, как правило, от собственников имущества, закрепляемого за юридическим лицом, или уполномоченного им органа;

2) добровольный – инициатива образования юридического лица принадлежит членам будущей организации.

Добровольный способ делится на: 1) разрешительный – сначала члены юридического лица принимают решение о его образовании, а затем обращаются к компетентной организации за разрешением на такое образование; 2) нормативно-явочный – инициатива образования организации исходит от будущих ее членов, однако в отличие от разрешительного способа общее разрешение на образование юридического лица дается до момента проявления такой инициативы. Юридическое лицо действует на основании устава и (или) учредительного договора и подлежит обязательной государственной регистрации в налоговых органах. Виды прекращения юридического лица: реорганизация и ликвидация. Реорганизация – его прекращение, влекущее возникновение новых организаций или значительное изменение характера юридической личности существующих организаций. Реорганизация возможна в форме: слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования юридического лица. Ликвидация – его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам. Юридическое лицо может быть ликвидировано:

1) по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами, в том числе в связи с истечением срока, на который создано юридическое лицо, с достижением цели, ради которой оно создано;

2) по решению суда в случае допущенных при его создании грубых нарушений закона, если эти нарушения носят неустранимый характер, либо осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии) либо деятельности, запрещенной законом, либо с иными неоднократными или грубыми нарушениями закона или иных правовых актов, либо при систематическом осуществлении общественной или религиозной организацией (объединением), благотворительным или иным фондом деятельности, противоречащей его уставным целям.

1. **Ликвидация предприятий.**

**Ликвидация предприятия** – это завершение его деятельности и функционирования без перехода прав и обязанностей к другим лицам.

***Юридическое лицо может быть ликвидировано***:1) по решению учредителей предприятия. Такое решение принимается в связи с прекращением срока деятельности предприятия, достижением поставленной цели или признанием судом недействительности регистрации;2) по решению суда. Это может быть из-за осуществления деятельности без надлежащих документов (лицензии) или противозаконной деятельности. Если стоимость имущества предприятия-должника оказывается недостаточной для удовлетворения требований кредиторов, то его ликвидация может быть осуществлена только в соответствии с Законом о несостоятельности (банкротстве). Юридическое лицо может также принять решение о самостоятельном объявлении себя банкротом и добровольной ликвидации.

В зависимости от вида решения различается и вид ликвидации. В соответствии с Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)» ликвидация предприятия, признанного банкротом, осуществляется методом конкурсного производства, а добровольная ликвидация – через упрощенную процедуру банкротства должника.

*Для осуществления ликвидации предприятия назначается ликвидационная комиссия*, которая выполняет следующие функции:1) осуществление мер по установлению кредиторов и их извещения о ликвидации предприятия—должника;2) получение дебиторской задолженности;3) оценка имущества предприятия должника по балансовой стоимости;4) продажа имущества на торгах;5) составление промежуточного ликвидационного баланса, в который входят все виды имущества и требования кредиторов;6) осуществление расчетных операций с кредиторами;7) после расчета с кредиторами составляется окончательный ликвидационный баланс, который согласовывается с уполномоченным государственным органом.

1. **Формы реорганизаций предприятий.**

**В Гражданском кодексе выделено пять форм реорганизации предприятий**:

* слияние,
* присоединение,
* разделение,
* выделение
* преобразование.

*При слиянии* каждое из объединяющихся юридических лиц прекращает деятельность, его права и обязанности переходят к вновь образованному юридическому лицу. Согласие указанного органа необходимо в следующих случаях:

а) при слиянии или присоединении любых объединений (ассоциаций и союзов) коммерческих организаций;

б) при слиянии или присоединении коммерческих организаций, общая сумма активов которых составляет более 100 тыс. минимальных размеров оплаты труда.

*Присоединение предполагает*, что одно юридическое лицо прекращает деятельность и его права и обязанности переходят к другому, уже существующему юридическому лицу. Его статус не изменяется, для него решение о реорганизации фактически означает согласие принять обязательства присоединяемой организации и внесение соответствующих изменений в устав.

*Разделение и выделение, в принципе, схожи*. Различие состоит в том, что при разделении одна организация прекращает деятельность и на ее базе создается несколько новых юридических лиц, а при выделении на базе структурных единиц основной организации образуются новые юридические лица, но сама она продолжает существовать.

*Суть преобразования в том*, что юридическое лицо одной организационно-правовой формы прекращает деятельность, а вместо него образуется новое юридическое лицо другой организационно-правовой формы. Никаких количественных изменений участников гражданского оборота не происходит. Все права и обязанности организации, прекратившей деятельность, переходят к одному правопреемнику.

**По сути, преобразование является наиболее распространенной формой реорганизации**. Коммерческие организации не могут преобразоваться в некоммерческие, общества с ограниченной ответственностью и акционерные общества - в товарищества или государственные предприятия.

1. **Хозяйственные товарищества. Сущность, виды, отличительные особенности.**

**Хоз. товарищество** - это фирма, организованная физическими лицами на основе сочетания предпринимательства и личного труда.

Могут участвовать только физические лица. В хоз. товариществе надо работать, а не только вложить туда деньги. Каждый человек может состоять в одном товариществе.

**Выделяется два вида:**

1)полное товарищество:

не платит налога на прибыль

платит только налог на доход

ответственность на все имущество

выгодно организовывать там, где постоянный устойчивый сбыт (медицина, юридическая и аудиторская фирмы)

- Основной недостаток – наличие полной ответственности. Причем не только за свои действия, но и за действия партнеров, это условие пораждает необходимость совместного ведения дел, единогласия в управлении.

+ Основное преимущество – большая кредитоспособность.

**2) товарищество на вере :**

полное товарищество (отвечает всем своим имуществом)

коммандитное (вкладывают деньги, но не работают, эти люди не отвечают своим личным имуществом )

Распространены в странах с рыночной экономикой, поскольку легко позволяют привлекать вклады значительного кол-ва мелких инвесторов, а значит улучшают условия финансирования предприятий.

ЗАО.

**Хозяйственное общество** - это объединение капиталов, предоставляемых для предпринимательской деятельности:

а)физическими лицами

б)юридическими лицами

в)органами государственного муниципального управления

1. **Общество с ограниченной ответственностью и общество с дополнительной ответственностью. Сущность, виды, отличительные особенности.**

**Общество с дополнительной ответственностью** – самостоятельный субъект гражданского оборота. Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) представляет собой промежуточное звено между товариществом и обществом с ограниченной ответственностью, поскольку структура ОДО характерна для общества, а характер ответственности его участников – для товарищества. При этом общество с дополнительной ответственностью позволяет довольно эффективно управлять организацией и в то же время защищать интересы кредиторов общества наиболее надежным образом. Общество с дополнительной ответственностью структурно и организационно имеет одинаковое строение с обществом с ограниченной ответственностью. Эти две организации являются наиболее близкими. Их правовое положение настолько близко, что ст. 95 ГК РФ «Основные положения об обществах с дополнительной ответственностью» дает отсылку к нормам, регулирующим положение общества с ограниченной ответственностью. Согласно этой статье к обществу с дополнительной ответственностью применяются правила ГК РФ об обществе с ограниченной ответственностью постольку, поскольку иное не предусмотрено ГК РФ.

**Общество с ограниченной ответственностью** – это коммерческая организация, учрежденная одним или несколькими лицами, имеющая свой устав и учредительный договор. В общество с ограниченной ответственностью объединяются лица, которые образуют уставный капитал за счет вкладов участников. Вклады участников могут иметь разнообразный характер. Это может быть личное имущество, земельный участок, транспорт и другая индивидуальная собственность. Уставом общества определяется собственность, которая не может являться вкладом в уставный капитал. Являясь юридическим лицом, общество с ограниченной ответственностью обязано действовать в соответствии со своим уставом и учредительным договором, принятыми участниками общества. В названии общества должна быть указана организационно-правовая форма (ООО). Юридические лица, входящие в состав общества, сохраняют свои права и самостоятельность.

1. **Акционерное общество. Сущность, виды, отличительные особенности.**

**Акционерное общество (АО)** – коммерческая организация, образованная одним или несколькими лицами, не отвечающими по ее обязательствам, с уставным капиталом, разделенным на равные доли, права на которые удостоверяются ценными бумагами. Существует ФЗ от 16 декабря 1995 г. 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (с изменениями от 6 апреля 2004 г.)

**Участники акционерного общества (акционеры)** не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций. Учредительный документ акционерного общества – устав.

**Уставный капитал АО равен номинальной стоимости приобретенных акционерами акций**.

Минимальный уставный капитал должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом на дату регистрации.

Увеличение уставного капитала возможно путем увеличения номинальной стоимости акций (решение принимается общим собранием акционеров) или путем размещения дополнительных акций (решение принимается общим собранием акционеров или советом директоров (наблюдательным советом), если в соответствии с уставом общества ему предоставлено право принимать такое решение). Уставный капитал может быть уменьшен путем уменьшения номинальной стоимости акций или сокращением их общего количества.

*Органы управления АО* – общее собрание акционеров и совет директоров (наблюдательный совет), создаваемый только в случае, если в обществе состоят более 50 участников. Исполнительные органы АО – единоличный руководитель или коллегиальный орган (правление) либо оба органа вместе.

Виды акционерных обществ: открытые (ОАО) и закрытые (ЗАО).

***ОАО характеризуется возможностью:***

1) его участников отчуждать свои акции без согласия других акционеров;

2) общества производить открытую подписку на выпускаемые им акции;

3) общества проводить свободную продажу акций. Открытое акционерное общество обязано ежегодно опубликовывать годовую отчетность и бухгалтерский баланс. Любой его участник вправе отчуждать свои акции без согласия остальных членов общества.

1. **Общие и отличительные характеристики хозяйственных обществ и хозяйственных товариществ.**

**Хозяйственные товарищество и общество** – наиболее распространенные организационно-правовые формы коллективного предпринимательства.

*Общие признаки хозяйственных товариществ и обществ.*

1. Все они являются коммерческими организациями, имеющими целью извлечение прибыли, и обладают общей правоспособностью.

2. Прибыль, полученная в результате хозяйственной деятельности, распределяется между участниками.

3. Имеют складочный (в товариществах) и уставный (в обществах) капитал, разделенный на доли (вклады) участников. Обладание долей в уставном (складочном) капитале не связано с наличием вещных прав участника на имущество общества (товарищества), поскольку право собственности на него принадлежит в силу закона (п. 2 ст. 48 ГК РФ) самому товариществу или обществу. Наличие долей (вкладов) в уставном капитале не влечет возникновения общей долевой собственности участников.

4. Содержание прав и обязанностей участников товариществ и обществ во многом совпадает.

*Неимущественные права:*

– право на участие в управлении делами. Права на участие в управлении отсутствуют у вкладчиков товарищества на вере и у владельцев привилегированных акций в АО (в ряде случаев предоставляется такая возможность);

– получать информацию о деятельности и знакомиться с бухгалтерскими книгами и иной документацией.

*Имущественные права:*

– принимать участие в распределении прибыли;

– на ликвидационную квоту.

*Общие обязанности участников:*

– вносить вклады в порядке, предусмотренном учредительными документами;

– не разглашать конфиденциальную информацию.

***Отличительные черты товариществ и обществ***. Товарищества – объединения лиц, общества – объединения капиталов.

1. **Производственные кооперативы (артели). Имущество и паевой неделимый фонд кооператива.**

**Закон «О производственных кооперативах» обеспечивает** обязательность выполнения основного объема работ в производственном кооперативе силами его членов: п. 2 ст. 7 указанного Закона установлено, что число членов кооператива, внесших паевой взнос, участвующих в деятельности кооператива, но не принимающих личного трудового участия в его деятельности, не может превышать 25 % числа членов кооператива, принимающих личное трудовое участие в его деятельности, а ст. 21 ограничивает численность наемных работников кооператива. Производственный кооператив является коммерческой организацией.

**Видами производственных кооперативов являются**: 1) сельскохозяйственная артель (колхоз); 2) рыболовецкая артель (колхоз); 3) кооперативное хозяйство (коопхоз); 4) иные кооперативы, созданные в соответствии с требованиями, предусмотренными п. 1 ст. 3 ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации». Согласно ГК РФ, артель и производственный кооператив – равнозначные понятия; фирменное название производственного кооператива должно содержать слова «производственный кооператив» или «артель». А согласно ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» артель – одна из разновидностей сельскохозяйственного производственного кооператива и является синонимом колхоза.

Упоминание в ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» колхозов имеет особое значение. Федеральный закон «О сельскохозяйственной кооперации» ввел новое понятие – коопхоз. От других производственных кооперативов коопхозы отличаются тем, что в них не объединяются земельные участки их членов, а также тем, что создаются они индивидуальными предпринимателями. Основная масса таких «межфермерских» кооперативов отнесена ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации» к потребительским кооперативам, хотя их деятельность тоже так или иначе связана с производством сельскохозяйственной продукции. Принцип, по которому коопхозы отнесены к производственным кооперативам, – личное трудовое участие его членов в хозяйственной деятельности.

Кроме артелей и коопхозов, согласно п. 2 ст. 3 ФЗ «О сельскохозяйственной кооперации», возможна и третья форма – просто сельскохозяйственные производственные кооперативы.

1. **Некоммерческие организации, виды и особенности их деятельности.**

**Некоммерческие организации могут создаваться в форме**: общественных или религиозных организаций (объединений), некоммерческих парт-нерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, в других формах, предусмотренных федеральными законами.

Общественное объединение – создаваемое по инициативе граждан, объединяющихся в силу общности интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей, некоммерческое, добровольное, самоуправляемое формирование.

Религиозное объединение – добровольное объединение совершеннолетних граждан, создаваемое для совместного осуществления права граждан на свободу вероисповедания, а также для совместного исповедания и распространения веры.

Некоммерческое партнерство – некоммерческая организация, основанная на членстве учредивших ее граждан и (или) юридических лиц, для содействия деятельности, присущей членам партнерства и не направленной на извлечение прибыли от нее.

Автономная некоммерческая организация – создаваемая гражданами и (или) юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, не имеющая членства некоммерческая организация, предоставляющая услуги в области образования, здравоохранения, культуры, науки, права и иных услуг.

Учреждения – юридические лица, создаваемые собственником закрепляемого за ними имущества для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемые собственником полностью или частично.

**Особенностями учреждений являются следующие:**

1) создаются по воле собственника имущества;

2) правоспособность ограничена некоммерческими целями деятельности, т. е. они могут заниматься предпринимательской деятельностью лишь постольку, поскольку это необходимо для их уставных целей;

3) имущество принадлежит на праве оперативного управления;

4) собственник имущества вправе изъять все имущество или его часть;

5) ответственность по долгам учреждение несет только имеющимися у него денежными средствами (обращение взыскания на имущество учреждения в натуре не допускается);

6) при недостаточности денежных средств учреждения для покрытия его долгов к субсидиарной ответственности может быть привлечен собственник имущества. ***Реорганизация и ликвидация учреждения производятся по решению собственника имущества.*** Имущество, оставшееся после удовлетворения требований кредиторов, передается его собственнику.

1. **Государственные, муниципальные унитарные предприятия: особенности их функционирования.**

**Унитарное предприятие** – коммерческая организация, не обладающая правом собственности на имущество, закрепленное за ней собственником.

Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам, долям, паям. Имущество унитарного предприятия принадлежит на праве собственности Российской Федерации, субъекту Российской Федерации или муниципальному образованию.

**Виды унитарных предприятий в РФ:**

1) унитарные предприятия, основанные на праве хозяйственного ведения;

2) унитарные предприятия, основанные на праве оперативного управления, которое называется казенным. Его особенность состоит в том, что государство несет субсидиарную ответственность по его обязательствам при недостаточности закрепленного за казенным предприятием имущества. Унитарное предприятие подлежит государственной регистрации в органе, осуществляющем государственную регистрацию юридических лиц. Оно считается созданным как юридическое лицо со дня внесения соответствующей записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

Унитарное предприятие создается без ограничения срока деятельности, если иное не установлено его уставом. Оно вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Его учредителем может выступать Российская Федерация, субъект Российской Федерации или муниципальное образование.

**Фирменное название унитарного предприятия должно содержать указание на собственника имущества.**

Оно может быть участником коммерческих предприятий и некоммерческих организаций, в которых законом допускается участие юридических лиц, но только с согласия собственника имущества унитарного предприятия. Уполномоченным органом является руководитель, назначаемый собственником имущества или органом, уполномоченным собственником. Руководитель подотчетен собственнику имущества либо уполномоченному им органу.

По своим обязательствам унитарное предприятие отвечает всем принадлежащим ему имуществом. По обязательствам собственника унитарное предприятие ответственности не несет.

1. **Объединения крупного капитала: холдинги и финансово-промышленные группы.**

В условиях рынка наиболее устойчивы и надежны объединения юридических лиц — холдинги, финансово-промышленные группы (ФПГ), ассоциации, союзы.

**Холдинговая компания** — это компания, корпорация или организация, владеющая контрольными пакетами акций или долями в паях других предприятий. Контрольный пакет акций — это владение более 50% капитала предприятия, основная форма участия в капитале предприятия, обеспечивающая безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании акционеров или органов управления. Механизм контрольного пакета акций дает холдинговой компании право голоса, благодаря чему она получает возможность проводить единую политику и осуществлять единый контроль за соблюдением интересов компании. Холдинговая компания состоит из дочерних компаний, которые создаются в форме акционерных обществ открытого типа. В народном хозяйстве холдинги могут создаваться в виде промышленных или финансовых холдингов.

**ФПГ** — это совокупность юридических лиц, действующих как основное и дочерние общества полностью или частично объединившие свои хозяйственные средства. В данном случае разрабатывается договор о создании ФПГ для технологической или экономической интеграции, в целях реализации инвестиционных и иных проектов, направленных на повышение конкурентоспособности, расширении рынков сбыта, повышения эффективности производства. Участниками ФПГ являются юридические лица, подписавшие договор о ее создании. В состав группы входят промышленные, сервисные, банковские или финансовые предприятия.

1. **Ассоциации. Особенности объединения в ассоциациях.**

**Ассоциации (союзы)** – это объединения по договору между собой коммерческих организаций в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов.

**Ассоциация (союз)** не отвечает по обязательствам своих членов, последние несут субсидиарную ответственность по обязательствам ассоциации (союза) в размере и порядке, предусмотренных учредительными документами ассоциации. Член ассоциации(союза) может быть исключен из нее по решению остающихся участников в случаях и порядке, установленных учредительными документами.

Учредительными документами ассоциации (союза) являются подписанный ее членами учредительный договор и утвержденный ими устав. Учредительные документы должны содержать следующие сведения: наименование ассоциации (союза) как юридического лица; место его нахождения; порядок управления деятельностью ассоциации (союза); обязательства членов по созданию ассоциации (союза); порядок совместной деятельности по ее созданию; условия передачи ассоциации (союзу) имущества и участия в ее деятельности; условия состава и компетенции органов управления ассоциацией (союзом) и порядка принятия ими решения, в том числе по вопросам, решения по которым принимаются единогласно или квалифицированным большинством членов ассоциации (союза); порядок и условия выхода членов из ассоциации (союза); порядок исключения членов из ассоциации (союза); порядок распределения имущества, остающегося после ликвидации ассоциации (союза), и другие сведения.

**Ассоциация (союз) должна иметь наименование**, содержащее указание на основной предмет деятельности ее членов с включением слова «ассоциация» или «союз».

Высшим органом управления ассоциацией (союзом) является общее собрание ее членов. Исполнительным органом управления может быть коллегиальный и(или)единоличный орган управления.

Ликвидируется ассоциация (союз) на основании и в порядке, которые предусмотрены ГК РФ, Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и другими федеральными законами.

1. **Консорциумы, синдикаты и промышленные узлы. Управление крупными диверсифицированными объединениями.**

Консорциум — временное объединение предприятий, банков, фирм, научных и проектно-конструкторских организаций, государственных органов для совместного проведения крупных мероприятий в сфере производства, финансов, капитального строительства, экологии, науки для решения конкретных задач в течение определенного периода времени. Они объединяют предприятия любой формы собственности. Участники консорциума сохраняют хозяйственную самостоятельность и могут быть одновременно членами других ассоциаций, совместных предприятий, консорциумов. После выполнения задач консорциум прекращает свое существование

К консорциумам относятся и временные межотраслевые инвестиционные, научно-технические и другие комплексы, создаваемые для реализации научно-технических, инвестиционных, экологических и других программ. Одной из ассоциативных форм коллективного предпринимательства является синдикат. Данная форма предпринимательства связана в основном со сбытом продукции и распространена главным образом в добывающих отраслях, сельском и лесном хозяйстве. На долю, например, известного международного синдиката ОПЕК, занимающегося добычей и реализацией нефти на мировых рынках, приходится около 2/3 мирового экспорта нефти.

Как правило, синдикат организует единую службу (контору) по сбыту, которой члены синдиката должны сдавать по заранее оговоренной цене и квоте продукцию, предназначенную для совместной продажи.

Дирекция синдиката в ряде случаев организует закупку сырья, материалов и других продуктов для участников синдиката на деньги, вырученные от продажи их продукции. Внутри синдиката допускается конкурентная борьба.

Основная цель синдиката — расширить и удержать рынки сбыта, регулировать объемы выпуска продукции внутри синдиката и цены на внешних рынках сбыта продукции

Промышленные узлы — это группа предприятий и организаций, которые размещаются на смежных территориях и совместно используют производственную и социально-бытовую инфраструктуру, природные и другие ресурсы, создают общие производства межотраслевого и местного территориального значения, сохраняя при этом свою самостоятельность.

В промышленных узлах формируются условия для развития микротерриториальной интеграции, кооперации, специализации производства, более полного использования уникального оборудования, производственных площадей и мощностей по переработке вторичных ресурсов, организации межотраслевых производств, обслуживающего хозяйства.

1. **Уставный капитал предприятия.**

**Уставный капитал (упрощенно)** — это совокупность всего имущества предприятия.

Он составляется из номинальной стоимости акций, приобретенных акционерами, и определяет минимальный размер имущества юридического лица, гарантирующий интересы его кредиторов. Уставный капитал не может быть меньше регламентированной законом суммы.

Вкладом участника предприятия, акционерного общества могут быть здания, сооружения, оборудование и другие материальные ценности, ценные бумаги, права пользования землей, природными ресурсами, ноу(хау. Стоимость вносимого имущества определяется совместным решением участников. Формирование и увеличение уставного капитала производится путем выпуска и продажи акций, обмена облигаций на акции, увеличения номинальной стоимости акции.

В процессе создания общества его учредители объединяют свое имущество на определенных условиях.

Каждый участник объединенного капитала наделяется количеством акций, соответствующим размеру внесенной им доли.

*Уставный капитал общества может быть увеличен путем увеличения номинальной стоимости акций или размещения дополнительных акций.*

Финансовые ресурсы предприятия — совокупность собственных денежных доходов и поступлений извне, предназначенных для выполнения финансовых обязательств предприятия, финансирования текущих затрат и затрат, связанных с развитием производства.

1. **Сущность и значение основных средств предприятия, их состав и структура.**

**Основные фонды** — это материально-вещественные ценности, действующие в неизменной натуральной форме в течение длительного периода времени и утрачивающие свою стоимость по частям.

В зависимости от характера участия основных фондов в процессе расширенного воспроизводства они подразделяются на производственные и непроизводственные основные фонды.

**Производственные основные фонды** функционируют в сфере мат-го произв-ва, неоднократно участвуют в процессе произв-ва, изнашиваются постепенно, а их стоимость переносится на производимый продукт по частям по мере исп-я. Пополняются они за счет кап.вложений.

**Непроизводственные основные фонды** — жилые дома, детские и спортивные учреждения, другие объекты культурно-бытового обслуживания, которые находятся на балансе предприятия. В отличие от произв-х непроизводств-е фонды не участвуют в процессе произв-ва и не переносят своей стоимости на продукт, ибо он не создается. Стоимость их исчезает в потреблении. Фонд возмещения не создается. Воспроизводятся они за счет национального дохода.

**Основные производственные фонды** — материально-техническая база общественного производства. От их объема зависят производственная мощность предприятия, уровень технической вооруженности труда. Накопление основных фондов и повышение технической вооруженности труда обогащают процесс труда, придают труду творческий характер, повышают культурно-технический уровень общества.

**По действующей видовой классификации основные производственные фонды предприятий делятся на следующие группы**: 1)земельные участки и объекты природопользования, принадлежащие предприятию на правах собственности 2)здания (производственно-технические, служебные и др.); 3) сооружения (инженерно-строительные объекты, обслуживающие производство); 4) передаточные устройства (электросети, теплосети); 5) машины и оборудование; 6) измерительные и регулирующие приборы, устройства и лабораторное оборудование; 7) вычислительная техника; 8) транспортные средства (внутри- и внепроизводственные); 9) инструменты и приспособления стоимостью свыше 50 минимальных размеров оплаты труда; 10) производственный и хозяйственный инвентарь; 11) внутрихозяйственные дороги; 12) капитальные вложения на улучшение земель и в арендованные здания, помещения, оборудование и другие объекты, относящиеся к основным фондам.

1. **Виды стоимостных оценок основных средств.**

**Существуют следующие виды оценок основных средств:**

1) Первоначальная – оценка, по которой приобретены основные средства

Первоначальной стоимостью основных средств, полученных безвозмездно, считается их текущая рыночная стоимость на дату принятия к учету. Текущая рыночная стоимость определяется на основании цен на аналогичную продукцию изготовителя, уровня цен по данным органов Государственной статистики (торговых инспекций) или по экспертным заключениям.

**Первоначальной стоимостью основных средств**, приобретенных за плату, признается сумма фактических затрат организации на приобретение, сооружение и изготовление (без налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов).

Первоначальная стоимость определяется по объектам основных средств:

а) изготовленным на данном предприятии, а также приобретенным за плату у других организаций и лиц;

б) внесенным учредителями в счет их вкладов в уставный (складочный) капитал (фонд);

в) полученным от других организаций и лиц безвозмездно, а также неучтенным объектом основных средств;

г) приобретенным по договорам, предусматривающим исполнение обязательств (оплату) неденежными средствами.

**Первоначальная стоимость принятых** к бухгалтерскому учету основных средств погашается путем начисления амортизационных отчислений.

2) Остаточная – первоначальная стоимость минус износ

**В бухгалтерском балансе основные средства отражаются в составе** внеоборотных активов по остаточной стоимости, которая определяется как разница между первоначальной стоимостью и суммой начисленной амортизации. Изменение первоначальной стоимости допускается при достройке, дооборудовании, реконструкции, модернизации, частичной ликвидации и переоценке основных средств.

3) Договорная – используется, когда основные средства вложены как вклад в уставной капитал

4) Рыночная – используется при получении основных средств путем дарения

5) По фактически произведенным затратам – когда предприятие само производит продукцию

6) Восстановительная стоимость – рассчитывается стоимость воспроизводства основных средств при уровне современных технологий на определенную дату.

1. **Физический и моральный износ основных фондов. Определение износа основных средств.**

**Основные производственные фонды предприятия** – это та часть активов, которая рассчитана на использование их предприятием в течение длительного периода времени (более одного года) и постепенно (по частям) утрачивает свою стоимость.

В процессе эксплуатации основные фонды подвергаются износу. Различают физический и моральный износ.

**Физический износ означает потерю** потребительной стоимости основных фондов. Сюда относят механический износ, усталостный износ металла и других конструкционных материалов, деформация отдельных конструкций в результате осадочных явлений и т. п. Степень физического износа зависит от ряда факторов, прежде всего – интенсивности использования основных фондов, времени фактического использования, квалификации обслуживающего персонала, конструктивных особенностей и условий работы оборудования.

**Существует два метода определения степени физического износа:**

– по техническому состоянию исходя из экспертной оценки объекта;

– по срокам службы или по объемам работы. Физический износ происходит неравномерно даже по одинаковым элементам основных средств.

Различают полный и частичный износ средств.

При полном износе действующие объекты основных средств заменяются новыми, например капитальное строительство или текущая замена.

Частичный износ возмещается путем ремонта.

Моральный износ выражается в относительном обесценивании основных фондов в связи с появлением новых образцов техники до окончания сроков службы находящихся в эксплуатации основных фондов. Различают моральный износ первого и второго рода.

*Моральный износ первого рода* вызывается повышением производительности труда в отраслях, производящих основные фонды, в результате чего аналогичные виды машин, оборудования и др. становятся дешевле ранее выпускавшихся и более конкурентоспособными в результате меньшей цены.

*Моральный износ второго рода* является результатом создания более совершенных и экономически более эффективных машин, оборудования и других видов основных фондов.

1. **Амортизация основных средств и способы ее начисления.**

**Амортизация основных средств** – показатель, отражающий информацию о сумме амортизационных отчислений, накопленных в течение эксплуатации объектов основных средств. Начисление амортизации объектов основных средств для целей бухгалтерского учета производится одним из четырех способов на счет 02.

Имущество, находящееся в аренде, числится на балансе арендодателя, поэтому амортизационные отчисления начисляет арендодатель. Стоимость объектов основных средств погашается начислением амортизации. Один из способов начисления амортизации по группе однородных объектов основных средств производится в течение срока полезного использования объектов, входящих в эту группу.

**Способы начисления амортизации**

При линейном способе годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости (в случае проведения переоценки) объекта основных средств инормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта.

*Способ уменьшаемого остатка* для определения срока полезного использования устанавливают в том случае, когда эффективность использования объекта основных средств с каждым последующим годом уменьшается.

*Способ списания стоимости по сумме чисел лет полезного использования*. При данном способе годовая норма амортизации определяется исходя из первоначальной стоимости объекта основных средств и годового соотношения, где в числителе – число лет, остающихся до конца срока службы объекта, а в знаменателе – сумма чисел лет срока полезного использования объекта.

*При способе списания стоимости основного средства пропорционально объему продукции* (работ, услуг) начисление амортизационных отчислений происходит исходя из натурального показателя объема продукции (работ) в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости объекта основных средств и предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта основных средств.

1. **Поступление основных средств в организацию.**

**Основные средства** – это средства труда, которые используются в производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг), для управленческих нужд организации в течение длительного времени (свыше 12 месяцев), не меняют свой внешний вид в процессе эксплуатации, но изнашиваются, перенося частями свою стоимость на вновь созданный продукт посредством амортизационных отчислений.

**Различают следующие основные пути поступления основных средств на предприятие:**

– приобретение за плату у поставщиков;

– создание хозяйственным способом;

– получение по договору дарения (безвозмездно);

– поступление в качестве вклада в уставный капитал;

– поступление по договорам, предусматривающим исполнение обязательств (оплату) не денежными средствами.

**Первоначальной стоимостью основных средств**, приобретенных за плату, признается сумма фактических затрат организации на приобретение, сооружение и изготовление, за исключением налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов.

*Первоначальной стоимостью основных средств*, полученных по договорам, предусматривающим исполнение обязательств (оплату) неденежными средствами, признается стоимость ценностей, переданных или подлежащих передаче организацией. Эта стоимость устанавливается исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет стоимость аналогичных ценностей.

**Основные средства принимаются к бухгалтерскому учету по счету 01 «Основные средства» по первоначальной стоимости.**

1. **Способы восстановления основных средств и источники их проведения.**

**Восстановление объектов основных средств может осуществляться посредством ремонта, модернизации и реконструкции.**

Затраты на восстановление объектов основных средств отражаются в бухгалтерском учете отчетного периода, к которому они относятся. При этом затраты на модернизацию и реконструкцию объектов основных средств после их окончания могут увеличивать первоначальную стоимость таких объектов и относятся на добавочный капитал организации, если эти затраты улучшают (повышают) ранее принятые нормативные показатели функционирования (срок полезного использования, мощность, качество применения и т.п.) объектов основных средств.

Основные способы восстановления объектов основных средств изложены в п. 66 *Методических указаний по бухгалтерскому учету основных средств и включают в себя:*

*· ремонт (текущий, средний, капитальный),*

*· модернизацию и*

*· реконструкцию.*

**Ремонт основных средств** - частичное восстановление отдельных объектов для поддержания их в рабочем состоянии. Ремонт бывает: текущий, средний и капитальный. А также плановый и аварийный. (Все приведенные определения терминов (реконструкция, модернизация, ремонт) являются результатом авторского сопоставления различных формулировок, взятых из различных специальных (бухгалтерских, экономических) словарей, изданных в разное время (как советское, постсоветское, так и в наши дни). Из всех этих источников автор взяла наиболее существенные характеристики соответствующего процесса и объединила в единое определение.)

**Реконструкция** - переустройство существующих объектов основных средств, связанное с совершенствованием производства и повышением его технико-экономических показателей и осуществляемое по проекту реконструкции в целях увеличения производственных мощностей, улучшения качества и номенклатуры продукции.

**Модернизация оборудования** - усовершенствование конструкции, обеспечивающее повышение производительности модернизируемого объекта, способствующее расширению его технологических возможностей до уровня современных технических и технологических требований, достижению экономии ресурсов, улучшению условий труда.

1. **Показатели использования основных средств.**

Различают общие и частные показатели использования основных средств. К общим показателям относятся фондоотдача, фондоемкость, рентабельность фондов. К частным – показатели использования оборудования и производственных площадей.

Каждый показатель характеризует отдельные аспекты использования основных средств.

***Фондоотдача*** показывает, сколько товарной продукции приходится на один рубль основных производственных фондов. Определяется по формуле:  Фо = Qтп / Фсг,

где:  Qтп – объем производства товарной продукции, в руб.;

Фсг – среднегодовая стоимость основных производственных фондов.

Чем выше показатель фондоотдачи, тем более эффективно используются основные фонды.

***Фондоемкость*** – показатель обратный фондоотдаче. Показывает сколько производственных фондов приходится на один рубль товарной продукции. Определяется по формуле:



Чем ниже показатель фондоемкость, тем более эффективно используются ОПФ.

***Рентабельность*** производства характеризует величину балансовой прибыли приходящейся на один рубль производственных фондов. Определяется по формуле:

, где: Пб – балансовая прибыль; Фос – сренегодовая величина оборотных средств предприятия.

Чем выше показатель рентабельность производства, тем более эффективно используются ОсФ.

К показателям использования оборудования относятся коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования, интегральный коэффициент и коэффициент сменности.

Коэффициент экстенсивного использования оборудования характеризует использование оборудование по времени. Определяется по формуле:,где: Тф, Тэ – соответственно фактический и эффективный фонд времени работы оборудования.

1. **Оборотные средства предприятия, их структура и оборачиваемость.**

**Оборотные средства** – это денежные средства, авансированные в оборотные фонды.

По своему составу, оборотные средства разделяют на две составляющие: оборотные фонды и фонды обращения.

Оборотные производственные фонды – это предметы труда, сроком службы не более 1 года, которые участвуют в образовании стоимости продукции и переносят свою стоимость на произведенную продукцию сразу целиком и полностью.

**К ним относятся:**

1) производственные запасы (сырье, материалы, топливо, энергия, покупные полуфабрикаты);

2) незавершенное производство (полуфабрикаты собственного изготовления);

3) расходы будущих периодов.

**Фондообращение** – это фонды, которые связаны с обслуживанием процесса обращения продукции.

**К ним относятся:**

1) готовая продукция на складе;

2) готовая продукция, отгруженная и в пути;

3) денежные средства на расчетном счете и в кассе;

4) дебиторская задолженность.

Сущность оборотных средств определяется их экономической ролью, необходимостью обеспечения воспроизводственного процесса, включающего как процесс производства, так и процесс обращения.

*Структура оборотных средств на предприятии показывает долю отдельных элементов в общей сумме средств.*

Состояние, состав, структура производственных запасов, незавершенного производства и готовой продукции являются важными показателями коммерческой деятельности предприятия.

**Структура оборотных средств на предприятиях различных отраслей промышленности неодинакова и зависит от множества факторов:**

- специфики предприятия. На предприятиях с длительным производственным циклом (например, в судостроении) велика доля незавершенного производства; на предприятиях горного профиля большая доля расходов будущих периодов. На тех предприятиях, у которых процесс производства продукции скоротечный, как правило, наблюдается большой удельный вес производственных запасов;

- качества готовой продукции.

1. **Нормирование оборотных средств.**

*В хозяйственной деятельности существует объективная необходимость проведения нормирования оборотного капитала.*

**Нормирование оборотного капитала** – установление экономически обоснованных (плановых) норм запаса и нормативов по элементам оборотных средств, необходимых для нормальной деятельности предприятия.

Основная цель нормирования – определение рационального размера оборотных средств, отвлекаемых на определенный срок в сферу производства и сферу обращения.

К числу нормируемых оборотных средств обычно относятся оборотные производственные фонды и готовая продукция. Фонды обращения, как правило, не-нормируемы.

Нормирование оборотных средств предполагает определение: норм запаса оборотных средств в днях; нормативов всех оборотных средств в денежном выражении, в том числе по каждому элементу.

**Норма оборотных средств в днях по видам сырья и основным материалам включает**: транспортный запас – время пребывания в пути оплаченных материальных ценностей – разница между продолжительностью грузооборота и временем документооборота; технологический запас – время разгрузки, складирования и подготовки к производству; время пребывания материалов в текущем, складском запасе – 50 % среднего интервала между поставками; страховой запас – 50 % текущего запаса.

*Норматив производственных запасов* (Нпр. з) рассчитывается по формуле

Нпр. з = МЗ/Д X ПЗн,

где МЗ – затраты на материалы, тыс. руб.; Д – длительность планового периода, дней; ПЗн – норма в производственных запасах, дней.

*Норматив незавершенного производства* (Ннп) рассчитывается по формуле Ннп = С/Д X Дпр. цКнз,

где С – себестоимость выпуска товарной продукции в плановом периоде, тыс. руб.; Дпр. ц – длительность в днях производственного цикла; Кнз – коэффициент нарастания затрат.

**Коэффициент нарастания затрат определяется по формуле** Кнз = (МЗ – 0,5(С – МЗ))/С.

1. **Потребность в оборотных средствах предприятия.**

**Потребность в оборотных средствах зависит** от длительности технологического цикла, срока кредита, получаемого от поставщиков, и кредита, предоставляемого клиентам, от возможностей мобилизации средств, сезонных колебаний, возникающих в ходе производства.

**Для целей управления** оборотным капиталом рекомендуется ввести так называемый норматив – требуемое значение оборотного капитала, при котором будет обеспечена непрерывность производственного процесса и выполнен годовой план продаж.

Расчет потребности предприятия в оборотных средствах может производиться тремя методами: аналитическим, коэффициентным, методом прямого счета.

*Расчета потребности организации в оборотных средствах с помощью аналитического метода заключается в определении их величины в размере средних фактических остатков с учетом роста объемов производства.*

Коэффициентный метод предусматривает разделение оборотных средств на зависящие и не зависящие от изменения объема производства. Потребность в первых (запасы сырья и материалов, затраты на незавершенное производство, запасы готового продукта) определяется, исходя из их размера в данном году и изменения объемов выпуска продукта (запасные части для ремонтов, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, расходы будущих периодов), определяется по величине средних остатков за ряд лет.

Метод прямого счета предусматривает расчет норм и нормативов по каждому элементу оборотных средств с учетом факторов, влияющих на их величину (нормирование оборотных средств).

Норма оборотных средств определяет их величину на определенный период времени, который необходим для обеспечения непрерывности производства.

**Менеджмент**

**Теоретические вопросы**

1. **Понятие, сущность, цели и задачи, общие и специальные функции менеджмета (функции только перечислить).**

**Менеджмент начинается с его определения через другие понятия, принятые в современном деловом обороте в России**. При этом традиционно основным понятием, предваряющим понимание менеджмента, является понятие управления.

Управление – это процесс воздействия субъекта управления (то есть того, кто управляет) на объект управления (то есть то, чем управляют) для достижения заданной цели.

Менеджмент как понятие является более узким, чем управление.

**Менеджмент** – это процесс воздействия руководителя (то есть субъекта управления) на людей в их самых разных состояниях (объекты управления) для достижения заданной цели.

**Вообще главной целью менеджмента является** удовлетворение постоянно меняющихся потребностей людей через использование, главным образом, рыночных механизмов (спрос, предложение, рентабельность, прибыль и т.п.). Безусловно, такая цель является чрезвычайно многоплановой и сложной. Поэтому каждая конкретная организация формулирует для себя более узкие и конкретные цели в рамках главной цели менеджмента и двигается к ним поэтапно, решая отдельные задачи менеджмента или, как чаще говорят, реализуя функции менеджмента.

**Все функции менеджмента, то есть то, что он выполняет и решает, в принципе делятся на две категории.**

Первая из них – это общие функции менеджмента, то есть те, которые в той или иной форме реализуются при управлении любой организацией; в их число входят:

• целеполагание;

• прогнозирование и планирование;

• организация;

• разработка и принятие управленческих решений;

• мотивация и стимулирование;

• контроль и учёт.

1. **Вклады Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля, Дж. Мэйо, А. К. Гастева, П. М. Керженцева в становлении современного менеджмента.**

В развитие науки управления внесли вклад многочисленные ученые и научные школы, разрабатывающие те или иные проблемы менеджмента. Разнообразие их подходов к менеджменту связано с условиями общественного развития в тот или иной период времени.

Первые работы, в которых сделана попытка научного обобщения накопленного опыта, были ответом на потребности развития в условиях промышленной революции. Механизация производства способствовала росту размеров предприятий, их ориентации на массовое производство и сбыт, а, следовательно, на рынки большой емкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций. Крупные предприятия испытывали необходимость в рациональной организации труда и производства, в четкой и взаимосвязанной работе подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами и нормами.

Благодаря работам этих ученых, в науке управления сложились четыре важнейшие концепции, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики управления:

1. Концепция научного управления (получила развитие в США с начала ХХ в. Основоположник стал Ф. Тейлор. Авторы концепции научного управления посвящали свои исследования в основном проблемам управления производством и, в частности, вопросам повышения эффективности производства);

2. Концепция административного управления (направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. В рамках этой концепции в 20-е годы было сформулировано понятие ОСУ. Представитель: А. Файоль);

3. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений (впервые определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других лиц: Представитель: А. Маслоу);

4. Концепция управления с позиций науки о поведении (это современная теория, получившая развитие в 60-е годы. Ее основное кредо- повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов.).

1. **Понятие организации и организационного менеджмента.**

Чтобы некую группу считать организацией, *обязательны следующие требования*:

Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.

Наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одно эти требования, мы получим следующее определение:

*Организация* - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Это определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации.

*Формальные организации* – группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса. Как правило, во всех формальных организациях, за исключением очень маленьких, существуют неформальные организации.

Неформальные организации - это спонтанно образовавшиеся группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации.

Хотя у неформальной организации нет официального руководителя, они очень важны – и официальный руководитель должен знать о их существовании.

*Организация* – это системное сознательное соединение людей, действие которых координируется для достижения общих целей, ради которых создавалась организация.

Все современные организации, живущие в условиях рыночной экономики, чтобы добиться успеха в конкурентной борьбе должны быть гибкими, динамичными, восприимчивыми к изменению факторов внешней среды и эффективно управляемыми.

1. **Типология организаций.**

**Общественные организации создаются** для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов общества: политические партии, союзы, блоки, правозащитные организации и др.

**Правительственная организация (ПО)** – такой статус дается официальными органами власти федерального или местного уровней.

Неправительственные организации – это организации, которые не имеют статуса ПО.

Коммерческие организации – организации, ставящие своей целью получение прибыли в интересах учредителей или акционеров. Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации (ГК РФ) к ним относятся хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

**Некоммерческие организации** ставят своей целью удовлетворение общественных потребностей.

**Бюджетные организации** – источником финансирования таких организаций является государственный бюджет или бюджет какого-либо государственного органа. Бюджетные организации освобождаются от многих налогов, в том числе от НДС.

**Небюджетные организации сами** изыскивают источники финансирования, в том числе источником финансирования может быть бюджет, а инвестором – бюджетная организация.

*По форме собственности организации различают государственные, муниципальные, частные и организации со смешанной формой собственности.*

**Государственные и муниципальные организации** полностью или частично находятся под контролем государственных или муниципальных органов власти.

**Частные организации** – это организации, созданные индивидуальными предпринимателями – товарищества, кооперативы, фермерские хозяйства, а также созданные за счет взносов акционеров – акционерные общества, хозяйственные товарищества и др.

Организации со смешанной формой собственности образуются на основе сочетания различных форм собственности: государственной, частной, иностранной.

1. **Организация как система. Виды организационных систем.**

**Организация как система** может быть представлена в виде совокупности определенным образом взаимосвязанных подсистем (элементов), образующих единое целое. Состав, расположение и характер отношений между ними определяют структуру организации. Элементами структуры являются отдельные работники, функциональные подразделения, а также службы и другие звенья аппарата управления организацией. Отношения между ними осуществляются благодаря установлению устойчивых связей, которые принято разделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и выражают отношения между равными по положению в иерархии компонентами организации, поэтому их относят к числу одноуровневых. Их главное назначение - способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем.

**Виды организационных структур.**

*1)Линейная структура* – во главе руководитель-единоначальник, единоличное руководство, все функции управления. Базируется на вертикальном разделении труда, управление по уровням. 2*)Линейно-штабная*. Штаб – функциональная служба в которой работают специалисты., готовят квалифицированные решения. Рекомендации утверждаются руководителем-единоначальником. К ним относятся социологическая, юридическая службы, отделы координации и анализа. Преимущества: более глубокая подготовка решений, освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблемы, возможность привлечения специалистов и экспертов. Недостатки: нет взаимосвязей на горизонтальном уровне, недостаточно четкая ответственность, система взаимодействия по вертикали – тенденция к чрезмерной централизации. 3*)Структура ограниченного функционализма*. Штабы имеют право самостоятельно отдавать определенные распоряжения нижестоящим звеньям. Круг таких распоряжений ограничен. Повышение компетентности управления наряду с сохранением единства распорядительства. Усложнение связей в системе управления.

1. **Наиболее распространённые организационные структуры.**

**1. Особенности линейной организации управления:**

а) распределение должностных обязанностей максимально нацеливает на выполнение производственных задач организации;

б) ведет к формированию стабильной и прочной организации;

3) все полномочия идут от высшего звена управления к низшему.

**Преимущества линейной организации:**

– четкое распределение обязанностей и полномочий;

– простота в понимании и использовании;

– ответственность;

– установленные обязательства;

– оперативный процесс принятия решений;

– возможность поддерживать необходимую дисциплину. **Недостатки**линейного построения организации:

– негибкость;

– жесткость;

– неприспособленность к дальнейшему росту организации.

Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что снижает потенциальные возможности и подавляет инициативу молодых руководителей.

Руководитель может быть перегружен обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

**2. Сочетание линейного и функционального управления.**

Это наиболее популярный подход. Линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами. Функциональное построение организации в чистом виде – редкое явление.

**Недостатки:**разногласия между линейными и функциональными служащими. Линейные служащие часто противодействуют работе функциональных экспертов; возникающие расхождения во мнениях могут выразиться в неверной трактовке полученной от экспертов информации, которая передается линейными служащими непосредственным исполнителям.

3. **Матричная система управления.**Такая схема распределения полномочий предназначена для работы над специальным проектом.

4. **Управление с использованием комитетов (комиссий).**Менеджерам оказывается поддержка со стороны постоянных комиссий. Чаще всего комиссия имеет нижестоящую линейную организацию, через которую и осуществляется управление.

1. **Понятие современного предприятия.**

***Предприятие*** – это специфическая организация, производящая определенный товар с целью получения прибыли от ее реализации.

Предприятие можно охарактеризовать через его цели.

**Материальные цели** – это цели достижения определенных материальных результатов. Обычно они формируются в виде производственной программы. Материальные цели достигаются через реализацию действий (операций, процессов, мероприятий).

Социальные цели – это желаемые отношения, во-первых, между работниками предприятия, во-вторых, с индивидуумами и группами людей во внешней среде.

Стоимостные цели – ожидаемые в будущем прибыли.

**Выручка предприятия:**

Каждое предприятие, прежде чем начать производство продукции, определяет, какую прибыль, какой доход оно сможет получить.

Выручка от реализации – это показатель, характеризующий конечный результат производственной деятельности предприятия. Она определяется как произведение средней цены на количество проданных единиц.

**Выручка** – основной источник формирования собственных финансовых ресурсов предприятия. Она формируется в результате деятельности предприятия по трем основным направлениям:

– основному;

– инвестиционному;

– финансовому.

Выручка от основной деятельности выступает в виде выручки от реализации продукции(выполненных работ, оказанных услуг), выражается в виде финансового результата от продажи внеоборотных активов, реализации ценных бумаг.

Выручка от финансовой деятельности включает в себя результат от размещения среди инвесторов облигаций и акций предприятия.

1. **Цели и задачи, системы и технологии управления предприятием.**

**Управление организацией** – непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели. Система управления организацией включает в себя совокупность всех служб организации, всех подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное функционирование организации. В любой организации выделяют управляющую часть и управляемую часть.

В систему управления входят следующие подсистемы элементов – **методология, процесс, структура и техника управления.**К методологии относят цели, задачи, законы, принципы, методы, функции, технологию и практику управления. К структуре относятся функциональная структура, схема организационных отношений, организационные структуры и профессионализм персонала. Процесс управления включает систему коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений и информационное обеспечение. К технике управления относятся компьютерная техника и оргтехника, офисная мебель, сети связи и система документооборота.

Методология и процесс управления, в свою очередь, формируют управленческую деятельность, а структура и техника управления составляют механизм управления.

**Основной задачей**системы управления считают формирование профессиональной управленческой деятельности, которую рассматривают как процесс (совокупность действий, ведущих к образованию взаимосвязей между частями целого) или как явление (объединение элементов для осуществления миссии организации).

Важным моментом системы управления является организация работы по стимулированию роста производительности труда. Для решения этой проблемы используются следующие теории:

1) **теория выбора руководителей,**владеющих социально-психологическими методами управления. Теория основана на учете того, что определенная часть персонала не любит организовывать свой труд. Таким людям нужны требовательные, властные, жесткие руководители. Теория также учитывает, что коллектив включает людей, обладающих большим творческим потенциалом, инициативой, чувством собственного достоинства. Руководитель должен быть демократичным и обладать тактом и гибкостью;

2) **теория организации целей**основана на том, что в коллективе есть люди, которые будут хорошо работать только в том случае, если поставленные руководителем цели будут достигаться;

3) **теория потребностей**основана на том, что стимулирование работников осуществляется путем удовлетворения их потребностей и интересов; 4) **теория справедливости**основана на ожидании каждым работником поощрения за его работу.

1. **Внутренняя среда предприятия.**

Создание и деятельность каждой организации происходят в конкретной обстановке, определяющей вид данного предприятия, порядок его функционирования. Элементы обстановки, которые влияют на организацию изнутри, являются ее собственной частью, называются **внутренней средой предприятия.**Внутренняя среда предприятия определяется ее структурой и органами управления. Под структурой управления понимается взаимное расположение ее элементов и характер связей между ними.

Существуют две основные, отличающиеся организационные структуры:

1) линейная структура;

2) целевая структура.

Каждой соответствует одноименная система управления. Линейная система обеспечиваетуправление по линии прямого подчинения сверху вниз. Через эту систему руководители доводят до каждого исполнителя свои распоряжения и осуществляют контроль за их выполнением. При линейном управлении каждый вышестоящий руководитель является прямым начальником всего нижестоящего персонала, а все нижестоящие работники считаются его подчиненными. Ближайший прямой руководитель называется непосредственным начальником. Распоряжения отдаются, как правило, по команде «сверху вниз», т.е. проходят через начальников всех уровней управления. «Снизу вверх» идут доклады о выполнении распоряжений. В виде исключения возможна передача команд и получение соответствующих докладов, минуя промежуточные инстанции – от любого прямого начальника к любому подчиненному и обратно. В этом случае подчиненный обязан выполнить приказание, доложить о его выполнении отдавшему его лицу, а также своему непосредственному начальнику. Линейное руководство обеспечивает единство управления предприятием от директора до рабочего места, согласованность действий администрации и исполнителей. При таком управлении руководителям – директору, его заместителям, начальникам производств, цехов, участков, мастерам и бригадирам предоставляется вся полнота власти по отношению к подчиненным.

1. **Внешняя среда предприятия.**

**Любая организация находится и функционирует во внешней среде, которая является источником ресурсов для организации**. В свою очередь сама организация направляет результаты своей деятельности во внешнюю среду. Организация и внешняя среда находятся в постоянной взаимосвязи и взаимодействии.

Внешние факторы оказывают влияние на все элементы и процессы внутри организаций. Их можно разделить на две группы: факторы общего внешнего окружения (факторы макроокружения) и факторы непосредственного (делового) окружения организаций.

**Факторы макроокружения, создающие условия среды нахождения организации**:

1) экономические, характеризующие состояние экономики страны (величина ВВП, темпы инфляции, уровень безработицы, природные ресурсы, климат, уровень образования рабочей силы, величина заработной платы);

2) правовые, совокупность законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, а также их практическая реализация (позволяет определить допустимые границы действий и взаимоотношений с другими субъектами);

3) политические, определяющие направление и методы развития общества (главенствующая политическая идеология, стабильность правительства, сила оппозиции);

4) социальные явления и процессы (отношение людей к труду и качеству жизни, ценности, традиции и национальные особенности, демографическая структура общества, уровень образования);

5) технологические, определяемые развитием научно-технического прогресса (научно-технические разработки, инновации, модернизация производства).

Степень воздействия отдельных факторов на различные организации не равнозначна (из-за размера организаций, территориального расположения, отраслевой принадлежности), поэтому необходимо ранжировать факторы по степени их влияния на организацию и вести соответствующее наблюдение за ними.

1. **Бизнес-план предприятия.**

В современных условиях одним из важнейших инструментов планирования является ***бизнес-план***. Традиционно он выступал инструментом малого и среднего бизнеса, нуждавшегося во внешней помощи (партнера или инвестора) для реализации конкретных проектов. Сегодня бизнес-планы разрабатываются практически всеми ведущими зарубежными компаниями на постоянной основе. Возрастание роли бизнес-плана в планировании особенно отчетливо проявилось в последние десятилетия. Связано это было со следующими причинами:1. Возрастание сложности внешней хозяйственной среды потребовало от компаний высокой гибкости в управлении, умения постоянно просчитывать множество вариантов управленческих решений в комплексе, с учетом всех факторов. 2. Возросла роль стратегического маркетинга, умения находить и оценивать возможные новые, перспективные направления хозяйственной деятельности.

В этих условиях бизнес-план необходим для экономической оценки перспективных возможностей, существующих на рынке. 3. Расширилась самостоятельность производственных подразделений.

*Обособление хозяйственных систем, при необходимости интеграции решений по части инвестиционной политики и оценки их привлекательности с точки зрения финансового результата, сделало бизнес-план популярным инструментом планирования бизнеса в рамках крупных компаний*. **Бизнес-план** – это план развития бизнеса на предстоящий период, в котором сформулированы предмет, основные цели, стратегии, направления и географические регионы хозяйственной деятельности; определены ценовая политика, емкость и структура рынка, условия осуществления поставок и закупок, транспортировки, страхования и переработки товаров, факторы, влияющие на рост/снижение доходов и расходов по группе товаров и услуг, являющихся предметом деятельности предприятия. Бизнес-план всегда имеет адресата.

Им может быть партнер, инвестор, вышестоящее руководство или органы государственного управления, поэтому в любом случае в бизнес-плане должны быть учтены интересы того, кому он адресован.

1. **Понятие управленческого решения. Типология управленческих решений.**

**Принятие решения** – сложный и ответственный этап процесса управления, заключающийся в выборе наиболее рационального пути достижения установленной цели.

**Признаки управленческого решения**: 1) принимается при наличии цели управления, установленного критерия эффективности процесса управления и множества альтернативных способов достижения цели или вариантов управляющих воздействий, обеспечивающих достижение назначенной цели; 2) является результатом выполнения одного из этапов процесса управления и включает выбранный рациональный (или оптимальный) способ достижения цели, или вариант управляющих воздействий на объект управления, для достижения поставленной цели; 3) может периодически корректироваться при изменении цели (задачи) управления и появлении новых условий в обстановке окружающей среды.

**Методы принятия решений:**

*1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений* - это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений, они базируются на аналитических способностях, логике, интуиции, опыте, знаниях менеджера.

Неформальные методы занимают значительное место в управленческой практике. Их основное преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно, недостаток – высокая вероятность ошибочных (неэффективных) решений.

*2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений* - характеризуются участием определенного круга лиц в принятии решения, включая менеджеров разных уровней управления и непосредственных исполнителей (заседание, совещание, собрание, комиссия, комитет).

Они включают:

• метод экспертных оценок – процедура исследования проблемы и принятия решений экспертами;

• «мозговая атака» - принятие решений на основе генерирования креативных идей, творческого поиска нестандартных подходов с привлечением специалистов и неспециалистов;

• метод Дельфы - многотуровая процедура анкетирования экспертов.

*3. Количественные методы принятия решений* – опираются на научно-практический подход, предполагающий формализацию проблемы и выбор оптимальных решений на основе обработки больших массивов информации с использованием экономико-математического моделирования и электронно-вычислительной техники.

1. **Обоснование, принятие и реализация управленческих решений.**

Основным средством получения алгоритмических решений является исследование операций, под которым понимается комплекс научно-обоснованных методов, применяемых для поиска и выбора решений, наиболее эффективных в каком-либо заданном смысле или отвечающих какому-либо критерию. С помощью исследования операций находятся решения в самых различных сферах, в том числе, и в сфере управления.

**Исследование операций** по своей сути объединяет такие разделы современной математики, как теория вероятностей, теория массового обслуживания, математическое программирование (линейное, нелинейное, динамическое), метод динамики средних, сетевое планирование, теорию игр, теорию статистических решений и т.п. Методы исследования операций могут быть объединены в четыре основные группы:

**Аналитические методы**, характеризующиеся тем, что с их помощью устанавливаются аналитические (формульные) зависимости между условиями решаемой задачи (аргументами) и её результатами (функцией). Эти методы основаны на теории вероятностей, теории марковских процессов, теории массового обслуживания, методе динамики средних и некоторых других.

**Вероятностно-статистические методы**, основанные на сборе, обработке и анализе статистических данных, полученных как в результате фактических измерений, так и в результате моделирования на компьютере. С помощью этих методов вырабатываются решения, зависящие от случайных факторов. Эти методы также основаны на теории марковских процессов, но уже случайных, на теории массового обслуживания и методе динамики средних. Кроме того, в основе этих методов лежат чисто статистические подходы, такие как последовательная проверка статистических гипотез и метод статистических испытаний (метод Монте-Карло).

**Методы математического программирования** чаще всего используются при решении задач наилучшего распределения имеющихся в наличии ограниченных ресурсов, а также для составления рационального плана проведения какой-либо операции.

1. **Информация в организации. Её назначение, виды и т.д.**

*Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация*. Используя, передавая эту информацию и получая обратный сигнал, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать информацию наиболее эффективным способом. Эффективность передачи будет измеряться адекватностью восприятия данной информации теми, кому она предназначалась.

*Коммуникация* – это передача информации от одного субъекта к другому.

Термин «коммуникация» происходит от латинского communis, означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а понимания с помощью общих символов.

*Объём воспринимаемой информации имеет три уровня:*

–информационная избыточность об объекте управления – повышает качество решения, но увеличивает время на его принятие и повышает стоимость информации;

– следующий уровень – субминимальный. Это минимально-полный объём информации для конкретного человека, при котором он может принять управленческое решение. Технология определения этого минимума должна учитывать индивидуальность человека;

– третий уровень – недостаток информации (информационный голод). Это затрудняет выработку правильного решения, увеличивает степень риска, требует современных экономико-математических методов для повышения вероятности правильного решения. *Недостаток информации часто возникает искусственно* из-за монополизации различных сведений, которая проявляется в двух направлениях:

1) засекречивание (обоснованное или необоснованное) части необходимых сведений;

2) стремление отдельных лиц или организаций монопольно обладать информацией для повышения своего социального и материального статуса.

2.Достоверность информации – это процент реальных сведений к общему объёму информации (в дальнейшем под объёмом информации будем понимать объём воспринимаемой информации).

3.Ценность информации характеризуется снижением уровня затрат ресурсов (материалов, времени, денег) на принятие правильного решения.

1. **Коммуникации и коммуникационный менеджмент в организации.**

**Одна из важных функций менеджмента** – налаживание эффективной коммуникации, так как именно с ее помощью достигается единство организации при достижении поставленных целей, взаимопонимание с партнерами.

**Коммуникационный менеджмент** – объективно ориентированный вид менеджмента, познающий и использующий закономерности обмена информацией, знаниями, интеллектуальной собственностью в процессе формирования и развития экономических систем.

Значение коммуникационного менеджмента: реализует коммуникационную стратегию организации на базе двустороннего движения информации.

Коммуникационный менеджмент обеспечивает:

• разработку стратегии эффективности организации;

• формирование корпоративной культуры организации, что способствует сплоченности коллектива, созданию корпоративных ценностей и идеалов;

• формирование каналов коммуникации внутри организации и за ее пределами.

**Особенность процесса коммуникации**: идеи или функции общения должны быть тщательно сформулированы, приняты и поняты, переведены в средства письма или речи и после этого переданы.

Основные препятствия на пути полноценных коммуникаций: отсутствие четкой цели; неверный выбор канала; цензура; несоответствие между действием и сообщением; неверный выбор языковых средств; неправильное оформление; неумение выражать свои мысли; неподходящее время; недооценка адресата; нехватка полезной информации.

1. **Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.**

**Информационные ресурсы** - документы и массивы документов в информационных системах.

К мировым информационным ресурсам имеет отношение информация, характеризующая производственные отношения в обществе. К ней относятся сведения, которые циркулируют в экономической системе.

В течение всей истории развития цивилизации предметом труда оставались материальные объекты, деятельность за пределами материального производства и обслуживания, как правило, относилась к категории непроизводственных затрат.

Экономическая мощь государства измерялась по материальным ресурсам. В 70-х годах начала разрабатываться программа по формированию политики в области информационных ресурсов. Этим занимался А. Осттингер. Он писал, что «наступает время, когда информация становится таким же основным ресурсом, как материалы и энергия, и, следовательно, по отношению к этому ресурсу должны быть сформулированы те же критические вопросы: кто им владеет, кто в нем заинтересован, насколько он доступен и возможно ли его коммерческое использование».

В настоящее время идет борьба за контроль наиболее ценных из всех до настоящего времени известных ресурсов. Это национальные информационные ресурсы.

Происходит сотрудничество с другими странами для того, чтобы воспользоваться преимуществами более низких издержек. Происходит внедрение в другие страны, потому что там есть интеллектуальные резервы, с помощью которых можно конкурировать.

Термин информационные ресурсы стал использоваться в научной литературе после публикации известной монографии Г.Р. Громова «Национальные информационные ресурсы: проблемы промышленной эксплуатации».

Сейчас он еще не имеет однозначного толкования, несмотря на то, что это понятие является одним из ключевых в проблеме информатизации общества.

Важной является проблема понимания сущности информационного ресурса, как формы представления данных и знаний, его роли в социальных процессах, а также закономерности формирования, преобразования и распространения различных видов информационных ресурсов общества.

Информационный потенциал становится таким же важным экономическим и социальным фактором развития, как энергетический, промышленный и оборонный потенциал, а также образовательный потенциал.

1. **Основные понятия стратегического менеджмента.**

**Термин «стратегия»** вообще не имеет чёткого определения. Как правило, в менеджменте под стратегией понимают долгосрочное (более 1-го года) качественно определённое направление развития организации, затрагивающее сферу, средства и формы её деятельности, а также системы взаимоотношений внутри организации и организации с окружающей средой.

В приведённом определении следует обратить внимание на качественность определения направления развития. Такая особенность определения стратегии позволяет продвигаться организации в сторону конечной цели, оставляя свободу выбора при изменении обстановки внутри и вне организации.

**Наряду со стратегией организации нередко выделяют и политику организации**, то есть определённый набор правил, по которым она функционирует.

*Для стратегического менеджмента характерно следующее:*

• реакция на изменения окружающей среды осуществляется не только путём внутренних изменений, но и путём изменений в самой окружающей среде (принцип активной обороны);

• важная роль отводится планированию действий и принятию управленческих решений в условиях нехватки информации и высокой неопределённости (см. ниже риск-менеджмент);

• придаётся повышенное значение информации об окружающей среде (государственная и муниципальная политика, состояние рынков, действия конкурентов, научно-технический прогресс, настроения в обществе и т.п.) и, соответственно, процессам по её поиску, переработке и реализации;

• координированное использование всего арсенала методов управления (прогнозирование и планирование, бюджетирование, оптимизация решений и т.п.);

• непрерывность процесса управления во времени, то есть стратегический менеджмент охватывает не только фазы прогнозирования и планирования, но и фазы реализации, контроля, коррекции и т.п.;

• имеется тесная связь с оперативным управлением организацией, то есть все стратегические решения сразу же после их принятия трансформируются в конкретные планы и программы текущей деятельности организации.

1. **Виды стратегий в менеджменте.**

Наиболее существенные и часто используемые классификационные признаки систематизации стратегий:

- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ (стратегия минимизации издержек, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, стратегия инноваций, стратегия быстрого реагирования, стратегия синергизма);

- уровень принятия решений (корпоративные, деловые и функциональные стратегии);

- стадия жизненного цикла отрасли (стратегии фирм растущих, зрелых и переживающих спад отраслей);

- основные характеристики продукта и сферы его распространения (продуктово-маркетинговые стратегии, стратегия глобализма);

- относительная сила отраслевой позиции фирмы (стратегии отраслевого лидера и последователей, стратегии связанной и несвязанной диверсификации);

- степень агрессивности поведения фирмы в конкурентной борьбе (наступательные и оборонительные стратегии конкуренции).

3. Наиболее часто стратегии классифицируются по следующим укрупненным блокам:

- базовые стратегии;

- конкурентные стратегии;

- отраслевые стратегии;

- портфельные стратегии;

- функциональные стратегии.

4. К базовым относятся такие стратегии, которые описывают наиболее общие варианты развития фирмы: стратегия роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия

5. К конкурентным стратегиям относят: стратегии достижения конкурентных преимуществ; стратегии поведения в конкурентной среде. Под конкурентными преимуществами при этом понимаются уникальные осязаемые или неосязаемые активы фирмы либо особая компетентность в сферах деятельности, важных для данного бизнеса. Конкурентное поведение в свою очередь отражает поведение в одной из четко определенных позиций поля конкуренции.

1. **Стратегический анализ политической и экономической ситуации в менеджменте.**

*Стратегический анализ производится на основе анализа* экономической и политической ситуации, исследования рынка, изучения возможностей предприятия в конкурентной борьбе, выбора заказчиков, определения товарной политики.

Анализ политической и экономической ситуации требует ответа на следующие вопросы:

* степень государственного вмешательства;
* наличие и тенденции инфляции;
* экологическая обстановка (законодательство, общественные движения);
* возможности снабжения сырьем и энергией (гарантия снабжения, стабильность цен, наличие новых материалов).

Исследование рынка проводится по двум основным критериям: привлекательности данного заказчика для предприятия и относительным преимуществам предприятия для заказчика по сравнению с предприятиями-конкурентами.

При этом в качестве основных критериев привлекательности заказчика устанавливаются:

1. Величина и возможность расширения рынка.

2. Качество рынка:

* рентабельность отрасли;
* этап жизненного цикла товара;
* возможности ценообразования;
* возможности сохранения технической тайны;
* возможности капиталовложений;
* количество и тенденции возможных продаж;
* возможности выведения на рынок;
* угроза замены другими товарами.

Выбор заказчиков целесообразно производить с использованием хорошо зарекомендовавшей себя методики "Бостон консалтинг групп"

Состояние дел каждого заказчика наглядно отображается его позицией в системе прямоугольных координат (рис.1), по горизонтальной оси которых откладываются относительные преимущества предприятия в конкурентной борьбе, а по вертикальной оси - привлекательность заказчика с точки зрения требований рынка.

1. **Стратегический анализ рынков.**

**Основные задачи стратегического анализа рынка – это:**

* всестороннее исследование тенденций отрасли, в которой развивается бренд;
* изучение условий и предпосылок, необходимых для достижения брендом лидирующих позиций на рынке;
* формирование понимания основоположных факторов, определяющих выбор стратегии и позиционирования бренда.

Успешность стратегического анализа напрямую зависит от четкости и правильности поставленных задач. Перечень вопросов для изучения должен быть ключевым и содержательным.

Стратегический анализ рынка чаще всего проводится с целью разработки или оптимизации стратегии компании, ее марочного портфеля, расширения рынков сбыта и целевой аудитории, вывода нового продукта на рынок, реализации определенного инвестиционного проекта.

**Процесс стратегического анализа рынка можно разбить на следующие этапы:**

Анализ рыночной структуры;

Анализ емкости рынка;

Анализ спроса и тенденций рынка, их прогноз.

В рамках стратегического анализа рынка составляются краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные прогнозы:

Выбор наиболее перспективных направлений развития и ниш рынка;

**Прогноз результатов – объема продаж и других показателей успешности бизнеса.**

* Типовыми ошибками, на которые следует обратить внимание в процессе проведения стратегического анализа рынка, являются:
* оценка конкурентов по нескольким параметрам, к примеру по цене и техническим характеристикам; игнорирование дополнительных факторов, таких как сервис, условия поставки и сотрудничества;
* составление оптимистических прогнозов продаж, сценариев развития рынка, оценки ресурсов, что в действительности может не оправдаться.
1. **Стратегический анализ конкурентоспособности.**

Для анализа конкурентоспособности компании целесообразно проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации.

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем. Цель внутреннего анализа – оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся сильных и слабых сторон.

Анализ внутренней среды: ABC-анализ, бенчмаркинг, Портфельный анализ.

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Стратегия направлена на увеличение или поддержание доли на рынке.

«Дойная корова» занимает ведущее положение в стабильной или сокращающейся отрасли. Действующее положение следует поддерживать как можно дольше.

«Трудный ребенок» - с одной стороны низкой относительной рыночной долей, с другой – перспективной отраслью. Эта стратегия имеет две альтернативы – интенсификация усилий организации на данном рынке или уход с него.

 «Собаки» характеризуются низкой относительной рыночной долей и низким относительным темпом роста рынка. Стратегия заключается в ослаблении усилий на рынке или ликвидации.

Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас и изучение, усовершенствование и применение их методов работы. Внутренний бенчмаркинг -- это сравнение эффективности работы разных подразделений одной организации, например отдела сбыта и закупок. В холдингах можно сравнивать одну и ту же функцию (скажем, работу отделов маркетинга) в разных предприятиях. Конкурентный бенчмаркинг - измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов. Функциональный бенчмаркинг используют для сравнения эффективности определенных функций (сбыта, закупок, управления персоналом и проч.) по отношению к компаниям в той же отрасли, но не обязательно прямым конкурентам.

1. **Стратегический анализ заказчиков.**

**Стратегические решения связаны** скорее с внешними, чем с внутренними проблемами компании, в особенности решения по выбору номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на эти стратегические решения могут сказываться как факторы “ближнего”, так и “дальнего окружения компании”.

Поэтому, внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение (“дальнее окружение”), т. е. проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

* government — правительство;
* economy — экономика;
* technology — технология;
* society — общество.

**Анализ проводится** в контексте выявления возможностей и угроз “дальнего окружения”, факторы которого оцениваются в плоскости: влияние на компанию — вероятность их реализации.

**Исследование деятельности компании** в контексте внешней среды предполагает также анализ общей ситуации и конкурентных условий отрасли (“ближнее окружение”). **Цель такого анализа — оценка семи ключевых факторов внешней среды**:

1. Основные экономические характеристики отрасли.

Размер и темпы роста рынка, масштабы конкуренции, количество компаний-участников, их относительные размеры, условия входа в отрасль и выхода из нее, степень вертикальной интеграции, темпы технологических изменений, размеры экономии на масштабе и за счет эффекта обучаемости, степень стандартизации или персонализации продукции компаний-конкурентов, уровень прибыльности.

2. Формы и интенсивность конкуренции.

В отрасли присутствуют обычно пять факторов конкуренции: соперничество между участниками отрасли, возможность вхождения в отрасль новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей, влияние поставщиков, влияние компаний-потребителей.

1. **SWOT-анализ в менеджменте.**

Внешний анализ предусматривает использование нескольких методов; преимущественно он является частью SWOT-анализа; *(S – Strengths*– сильные стороны; *W –*Weaknesses – слабые стороны; *O – Opportunities*– возможности; *T – Threats*– угрозы).

**SWOT-анализ**включает определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия в их взаимодействии с потенциальными угрозами и возможностями внешней среды.

При SWOT-анализе **возможности**определяются как обстоятельства, создающие предприятию условия производить новые действия: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить производственные и хозяйственные процессы и т. п.

**Угроза**– это то, что может нанести ущерб предприятию, лишить его существующих преимуществ: появление новых конкурентов, выпуск товаров-заменителей и т. п.

SWOT-анализ целесообразно проводить в несколько этапов с использованием несложных табличных форм.

На первом этапе перечисляются сильные и слабые стороны предприятия, благоприятные возможности и угрозы, например: сильные стороны: высокое качество продукции, помощь местной администрации, квалифицированный персонал; слабые стороны: отсутствие новых видов продукции, слабый маркетинг, недостаток финансов; угрозы: жесткая конкуренция, ожидание со стороны покупателей лучшего качества продукции, большего разнообразия ее ассортимента; возможности: выпуск новых взаимозаменяемых материалов, замена устаревшего оборудования, расширение ассортимента продукции.

На следующем этапе анализа можно выполнить его количественную оценку при помощи большой экспертной оценки значимости установленного сочетания характеристик условий деятельности предприятия. Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды, а также сравнить их.

1. **Стратегические изменения в организации.**

**Одним из кoнeчныx пpoдyктoв cтpaтeгичecкoгo мeнeджмeнтa являютcя пpoeкт cтpyктypы** opгaнизaции и измeнeния, пoзвoляющиe eй aдaптиpoвaтьcя кo внeшнeй cpeдe. Пpoвeдeниe измeнeний coздaeт ycлoвия, нeoбxoдимыe для peaлизaции выбpaннoй cтpaтeгии. Нeoбxoдимocть и xapaктep cтpaтeгичecкиx измeнeний зaвиcят oт cпocoбнocти opгaнизaции эффeктивнo paбoтaть в нoвыx ycлoвияx, кoтopыe oпpeдeляютcя cocтoяниeм oтpacли, pынкa, opгaнизaции, пpoдyктa. Стpaтeгичecкиe измeнeния зaтpaгивaют мнoгиe cтopoны дeятeльнocти opгaнизaции и элeмeнты ee cтpyктypы. Они нocят кoмплeкcный xapaктep. Нaибoльшиe тpyднocти вoзникaют пpи пpoвeдeнии измeнeний в opгaнизaциoннoй cтpyктype и opгaнизaциoннoй кyльтype. Измeнeния в opгaнизaциoнныx cтpyктypax yпpaвлeния фиpмaми и coздaниe cтpyктyp cтpaтeгичecкoгo мeнeджмeнтa пpиoбpeтaют фopмy пoиcкa oптимaльнoгo cooтнoшeния мeждy цeнтpaлизaциeй и дeцeнтpaлизaциeй влacтныx фyнкций.

**Выдeляют тpи ypoвня cтpaтeгичecкиx измeнeний в opгaнизaции:**

кopeннaя peopгaнизaция. Нeoбxoдимocть вoзникaeт, нaпpимep, кoгдa фиpмa пoкидaeт oднy oтpacль и пepexoдит в дpyгyю. Пpи этoм мeняeтcя нoмeнклaтypa ee пpoдyкции и pынки cбытa, пpoиcxoдят измeнeния в тexнoлoгии, cocтaвe pecypcoв; мeняeтcя миccия opгaнизaции. Пpи кopeннoй peopгaнизaции y pyкoвoдcтвa вoзникaют нaибoльшиe тpyднocти c peaлизaциeй cтpaтeгии;

paдикaльныe измeнeния. Измeнeния, кaк пpaвилo, cвязaны c глyбoкими cтpyктypными пpeoбpaзoвaниями внyтpи opгaнизaции, oбycлoвлeнными paздeлeниeм или cлияниeм c дpyгoй aнaлoгичнoй opгaнизaциeй. Объeдинeниe paзныx кoллeктивoв, пoявлeниe нoвыx пpoдyктoв cтpyктypныx пoдpaздeлeний вызывaют нeoбxoдимocть пpoвeдeния измeнeний в opгaнизaциoннoй cтpyктype и cooтвeтcтвyющeй кoppeктиpoвки opгaнизaциoннoй кyльтypы;

yмepeнныe измeнeния.

Нaибoлee чacтo вcтpeчaющиecя cтpaтeгичecкиe измeнeния. Нeoбxoдимocть в ниx вoзникaeт вcякий paз, кoгдa opгaнизaция вывoдит нoвый пpoдyкт нa ocвoeнный или нoвый pынoк. Измeнeния, кaк пpaвилo, cвязaны c мapкeтингoм и opгaнизaциeй пpoизвoдcтвa. Тaк кaк ocнoвныe ycилия pyкoвoдcтвo нaпpaвляeт нa пpивлeчeниe внимaния пoкyпaтeлeй к нoвoмy тoвapy, вeдeтcя aктивный пoиcк нoвыx кaнaлoв cбытa и paзъяcнитeльнaя peклaмa.

1. **Сопротивление стратегическим изменениям. Методы борьбы с ними.**

Содержание и типы стратегических изменений. Выполнение стратегиинаправлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач, с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивации, нормы и правила поведения, квалификация работников и т.п. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием. Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии. Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью.

Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений. 1) Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов. 2) Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры. 3) Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг. 4) обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом. Стратегические изменения носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны предприятия.

1. **Основные понятия инновационного менеджмента.**

**Инновационный менеджмент**– наука, направленная на стимулирование и эффективное управление инновационными процессами на макро– и микроуровнях. В отличие от традиционного менеджмента управление инновациями связано с нестабильными внутренними и внешними условиями организации, высокой степенью неопределенности и рисков, поэтому в данной области разрабатываются особые подходы и методы принятия управленческих решений.

**Целью**инновационного менеджмента является изучение методов и технологий управления организацией для обеспечения ее развития и усиления конкурентных позиций на рынке путем создания, освоения и коммерциализации новшеств в различных отраслях экономики.

**Основными задачами**инновационного менеджмента являются следующие: **1)**определение тенденций развития научно-технического прогресса в конкретных секторах экономики; **2)**организация управления развитием организаций; **3)**определение перспективных направлений инновационной деятельности; **4)**оценка эффективности инновационных процессов; **5)**выявление и оценка рисков, возникающих в процессе создания и использования нововведений; **6)**разработка проектов внедрения нововведений; **7)**создание системы управления инновациями; **8)**формирование благоприятного инновационного климата и условий для адаптации организации к нововведениям; **9)**принятие решений, направленных на стимулирование инновационной активности организации; **10)**обоснование инновационных решений в условиях неопределенности и риска.

1. **Инновации в организации. Их роль и значение.**

***В определенной мере эти трудности разрешаются с помощью сетевого партнера теории организаций – инновационного менеджмента.***

Однако ряд трудностей связаны с поведенческими отношениями, которые являются предметом особой области знания – «организационного поведения».

Преодоление этих трудностей часто требует помощи консультантов, которые совместно с руководством организации ищут пути повышения качества менеджмента за счет совершенствования его организационно – психологических компонентов: 1) процедурного менеджмента (постоянная, повседневная регуляция поведения работников по особым технологиям); 2) командного менеджмента (организация работы менеджеров в командах и через команды); 3) консалтинговый менеджмент (разработка сценарных вариантов управления на основе применения различных социальных технологий: игр, тренингов, семинаров, экспериментов, методических инструментариев, ОДИ и ПДИ и т.д.); 4) менеджмент персон (личная организация управления главы организации на основе управленческого кредо и «Я – концепции».

***Очень важно понять тот парадокс***, что многие организации под влиянием внешнего воздействия совсем не меняются и тем самым фактически способствуют своей гибели. Это происходит особенно в тех организациях, необходимость перемен в которых очевидна даже для внешнего наблюдателя, однако перемены не наступают. Следовательно, в природе организаций и отдельных людей есть нечто такое, что затрудняет такие крутые повороты, какими являются инновации.

Сопротивление инновациям имеет несколько причин. Технические причины: привычки и инерция; страх перед неизвестным или трудность предсказания будущего; стабильные показатели. Политические причины: угроза влиятельным коалициям; принятие решений по принципу нулевой суммы из-за ограниченности ресурсов; обвинение лидеров за прошлые проблемы. Культурологические причины: культурные селективные фильтры на пути восприятия; безопасность «старых, добрых времен»; недостаток климата для изменений. Ряд этих трудностей мы затрагивали при рассмотрении организационных патологий. Сопротивление может носить как личностный, так и групповой характер.

1. **Инновационный процесс.**

Процесс создания и использования инновации **(инновационный процесс)**– это регулируемый процесс от зарождения идеи об изменении до коммерческого использования новшества.

**Для нематериальных инноваций**характерна следующая схема: 1-я стадия: Возникновение инновационной идеи. 2-я стадия: Разработка. 3-я стадия: Реализация. Таким образом, инновационный процесс состоит из стадий создания новации и коммерциализации инновации. **Этап разработки новшества**включает фундаментальные и прикладные исследования, создание опытного образца. На данной стадии осуществляется научно-техническая деятельность, в результате которой инновационная идея обретает конкретную материальную форму (в виде опытного образца).**Коммерциализация**новшества представляет собой превращение новшества в инновацию посредством его внедрения на рынок, коммерческого использования и получения экономического эффекта. Этап коммерциализации включает фазы внедрения (пробного размещения на рынке) и диффузии. Под **диффузией инновации**понимают процесс ее масштабного распространения и использования в различных отраслях экономики.

**Совокупность всех стадий процесса нововведений носит название**жизненного цикла инновации.

Этапы инновационного процесса, связанные с разработкой и первоначальным размещением нововведения на рынке (внедрением), являются капиталоемкими и характеризуются повышенными рисками, которые возникают вследствие неопределенности конечных результатов процессов нововведений. Поэтому инвестиционная деятельность, осуществляемая на данных этапах, считается рисковой (венчурной). Если жизненный цикл инновации охватывает целый ряд взаимодействующих между собой организаций: научно-исследовательских институтов, проводящих фундаментальные и прикладные исследования, финансовых организаций и внедренческих компаний, тогда это **глобальный инновационный цикл.**

1. **Прогнозирование будущего организации.**

Организация прогнозирования включает следующие элементы:

1) организацию системы (проекта);

2) порядок и последовательность работы;

3) систему привлекаемой информации;

4) исполнителей.

В зависимости от масштаба и целей прогнозирования различаются следующие организации системы (проекта):

♦ мирохозяйственная система;

♦ государственная система;

♦ отраслевая система;

♦ региональная система;

♦ внутрифирменная система;

♦ межфирменный проект;

♦ прогнозирование отдельной сферы деятельности, яв­ления, процесса развития, параметра или показателя.

Деятельность системы связана с периодической разра­боткой прогнозов и их корректировками. Безусловно, про­гнозирование масштабной системы отличается от прогнози­рования на уровне фирмы, а прогнозирование системы — от прогнозирования проекта, когда определяется не систе­ма взаимосвязанных показателей, а лишь один показатель или несколько.

Организация системы включает следующие составляю­щие, которые призваны оптимально обеспечивать реше­ние задач прогнозирования:

♦ коллектив специалистов отдельного учреждения, фирмы, лаборатории, отдела, службы;

♦ технические и математические средства;

♦ методы, алгоритмы и эвристические программы;

♦ организационные мероприятия.

Коллектив специалистов, т. е. исполнителей работы, может включать специалистов в сфере экономики, финан­сов, маркетинга, менеджмента, социологии, технологии и ряда других областей знаний. Их усилиями выполняется работа в соответствии с действующей методологией про­гнозирования.

Прогностическое исследование крупного масштаба обычно начинается с разработки задания на прогноз, т. е. документа, определяющего объект прогнозирования, его цели, задачи и порядок разработки. Таким образом, в зада­нии на прогноз содержится основание для разработки про­гноза. Задание составляется с участием заказчика и испол­нителя.

1. **Риски и неопределённости в работе менеджера.**

**Процессы принятия решений в управлении проектами происходят, как правило**, в условиях наличия той или иной меры неопределенности, определяемой следующими факторами: неполным знанием всех параметров, обстоятельств, ситуации для выбора оптимального решения, а также невозможностью адекватного и точного учета всей даже доступной информации и наличием вероятностных характеристик поведения среды; наличием фактора случайности, т. е. реализации факторов, которые невозможно предусмотреть и спрогнозировать даже в вероятностной реализации; наличием субъективных факторов противодействия, когда принятие решений идет в ситуации игры партнеров с про-тивоположными или не совпадающими интересами.

**Риск** — потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, например — ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, то есть со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форс-мажорными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия.

**Остановимся подробнее на понятии вероятность рисков** — вероятность того, что в результате принятия решения произойдут потери для предпринимательской фирмы, то есть вероятность нежелательного исхода. Существует два метода определения вероятности нежелательных событий: объективный и субъективный. Объективный метод основан на вычислении частоты, с которой тот или иной результат был получен в аналогичных условиях.

**Субъективная вероятность является предположением относительно определенного результата.** Этот метод определения вероятности нежелательного исхода основан на суждении и личном опыте предпринимателя. В данном случае в соответствии с прошлым опытом и интуицией предпринимателю необходимо сделать цифровое предположение о вероятности событий. Измерение рисков — определение вероятности наступления рискового события. Оценивая риски, которые в состоянии принять На себя команда проекта и инвестор проекта при его реализации, исходят прежде всего из специфики и важности проекта, из наличия необходимых ресурсов для его реализации и возможностей финансирования вероятных последствий рисков.

1. **Выбор наилучшего управленческого решения в условиях неопределённости.**

**Необходимость разработки решения может быть связана с:**

* задачами сохранения функционирования объекта, протекающего на оптимальном уровне;
* появлением новой цели;
* возникновением случайных обстоятельств;
* искусственно создаваемыми трудностями (например конкурентами).

Несмотря на многообразие источников, вызывающих новые производственные ситуации, их можно условно разделить на **три группы**:

* внутренней среды,
* внешней среды
* ситуации взаимодействия внутренней и внешней среды.

**Ситуации могут иметь общесистемный характер**, касаться отдельных подсистем или элементов системы, носить ярко выраженный производственный, организационный, экономический, социальный или психологический характер. Значительно чаще они носят комплексный характер и требуют всестороннего исследования на основе использования системного подхода. Классификация ситуаций по ряду признаков показана на рис. 14.

Управленческие ситуации могут быть:

* простыми и сложными,
* хорошо просматриваемыми и с трудом поддающимися анализу.

Они могут требовать кратковременных, долгосрочных, глобальных, частичных, комплексных программ действий или разовых мер.

Следует иметь в виду, что отдельный участок управления на предприятии находится в системе общей управленческой ситуации, которая включает состояние организации и людских ресурсов, уровень основных задач и проблем развития. Общая управленческая ситуация определяет оценку конкретной ситуации, выбор первоочередных задач, планирование времени руководителя, труда сотрудников.

Каждую ситуацию можно разделить на отдельные элементы по степени их влияния на достижение основных целей и задач. Эти элементы бывают переменными и постоянными.

1. **Понятие кризиса и антикризисное управление в организации.**

**Под кризисом в широком смысле понимается** такое состояние организации, которое предшествует её переходу в другое качество. Изменение качества может и не состояться, если менеджменту организации удаётся преодолеть внутренние и внешние противоречия. Обычно это достигается путём согласования или подчинения интересов составляющих частей единой цели организации, хотя есть и другие пути обеспечения её целостности. Если менеджменту не удаётся согласовать противоречивые интересы, то неизбежным становится изменение качественного состояния организации, то есть кризис.

**Антикризисному управлению присущи следующие характерные черты:**

• главной его целью является обеспечение прочного положения предприятия на рынке при любых изменениях окружающей среды;

• оно должно обеспечить действенную реакцию предприятия на изменения окружающей среды на основе заранее разработанных альтернативных вариантов развития;

• в основе разрабатываемых альтернативных вариантов развития предприятия лежит использование инноваций во всех звеньях и сферах его деятельности;

• в любом случае антикризисное управление должно быть нацелено на выход предприятия из кризиса с наименьшими потерями.

Из приведённого перечня характеристик антикризисного управления следует, что, как правило, на этапе стагнации и кризиса управлением предприятия должна заниматься команда специально подготовленных менеджеров – антикризисных управляющих

1. **В чем состоит сущность информационного менеджмента и каково место IT-менеджера в управлении ИС?**

Для определения понимания сущности информационного менеджмента необходимо принимать во внимание ряд положений:

**Информация** — комплексное понятие, то есть:

**условие и средство делового общения**;

**средство доведения до общества сведений об организации**;

**источник сведений о внешней среде**;

**товар.**

1. Информационный менеджмент осуществляется в пределах конкретной организации.

2. Информация представляет собой самостоятельный фактор производства, который лежит в основе процесса принятия управленческого решения.

3. Информационный менеджмент имеет отношение не просто к информации, а ко всей информационной деятельности организации, при этом являясь значительно более масштабным понятием, чем управление документооборотом.

Таким образом, информационный менеджмент — управление деятельностью по созданию и использованию информации в интересах организации.

Другими словами, информационный менеджмент — процесс управления на базе компьютерных технологий обработки информации с применением управленческих информационных систем как базового инструмента для работы менеджеров на всех уровнях управления в различных предметных областях.

Информационный ресурс предприятия:

**Информационные ресурсы** — в широком смысле — совокупность данных, организованных для эффективного получения достоверной информации.

Информационные ресурсы (по законодательству РФ) отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы документов в информационных системах: библиотеках, архивах, фондах, банках данных, других видах информационных систем.

Информационные ресурсы можно классифицировать следующим образом:

хранения, обработки, поиска, распространения, передачи и предоставления информации.

1. **Что такое информационная система?**

К объектам в области создания и применения информационных систем, информационных технологий и средств их обеспечения относятся: информационные системы и информационные технологи, средства их обеспечения.

**Информационная система** – организационно упорядоченная совокупность документов (массивов документов) и информационных технологий, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы.

**Средства обеспечения автоматизированных информационных систем и их технологий** – программные, технические, лингвистические, правовые, организационные средства (программы для электронных вычислительных машин; средства вычислительной техники и связи; словари, тезаурусы и классификаторы; инструкции и методики; положения, уставы, должностные инструкции; схемы и их описания, другая эксплуатационная и сопроводительная документация), используемые или создаваемые при проектировании информационных систем и обеспечивающие их эксплуатации.

К информационным системам относятся и автоматизированные информационные системы разного вида. В первую очередь это Интернет, а также автоматизированные системы управления (АСУ), автоматизированные системы обработки данных (АСОД), автоматизированные системы научно-технической информации (АСНТИ) и т. п., банки данных, базы знаний, экспертные системы, информационно-вычислительные системы, информационно-телекоммуникационные системы и сети, системы связи и телекоммуникации, а также средства обеспечения этих систем и технологий.

**Основные технические средства** – средства вычислительной техники, копировально-множительная техника, оргтехника, средства связи и телекоммуникаций и др.**Программные средства** – операцион ные системы, прикладные программы, программные средства телекоммуникации, другие программные средства.**Лингвистические средства** – словари, тезаурусы, классификаторы, другие лингвистические средства, организационно-правовые средства – нормативные правовые и правовые акты, нормативно-технические документы, положения, уставы, должностные инструкции.

Субъектов в области информационных технологий и средств их обеспечения можно разделить на две группы: субъекты, организующие и осуществляющие разработку информационных систем, информационных технологий и средств их обеспечения, и субъекты, эксплуатирующие перечисленные объекты.

1. **Каковы функции IT-менеджера на фирме-потребителе и фирме-производителе ИС?**

На фирме-производителе информационных систем IT-менеджер: обеспечивает контроль над реализацией, установкой, обучением, внедрением и обслуживанием ИС на фирме-потребителе ИС, высылает информацию о новинках и ценах фирмам-потребителям ИС, занимается «скорой помощью» ИС, выполняет поиск покупателей ИС

На фирме-производителе информационных систем IT-менеджер: организует разработку ИС на фирме-производителе ИС, организует разработку ИС фирмой-потребителем ИС, отвечает по «горячей линии» ИС фирме-потребителю ИС.

У российских предприятий реальный выбор средств автоматизации ограничен всего тремя альтернативами:

1) либо брать набор модулей у одного разработчика, имея в виду построение в будущем корпоративной информационной системы (КИС),

2) либо покупать подходящие программы на горизонтальном рынке систем («кусочная» автоматизация),

3) либо разрабатывать систему собственными силами.

Комплексные информационные решения для российских предприятий не являются новшеством. Еще в семидесятых годах двадцатого века многочисленные НИИ и КБ разрабатывали разнообразные автоматизированные системы управления (АСУ) и годами внедряли их на предприятиях.

Таким образом, накоплен солидный опыт использования на предприятиях крупных информационных систем.

Сложную информационную систему трудно построить так, чтобы удовлетворить потребности разных клиентов.

Сделать универсальную тиражируемую систему «под ключ» просто невозможно.

Любая тиражируемая система требует доработки и настройки на месте под специфику конкретного клиента.

Следовательно, КИС — уникальная информационная система, базирующаяся на типовой концепции и архитектуре.

1. **Каковы особенности управления информационным процессом?**

*Процессы управления ИТ связаны с их планированием, текущим управлением и управлением ИТ-проектами.* В планировании на несколько лет вперед рассматриваются вопросы внедрения новых информационных технологий, которые соответствовали бы меняющимся потребностям предприятия. Задача текущего управления ИТ — обеспечить эффективное, с точки зрения издержек, надежное обслуживание других подразделений предприятия. Управление ИТ-проектами обеспечивает своевременное внедрение жизненно важных для предприятия информационных технологий. Продолжительность многих ИТ-проектов может выходить за рамки года. Текущее управление ИТ осуществляется на базе годового плана, в котором определен набор реализуемых проектов, установлены задачи модернизации и пополнения оборудования и программного обеспечения, определены мощности ИТ и численность обслуживающего персонала. Ниже перечислены задачи системы текущего управления ИТ - Обеспечить мотивацию и условия для совместной работы пользователей и специалистов в области ИТ. - Предусмотреть эффективное использование ресурсов ИТ в подразделениях и подготовить пользователей к реализации потенциала существующих и новых технологий. - Создать условия для распространения технологий, соответствующих стратегическим потребностям предприятия. - Разработать нормативы эффективности использования информационных технологий. -Подготовить необходимую информацию для принятия решений об инвестициях в ИТ.

**При создании системы текущего управления ИТ** нужно учитывать следующие факторы Современная система текущего управления ИТ должна быть адаптирована к информационным технологиям, качественно отличным от существовавших ранее. Текущее управление должно различать ИТ, находящиеся на различных фазах развития. «Зрелые» технологии следует контролировать, делая упор на максимальную эффективность их работы, в то время как технологии, находящиеся в ранней фазе, нуждаются в постоянном внимании и поддержке, подобно любой деятельности в области исследований и разработок. Работоспособность системы текущего управления ИТ определяется конкретными внешними и внутренними факторами деятельности предприятия. К таким факторам относятся: пользовательская квалификация в области ИТ, географическая разбросанность организации, стабильность управленческой команды, размер и структура предприятия, отношения между различными подразделениями. Организация системы текущего управления на предприятии в целом, как и принципы, лежащие в основе ее построения, влияют на систему текущего управления ИТ. Система текущего управления ИТ зависит от стратегических решений в области информационных технологий на предприятии, что находит свое выражение в портфеле используемых ИТ-приложений.

1. **Каковы особенности управления процессами создания новых знаний?**

Наиболее существенный вклад в развитие взглядов на процессы создания новых знаний в организации внес японский специалист Икудзиро Нонака (Ikujiro Nonaka). Как отмечалось выше, он рассматривает создание знаний как некоторую последовательность взаимных превращений скрытых знаний в явные и обратно, что образует так называемую спираль знаний. При этом наибольшее значение имеет скрытое знание, так как его очень сложно приобретать и передавать от одного индивидуума к другому, даже если делать это намеренно. Сложность передачи -- естественное препятствие для всеобщего распространения таких знаний, что делает фирму, обладающую ими, уникальной, т.е. конкурентоспособной. Напротив, явное, или кодифицированное знание имеет тенденцию к всеобщему распространению даже в том случае, если по отношению к нему принимать специальные меры защиты, например, засекречивать. Следовательно, долгосрочное конкурентное преимущество нельзя построить на явном, кодифицированном знании.

Фирму И. Нонака рассматривает как некоторое образование, основная общественная миссия которого заключается в том, чтобы способствовать созданию новых знаний. Другими словами, основываясь на своих рассуждениях, он приходит к важному теоретическому выводу. Ранее считалось, что фирма существует, чтобы сокращать транзакционные издержки. Если это действительно так, то повсеместное снижение транзакционных издержек, которое обеспечивается интенсивным развитием информационных технологий, со временем должно привести к исчезновению фирмы как общественного института. Все взаимодействия будут осуществляться на открытом рынке абсолютно независимыми друг от друга индивидуумами. И. Нонака отвергает эти пророчества. Смысл существования фирмы не просто в снижении издержек, а в том, чтобы стимулировать создание знаний, прежде всего, скрытых. Поэтому никакое развитие информационных технологий не может привести к исчезновению фирмы, так как эти технологии работают исключительно с явным, кодифицированным знанием или с информацией, которая играет вспомогательную роль.

1. **Каковы особенности управления творческим потенциалом?**

В качестве оценки творческого кадрового потенциала, на предприятии можно провести социально-психологическую диагностику, анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, управление конфликтными ситуациями, анализ профессионального потенциала, социальная адаптация работников, мотивация труда и т.д.

**Направления исследований:**

· наличие творческого потенциала;

· степень (уровень) его актуализации;

· факторы, стимулирующие / препятствующие развитию и актуализации;

· проявление творческого потенциала в условиях стабильности и в условиях инноваций.

**Для сотрудников компании необходимо провести следующие исследования:**

1. изучение степени сплочённости / разобщенности в коллективе (социально-психологический климат),

2. определение внутреннего потенциала коллектива,

3. определение стиля руководства трудовым коллективом.

Под социально-психологическим климатом понимают общий эмоционально-динамический настрой, в котором отражаются установившаяся система взаимоотношений, господствующее настроение, удовлетворённость, привлекательность работы, стабильность и рост кадров, единство коллективных и личных целей, степень совмещения официальных и неофициальных структур организации. Оптимизация психологического климата является важным резервом повышения эффективности групповой деятельности. Одним из важных параметров социально - психологического климата является групповая сплочённость. Она показывает степень интеграции любой группы, её сплочение в единое целое.

**Для анализа внутреннего потенциала коллектива применяют следующие параметры:**

* личностная направленность сотрудников,
* их рефлексивные способности,
* стиль и структура межличностных взаимодействий,
* коммуникативные навыки,
* организаторские и конструктивные способности к педагогической деятельности. Как правило, подавляющая часть коллектива стремится соответствовать общепринятым нормам поведения, подстраиваться под окружающих, ориентироваться на принятие и социальное одобрение, что, возможно, приводит к снижению проявления их личной инициативы.
1. **Каковы особенности управления освоением новшеств?**

**Инновационная деятельность включает в себя** не только инновационный процесс эволюционного преобразования научного знания в новые виды продуктов, технологий и услуг. Но и маркетинговые исследования рынков сбыта товаров, их потребительских свойств, конкурентной среды, а также комплекс технологических, управленческих и организационно-экономических мероприятий, которые в своей совокупности приводят к инновациям, новому подходу к информационным, консалтинговым, социальным и другим видам услуг.

*Инновационная деятельность носит альтернативный характер*. Она может осуществляться не только на любом из этапов инновационного процесса, но и вне его в процессе приобретения патентов, лицензий, раскрытия ноу-хау, полезных идей. Кроме того, в сферу инновационной деятельности включается модификация продуктов, пользующихся спросом на товарном рынке, путем доработки конструкций и применения новых технологических процессов с целью улучшения эксплуатационных параметров, снижения себестоимости изготовления, получения дополнительной прибыли.

**Технологические направления инновационной деятельности обеспечивают повышение** эксплуатационных показателей новых изделий, снижают затраты труда и материалов. При этом каждая из технологических НИР на порядок ниже по затратам в сравнении со стоимостью ОКР и обеспечивает успех коммерциализации производимой и реализуемой продукции.

Развитие консалтинговых услуг, направленных на поддержку предпринимателей в сфере инновационной деятельности, осуществляется на любом из этапов инновационного процесса или других нововведений с целью избежать риска при принятии важных решений. Это связано с тем, что предприниматели не всегда располагают запасом знаний, необходимых для того, чтобы в конкретной ситуации найти правильное решение. Причем совершенно не обязательно, чтобы экспертизой конкретной ситуации занимались сами работники консалтинговых учреждений.

1. **Каковы особенности управления социальными и психологическими аспектами нововведений?**

**Экономические методы управления** - это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается поступательное движение организации.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда. При рыночной системе хозяйствования в условиях сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления.

**Социально-психологические методы** - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

- социологические методы;

- психологические методы;

*Первые призваны* воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а вторые - на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т.д.).

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не изолированно, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

1. **Что такое информационное окружение ЛПР?**

**Лицо, принимающее решение (ЛПР)** – это субъект решения, т.е. руководитель или менеджер, наделенный надлежащими полномочиями и несущий ответственность за последствия принятого им и реализованного решения.

**В своих действиях ЛПР** опирается на собственные профессиональные навыки, прошлый опыт, интуицию. Однако при сложных и нечетко сформулированных задачах ЛПР не может использовать опыт, а опора на только на интуицию увеличивает риск принятия неверного или неоптимального решения. В подобных ситуациях ЛПР вынужден привлекать к выработке решения экспертов – специалистов в разных областях знаний, для анализа проблемы и подготовки вариантов решений.

*Принятие решения* – это процесс выбора способа действий, уменьшающего расхождение между существующим (наблюдаемым) и желаемым (возможно, идеальным) состояниями организации. Процесс принятия решения состоит из упорядоченных определенным образом этапов (процедур), содержание которых описывается в терминах цели, проблемы, проблемной ситуации, альтернативы и самого решения как результата выбора альтернативы (варианта действий).

*Цель* – под этим понимают ожидаемое и желаемое состояние системы, в которое она должна перейти под действием управляющих воздействий и внутренних законов движения экономического объекта. Например, в экономике свободного предпринимательства цель бизнеса в долгосрочном периоде состоит в максимизации прибыли или получении желаемой суммы прибыли.

Различают стратегические и тактические цели. Стратегические цели носят более общий характер и рассчитаны на более длительный период времени, чем тактические.

*Проблема* – это расхождение между фактически наблюдаемым и желаемым или заданным состоянием управляемого объекта (организации). Проблема возникает, если:

* функционирование организации в данный момент не обеспечивает достижение стоящей перед нею цели;
* функционирование организации в будущем не гарантирует достижения поставленной цели;
* происходит пересмотр целей организации, вызванный, например, изменением общей макроэкономической ситуации, рыночной конъюнктуры и т. п.
1. **Что такое инструментальная среда?**

**Инструментальная компьютерная среда** - это совокупность функционально и информационно связанных инструментальных программных средств, предназначенных для переноса традиционной нормативно-справочной информации (справочники, стандарты предприятия и т.д.) в компьютерную среду. ИКС ориентируется на широкий круг специалистов предметной области, а не только на профессиональных программистов. ИКС интегрирует фундаментальные принципы проектирования информационных систем снизу-вверх, сверху-вниз и помогает использовать их специалистам предметной области.

**К числу наиболее важных функций ИКС**, реализация которых определяет системные характеристики среды, относятся:

* организация и хранение в компьютерной форме сведений о предметной области, что обеспечивает создание постоянно наращиваемого единого информационного пространства предприятия;
* формирование понятийной модели, правил принятия решений и функциональных зависимостей предметной области;
* автоматизация получения компьютерного представления функциональных зависимостей предметной области по спецификации пользователя;
* реализация машины вывода из базового набора модулей, т.е. построения расчетной цепочки, выполняющей вызов, передачу параметров и исполнение функциональных модулей, согласно запросу пользователя;
* возможность построения объяснительной функции, поясняющей при каких начальных условиях, какие модули выполнялись и какой получился результат. Данная объяснительная функция используется при отладке вычислительных моделей;
* ведение диалога с пользователем на языке "деловой прозы";
* интерфейс с системой программирования, организация межмодульного интерфейса, возможная адаптации к различным операционным системам и аппаратным платформам;
* ориентация на возможности объектно-ориентированного подхода при анализе и представлении предметной области в компьютерной среде.

*ИКС используется на этапах разработки и сопровождения прикладных баз знаний.*

1. **Что такое корпоративные информационные ресурсы?**

**Под информационным ресурсом предприятия (организации)** будем понимать совокупность собственных, приобретаемых и поставляемых извне данных, зафиксированных как на бумажных, так и электронных носителях.

Структура информационных ресурсов предприятия приведена на рисунке ниже.

Формы существования корпоративных ресурсов могут быть следующими:

* бумажные документы,
* электронные документы,
* базы данных,
* базы знаний,
* web-сайты,
* файлы различной природы (аудио, видео) и т.д.

**В сущности, информационные ресурсы** – это общий объем данных и знаний, циркулирующих на предприятии, входящих в него и исходящих из него, материализованныхна каком-либо носителе.

*Ресурсы делятся на три группы:*

- приобретаемые и получаемые от сторонних организаций.

- генерируются внутри предприятия,

- внешние– то есть поступают извне.

Информационные ресурсы, в зависимости от материального носителя делятся на внемашинные и внутримашинные.

* внемашинные – бумажные документы управленческого и организационно-распорядительного характера,
* внутримашинные– это внемашинные информационные ресурсы, введенные в память компьютера.

Управленческие документы отражают производственные, хозяйственные, финансовые и прочие операции, выполняемые в процессе функционирования предприятия.

Это плановые, бухгалтерские, аналитические, статистические, маркетинговые, логистические, проектно-конструкторские и технологические (трудовые, материальные и технологические нормы) и прочее.

1. **Что такое организационная структура?**

Структура и организационная культура являются важными факторами активизации человеческих ресурсов.

Одна из главных задач любого руководителя – создавать организационные структуры, позволяющие не только адаптироваться к происходящим переменам, но и активно способствовать этому процессу.

**Задачи организационной структуры: 1)**способствовать активизации человека на производстве; 2) предоставлять работнику возможность проявлять на инициативной основе свои знания, мастерство, навыки.

**Горизонтальное управление**повышает роль таких ценностных представлений, лежащих в основе активности работника, как инициатива, риск, ответственность, независимость. **Цель**такого управления – подчинить работу групп или подразделений организации не столько выполнению поставленной наверху задачи, сколько решению возникающих проблем общими усилиями на основе инициативы, активного поведения работников, независимости, способности к предвидению.

**Особенность горизонтального управления: 1)**повышение активности работников; 2) делегирование работникам части задач, что развивает способность персонала принимать решения, брать на себя ответственность.

Руководитель любого подразделения в этих условиях должен способствовать тому, чтобы его подразделение в значительной степени было самоуправляемым.

**Самоуправление**– процесс превращения человека, всего трудового коллектива из объекта управления в субъект управленческой деятельности. Это способ организации управления, когда коллектив сам решает вопросы комплектования, распределения функциональных обязанностей, совместного заработка. Самоуправление невозможно без проявления активности каждым участником данного коллектива.

Особенность самоуправления – повышать требования ко всем работникам. Коллективы работников являются не только звеньями иерархической структуры, часто они становятся**рабочими или управленческими командами,**представляющими собой еще одну форму активизации человеческих ресурсов.

**Качества, необходимые работникам в процессе самоуправления: 1)**умение работать совместно; 2) оперативность; 3) ответственность; 4) межличностная коммуникация.

**Основные характеристики команды: 1)**команда имеет общую историю, на протяжении которой ею вырабатываются общие правила поведения и отношений; 2) у участников команды одинаковые ценностные ориентиры; 3) команды становятся основой проявления активности личности.

1. **Как оценить риск закупки, внедрения и эксплуатации ИС?**

**Риск представляет собой ситуацию возможных потерь**. Риск характеризуется вероятностью и величиной возможных потерь. Оценки рисков являются дополнительными критериями для сравнения. Для оценки и дальнейшего управления рисками полезно использовать таксономию (классификацию рисков). Риски внедрения информационной системы можно классифицировать:

**По источникам риска (risk area) :**

 - Расписание — заниженные плановые временные оценки работ приводят к отставанию от графика.

 - Бюджет — заниженная стоимость работ приводит к превышению сметы.

 - Управление разработкой — не организовано взаимодействие с заказчиком.

 - Процессы разработки — отсутствие необходимого контроля (нет системы тестирования) приводит к выявлению большого количества ошибок на поздних стадиях разработки информационной системы.

 - Персонал — недостаточная квалификация персонала.

 - Характеристики проекта — неверно определены требования к информационной системе.

 - Технология — выбранная технология не позволяет обеспечить требуемое быстродействие, надежность.

**По временным характеристикам риска :**

 - Моментальный риск — последствия носят моментальный характер (например, прекращение проекта, потеря всех данных в результате сбоя).

 - Кратковременный риск — последствия сказываются в течение фиксированного промежутка времени (например, превышение бюджета или сроков разработки).

 - Продолжительный риск — последствия сказываются в течение длительного периода (например, постоянные сбои или недостаточная скорость выполнения запросов в течение всего срока эксплуатации информационной системы).

**По степени воздействия :**

 - Незначительный — отклонение характеристик от ожидаемых до 10%, при условии, что эти отклонения не окажут существенного воздействия на работу (например, превышение сметы на разработку на 10%).

 - Средний — существенные отклонения от запланированных характеристик.

 - Критический — потеря всех инвестиций (например, в случае прекращения проекта).

1. **Что такое MRP, MRPII, ERP, APS, PDM, CRM, SCM, PLM-системы?**

MRP (англ. Material Requirements Planning — планирование потребности в материалах) — система планирования потребностей в материалах, одна из наиболее популярных в мире логистических концепций, на основе которой разработано и функционирует большое число микрологистических систем.

MRP II (англ. manufacturing resource planning — планирование производственных ресурсов) — стратегия производственного планирования, обеспечивающая как операционное, так и финансовое планирование производства, обеспечивающая более широкий охват ресурсов предприятия, нежели MRP. В отличие от MRP, в системе MRP II производится планирование не только в материальном, но и в денежном выражении[1]. Реализуется внедрением прикладных программных пакетов. Стратегия ERP считается развитием MRP II.

ERP (англ. Enterprise Resource Planning, планирование ресурсов предприятия) — организационная стратегия интеграции производства и операций, управления трудовыми ресурсами, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности[1][2]. ERP-система — конкретный программный пакет, реализующий стратегию ERP.

APS (сокр. от англ. Advanced Planning & Scheduling — усовершенствованное планирование) — концепция производственного планирования, главной особенностью которой является возможность построения расписания работы оборудования в рамках всего предприятия.

PDM-система (англ. Product Data Management — система управления данными об изделии) — организационно-техническая система, обеспечивающая управление всей информацией об изделии.

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM, CRM-система, сокращение от англ. Customer Relationship Management) — прикладное программное обеспечение для организаций, предназначенное для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками (клиентами), в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов путём сохранения информации о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

Supply Chain Management Системы управления цепями поставок.

PLM-система (англ. product lifecycle management) — прикладное программное обеспечение для управления жизненным циклом продукции.

1. **Каковы функциональные возможности и структура информационных систем (MRP; MRPII; ERP; APS; систем электронной коммерции)?**

Существует большое количество различных определений понятия «управление цепями поставок», на наш взгляд наиболее удачным является процессный подход. Системы SCM предназначены для автоматизации и управления всеми этапами снабжения предприятия и для контроля всего товародвижения на предприятии. SCM охватывает весь цикл закупки сырья, производства и распространения товара.

Ввести ваш URL или щелкнуть на ссылке для посещения вашего Web-узла. В данном случае необходимо различать две категории клиентов, "бизнес/бизнес" и "клиент/бизнес". Типичным покупателем из первой категории является другая компания, которой необходимо предоставить различные возможности оформления покупки, такие как оплата по кредитной карте, в кредит и/или оформление заказа на приобретение. Возможно, продавец должен будет предоставить покупателю номер заказа. При оформлении заказов на большую сумму и критически важных покупках могут возникнуть дополнительные требования - например, аутентификация полученного заказа, электронный перевод средств и т. д. Многие проблемы традиционно решаются посредством механизма EDI (Electronic Data Interchange), обеспечивающего согласованные стандарты обмена данными в деловых операциях.

1. **Каковы особенности, позитивные и негативные стороны внедрения MRPII, ERP-систем?**

В качестве характеристической особенности ERP-стратегии отмечается принципиальный подход к использованию единой транзакционной системы для подавляющего большинства операций и бизнес-процессов организации, вне зависимости от функциональной и территориальной разобщённости мест их возникновения и прохождения, обязательность сведе́ния всех операций в единую базу для последующей обработки и получения в реальном времени сбалансированных планов.

Тиражируемость, то есть возможность применить один и тот же программный пакет для разных организаций (возможно, с разными настройками и расширениями), фигурирует как одно из обязательных условий ERP-системы. Одной из причин повсеместного использования тиражируемых ERP-систем вместо разработки на заказ указывается возможность внедрения лучших практик посредством реинжиниринга бизнес-процессов согласно решениям, применённым в ERP-системе. Однако, встречаются и упоминания интегрированных систем, разработанных для отдельной организации на заказ как ERP-систем.

Необходимость всеобъемлющего применения ERP-системы в территориально-распределённых организациях требует поддержки в единой системе множества валют и языков. Более того, необходимость поддерживать несколько организационных единиц (несколько юридических лиц, несколько предприятий), несколько различных планов счетов, учётных политик, различных схем налогообложения в едином экземпляре системы оказывается необходимым условием для применения в холдингах, транснациональных корпорациях.

Применимость в различных отраслях накладывает на ERP-системы, с одной стороны, требования к универсальности, с другой стороны — поддержку расширяемости отраслевой спецификой. Основные крупные системы включают готовые специализированные модули и расширения для различных отраслей (известны специализированные решения в рамках ERP-систем для машиностроительных и обрабатывающих производств, предприятий добывающей промышленности, розничной торговли, дистрибуции, банков, финансовых организаций и страховых компаний, предприятий электросвязи, энергетики, организаций сектора государственного управления, сферы образования, медицины и других отраслей).

1. **Что такое TPS; MIS; EPSS; IPSS; EIS; GPSS; DSS-системы?**

TPS - производственная система производства.

Управляющие информационные системы (MIS) обслуживают управленческий уровень организации, обеспечивая менеджеров докладами, в некоторых случаях с интерактивным доступом к текущей работе организации и историческим отчетам. Обычно они ориентируются почта исключительно на внутренние, не относящиеся к окружающей среде результаты.

Система электронной подачи заявок (EPSS)

IPSS - Международная система оценки симптомов.

EIS (Executive Information System) — информационная система, предназначенная для поиска и анализа информации, а также для облегчения принятия решений руководителями компаний различного уровня. Обеспечивает наиболее легкий доступ к внутренней и внешней информации, необходимой для выполнения стратегических задач организации.

GPSS (General Purpose Simulation System) – общецелевая система моделирования сложных систем, разработанная Джеффри Гордоном.

DSS (Decision Support Systems) - система поддержки принятия решений или СППР — это компьютерная система, которая путем сбора и анализа большого количества информации может влиять на процесс принятия решений организационного плана в бизнесе и предпринимательстве.

1. **Каковы функциональные возможности и структура информационных систем (DSS; EPSS)?**

DSS (Decision Support Systems) - система поддержки принятия решений или СППР — это компьютерная система, которая путем сбора и анализа большого количества информации может влиять на процесс принятия решений организационного плана в бизнесе и предпринимательстве. Интерактивные системы позволяют руководителям получить полезную информацию из первоисточников, проанализировать ее, а также выявить существующие бизнес-модели для решения определенных задач. С помощью СППР можно проследить за всеми доступными информационными активами, получить сравнительные значения объемов продаж, спрогнозировать доход организации при гипотетическом внедрении новой технологии, а также рассмотреть все возможные альтернативные решения.

По взаимодействию с пользователем выделяют три вида СППР: пассивные помогают в процессе принятия решений, но не могут выдвинуть конкретного предложения; активные непосредственно участвуют в разработке правильного решения; кооперативные предполагают взаимодействие СППР с пользователем. Выдвинутое системой предложение пользователь может доработать, усовершенствовать, а затем отправить обратно в систему для проверки. После этого предложение вновь представляется пользователю, и так до тех пор, пока он не одобрит решение. По способу поддержки различают: модельно-ориентированные СППР, используют в работе доступ к статистическим, финансовым или иным моделям; СППР, основанные на коммуникациях, поддерживают работу двух и более пользователей, занимающихся общей задачей; СППР, ориентированные на данные, имеют доступ к временным рядам организации. Они используют в работе не только внутренние, но и внешние данные; СППР, ориентированные на документы, манипулируют неструктурированной информацией, заключенной в различных электронных форматах; СППР, ориентированные на знания, предоставляют специализированные решения проблем, основанные на фактах. Выделяют четыре основных компонента: информационные хранилища данных; средства и методы извлечения, обработки и загрузки данных; многомерная база данных и средства анализа OLAP; средства Data Mining.

1. **Каковы особенности, позитивные и негативные стороны внедрения DSS-систем?**

Система поддержки принятия решений (СППР) (англ. Decision Support System, DSS) — компьютерная автоматизированная система, целью которой является помощь людям, принимающим решение в сложных условиях для полного и объективного анализа предметной деятельности. СППР возникли в результате слияния управленческих информационных систем и систем управления базами данных.

Для анализа и выработок предложений в СППР используются разные методы. Это могут быть: информационный поиск, интеллектуальный анализ данных, поиск знаний в базах данных, рассуждение на основе прецедентов, имитационное моделирование, эволюционные вычисления и генетические алгоритмы, нейронные сети, ситуационный анализ, когнитивное моделирование и др. Некоторые из этих методов были разработаны в рамках искусственного интеллекта. Если в основе работы СППР лежат методы искусственного интеллекта,интеллектуальной СППР или ИСППР. Близкие к СППР классы систем — это экспертные системы и автоматизированные системы управления.

1. **Что такое заказная, уникальная, тиражируемая ИС?**

EIS (Executive Information System) — информационная система, предназначенная для поиска и анализа информации, а также для облегчения принятия решений руководителями компаний различного уровня. Обеспечивает наиболее легкий доступ к внутренней и внешней информации, необходимой для выполнения стратегических задач организации.

GPSS (General Purpose Simulation System) – общецелевая система моделирования сложных систем, разработанная Джеффри Гордоном.

DSS (Decision Support Systems) - система поддержки принятия решений или СППР — это компьютерная система, которая путем сбора и анализа большого количества информации может влиять на процесс принятия решений организационного плана в бизнесе и предпринимательстве.

1. **Что такое система-трансформер (система-конструктор)?**

Многоаспектная эффективность исследований в сфере менеджмента, рациональный выбор методов исследовательской деятельности, прогностическая аналитика – это и многое другое в данной области обусловливается правильным «первым шагом» – а именно созданием графически четкой картины менеджмента как объекта исследования.

Исследование менеджмента – это процесс изучения менеджмента организации с целью определения законов и закономерностей функционирования, совершенствования и развития организации. Основной целью исследований менеджмента организации является выявление проблемных ситуаций, вызывающих снижение эффективности менеджмента, и их устранение путем реализации управленческих функций.

Большинство работ в области исследований систем управления, методов исследований в менеджменте рассматривают набор методов исследований, мы же предлагаем выбор метода исследования привязывать к упомянутой выше схеме. Так, например, в ресурсном блоке менеджмента можно исследовать следующие области: исследование человеческих ресурсов, исследование информационных процессов (исследование управленческой документации, доступ к информации и вопросы этики), исследование финансовой состоятельности организации (финансовая и рыночная устойчивость, деловая активность, инвестиционная привлекательность эффективность управления), исследование временного фактора менеджмента организации (ритмы и сроки функционирования), исследование операционных ресурсов (материальных, трудовых).

В функциональном блоке менеджмента: исследование внутренней и внешней среды организации, исследования, применяемые в планировании деятельности организации, исследование организационной функции менеджмента, исследование функции внедрения, исследование контроллинга в менеджменте, маркетинговые исследования.

В процессе принятия решений: методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений (стратегические, оперативные, индивидуальные, групповые и т.д.), методы исследований управленческих решений в различных сферах деятельности организации.

1. **Что такое адаптация ИС?**

**Адаптируемость (способность систем приспосабливаться к изменениям среды, окружения)** является одним из наиболее важных требований, предъявляемых к информационным системам (ИС) различного назначения. Адаптируемость рассматривают достаточно широко, включая в это понятие такие взаимосвязанные нефункциональные требования как способность к развитию, гибкость, расширяемость, интероперабельность и т.п. . Такая широкая природа этого понятия делает его не только интересным для исследования, но и критичным свойством в практике создания ИС, определяющим эффективность вложений в их разработку и внедрение, эксплуатацию и сопровождение, гарантирующим «живучесть» ИС.

***Адаптация информационных систем*** – это процесс их настройки на меняющиеся условия эксплуатации и потребности пользователей и бизнес-процессов как при создании новых систем, так и при сопровождении существующих. Этот итеративный процесс можно считать важнейшей частью жизненного цикла ИС.

Адаптируемость – это характеристика, определяющая способность системы к развитию в соответствии с нуждами пользователей и бизнеса. Различают понятия адаптивных и адаптируемых систем:

адаптируемые системы – это «легко изменяемые» системы, включающие средства, которые обеспечивали бы их настройку на новые требования и условия динамически (в ходе эксплуатации), облегчали бы их сопровождение; адаптивные системы – это системы, которые меняют свое поведение автоматически в соответствии с изменениями, происходящими в их окружении («контексте»), настраиваются на изменения среды без применения каких-либо средств «ручной» настройки.

Существуют общие подходы к созданию адаптируемых ИС. Одним из таких подходов является ориентация на разработку систем, основанных на MDA (Model Driven Architecture) и технологии DSM (Domain Specific Modeling). Средства адаптации могут базироваться на использовании динамических языков программирования, допускающих возможность переопределения структуры программ и данных, модернизации программ за счет изменения их компонентов, языков DSL (Domain-Specific Languages), которые разрабатываются для разнообразных предметных областей.

1. **Что такое адаптируемые ИС?**

**CASE-технология METAS (METAdata System)** – это основа для создания динамически настраиваемых информационных систем, управляемых метаданными, повышения их адаптируемости в процессе эксплуатации за счет использования многоуровневых моделей. Ключевым моментом технологии является использование взаимосвязанных метаданных, описывающих информационную систему и ее окружение с различных точек зрения и на разных уровнях детализации.

Основное отличие данной CASE-технологии от других, генерирующих код приложений ИС на каком-либо языке программирования по заданным спецификациям, описывающим предметную область ИС (ее модель) и окружение, состоит в том, что в данном случае это описание используется во время работы программного ядра ИС, которое выполняет функции представления данных и их обработки по определенным этими метаданными правилам, интерпретируя их. Это создает хорошие предпосылки для создания «интеллектуальной» системы, которая может настраиваться на потребности пользователя и меняющиеся условия эксплуатации, в ходе работы с ней пользователей. Кроме того, при таком подходе проект обладает высокой степенью обратной связи, так как разработчик, меняя модели (метаданные), сразу видит соответствующие изменения в реализуемой на основе данной технологии ИС (в ее информационных объектах и связях между ними, в интерфейсе пользователя и функциональности и т.п.), потому что он фактически работает с той же системой, что и пользователь, но используя специальный CASE-инструментарий. **Технология METAS базируется на использовании языка UML** и предметно-ориентированных языков для разработки моделей ИС, описания бизнес-правил, специфических для конкретных предметных областей; на технологии RUP (Rational Unified Process) и технологии разработки XP (eXtreme Programming); на платформе .NET Framework и инструментальных средствах MDK Suite (Meta Data Kernel Suite). Метаданные представляют формализованное описание ИС, размещенное в базе метаданных (БМД), используемое для настройки приложения на условия эксплуатации в процессе его разработки, а затем – загрузки и выполнения.

1. **Какие существуют способы приобретения ИС?**

**Способы приобретения ИС** – это последующие действия от определения и формализации решения о необходимости ИС до момента пока ИС не будет внедрена на предприятия. **Существуют следующие способы приобретения ИС:**

• разработка (самостоятельная и заказная);

• покупка ИС (покупка отечественной или зарубежной ИС);

• покупка и доработка (самостоятельная или заказная);

• аренда.

**Рассмотрим детально каждый из способов на предмет его применения к ав-томатизации поставленной задачи.**

При покупке готового решения необходимо выбрать такое решение, которое полностью будет соответствовать схемам ведения бизнеса. Это очень сложно, так как производители систем автоматизации пытаются угодить всем потенциальным клиентам и их системы получаются перегруженными лишним функционалом, за который приходится платить, либо система представляет собой каркас для постро-ения решения под конкретного потребителя. Оба эти варианта не подходят для ре-шения поставленной задачи, так как приобретение готовой информационной си-стемы для автоматизации по направлениям является невыгодным с точки зрения вложения денег в систему автоматизации.

Заказ разработки у сторонних разработчиков позволит получить информаци-онную систему, удовлетворяющую бизнес-правилам компании в настоящий мо-мент. Однако при изменении бизнес-процессов возможно потребуется ее перера-ботка, что выльется в лишение затраты на реинжененринг имеющейся ИС.

Покупка и доработка возможна, если требует небольшой объем доработки, данная доработка часто возможна в рамках модели ядра ИС, что часто вызывает затруднения из-за отсутствия развернутой документации.

1. **Каковы преимущества и недостатки покупки ИС?**

**Покупка и адаптация готовой ЭИС российского производства**

Достоинства подхода: Ориентация на российские законы, "особенности" бизнеса, схемы бухгалтерского учета и пр.

Доступность разработчиков и службы поддержки и сопровождения, что в варианте с зарубежным продуктом либо имеет куда меньше масштабы, либо обходится ощутимо дороже (возможно в десятки и сотни раз). Рабочий день одного квалифицированного специалиста по настройке и адаптации систем такого класса западная фирма вполне может оценить очень дорого.

Недостатки подхода: Проблема защиты инвестиций (хотя их первоначальные абсолютные величины могут оказаться невелики, дальнейшие затраты на обучение, обслуживание и развитие информационной системы могут быть весьма значительными). В условиях нестабильности экономики и несовершенства законодательства, тяжело дать гарантии стабильности фирмы-производителя программного обеспечения (ПО) на протяжении всего срока эксплуатации ПО.

**Покупка и адаптация готовой ЭИС зарубежного производства**

Достоинства подхода: Наибольшим плюсом подобного подхода является огромная мощность и потенциал западных продуктов и комплексов автоматизации. Обычно они состоят из ряда модулей и комплектуются в зависимости от нужд потребителя (хотя существует и целый ряд систем, которые по тем или иным причинам модульными не являются; таким системам свойственна большая закрытость и большая трудность в эксплуатации и внедрении).

Недостатки подхода: Очень большие начальные затраты. Весьма значительные затраты на внедрение продукта, обучение персонала и связанные с этим расходы. Нередко изменения могут коснуться и аппаратного обеспечения фирмы. В связи со многими чисто российскими факторами (большая динамичность законов и обстановки, большее влияние человеческого фактора и многое другое) величина риска подобного рода вложений очень высока. Основной проблемой в данном случае является необходимость переориентации технических аспектов деятельности фирмы под то, как это представляли себе разработчики продукта, что в наших условиях возможно очень редко, даже если эти технологии во всем мире признаны общепринятыми.

1. **Каковы преимущества и недостатки разработки ИС фирмой-разработчиком ИС?**

**Разработка ЭИС совместно с фирмой-разработчиком**

Достоинства подхода: Этот вариант перекликается с предыдущим, но отличается от него следующим: фирме не надо содержать свой штат программистов с одной стороны, и она получает ориентированный чисто на нее продукт - с другой.

В случае наличия у фирмы-разработчика технологического "конструктора" (ядра информационной системы, достаточно легко развиваемого и адаптируемого под меняющиеся условия) такой вариант автоматизации может оказаться дешевле и эффективнее второго подхода и динамичнее и технологичнее первого.

**Недостатки подхода:** Однако тут возникают проблемы, сходные первым вариантом автоматизации, но обычно этими проблемами легче управлять из-за более тесных контактов потребителя информационной системы и фирмы-разработчика (или интегратора).

Выбор автоматизированной системы для предприятия должен проводиться не по принципу, какая ЭИС лучше, а какая хуже. Здесь необходимо определить в какой степени определенная ЭИС подходит для работы в конкретном предприятии при заданных условиях. Разработка сравнительных критериев представленных на рынке ЭИС нецелесообразна без учета конкретных условий, таких как:

экономическое состояние предприятия,

уровень подготовки служащих,

ранее сделанные инвестиции в программное и техническое обеспечение и т.д.

В связи с этим возникает необходимость в определении рациональной с точки зрения технико-экономических показателей, структуры ЭИС, предполагающей возможность гибкой перенастройки техники и программного обеспечения в случае изменения структуры предприятия при реинжиниринге бизнес-процессов.

Внедрение качественной ЭИС является одним из важнейших элементов рыночного успеха предприятия и условием ее динамичного развития.

1. **Каковы преимущества и недостатки разработки ИС собственными силами?**

**Разработка ЭИС собственными силами**

Достоинства подхода: Этот подход в большинстве случаев применим лишь в двух вариантах: для достаточно крупной фирмы, способной содержать свой штат квалифицированных разработчиков ПО и в том случае, если комплекс автоматизации не очень велик и может быть разработан достаточно ограниченными ресурсами.

Обычно этот вариант автоматизации используется в том случае, когда ни один из существующих коммерческих продуктов не удовлетворяет руководство предприятия, либо если бизнес настолько динамичен, что перенастройка готового продукта окажется дороже или менее эффективной, чем своего.

**Достоинства:**

намного более ориентированный на конкретную фирму комплекс автоматизации, обычно покрывающий полный требуемый набор функциональности при явном отсутствии “излишеств”; независимость фирмы от стороннего поставщика;

обычно очень высокое качество, эффективность и оперативность "поддержки" (никто не знает всех особенностей бизнеса в фирме лучше ее собственных сотрудников).

**Недостатки подхода:**

большое (причем подчас трудно прогнозируемое) время разработки;

во многих случаях, большая величина затрат.

1. **Каковы преимущества и недостатки покупки и доработки ИС?**

**Покупка и адаптация готовой ЭИС зарубежного производства**

Достоинства подхода: Наибольшим плюсом подобного подхода является огромная мощность и потенциал западных продуктов и комплексов автоматизации. Обычно они состоят из ряда модулей и комплектуются в зависимости от нужд потребителя (хотя существует и целый ряд систем, которые по тем или иным причинам модульными не являются; таким системам свойственна большая закрытость и большая трудность в эксплуатации и внедрении).

**Недостатки подхода**: Очень большие начальные затраты. Весьма значительные затраты на внедрение продукта, обучение персонала и связанные с этим расходы. Нередко изменения могут коснуться и аппаратного обеспечения фирмы. В связи со многими чисто российскими факторами (большая динамичность законов и обстановки, большее влияние человеческого фактора и многое другое) величина риска подобного рода вложений очень высока. Основной проблемой в данном случае является необходимость переориентации технических аспектов деятельности фирмы под то, как это представляли себе разработчики продукта, что в наших условиях возможно очень редко, даже если эти технологии во всем мире признаны общепринятыми.

Стратегии и критерии выбора западной информационной системы достаточно непросты. **Главными из требований, которые могут быть предъявлены системе подобного класса, являются:**

функциональная полнота,

открытость, модульность,

масштабируемость,

способность к работе в распределенной среде,

настраиваемость (вплоть до поставки в исходных текстах),

ценовая политика производителя продукта и его представителей в РФ.

1. **Каковы преимущества и недостатки заказных, уникальных и тиражируемых информационных систем?**

**Преимущества CRM-систем.**

Одним из основных преимуществ использования CRM-систем является единство информации о клиенте и интеграция систем, используемых всеми отделами компании.

Так же выделяют следующие положительные эффекты:

1. Вся информация о клиентах хранится в одном месте, в едином формате. Ее можно просматривать и анализировать, при желании - архивировать.

2. Информация перестала теряться на всех участках от секретаря до менеджера. Все входящие обращения вводятся и фиксируются.

3. Удобно распределяются компании между сотрудниками - перестали вдвоем звонить одному заказчику и нет "забытых" клиентов.

4. Не теряется информация при уходе сотрудника. Его клиенты легко перераспределяются между другими сотрудниками. Вся история взаимоотношений видна.

5. Если сотрудника нет на месте, можно разобраться в ситуации с помощью информации, которую он оставил в CRM.

6. Удобно анализировать работу менеджеров с помощью разных запросов. Видно, с кем и как он работал сегодня или на прошлой неделе.

**Выделяют 3 основные причины неудач внедрения CRM-систем:**

1. Технологические причины.

 Пропадают данные о клиентах, иногда полностью. Происходят сбои при экспорте и обмене данными с другим софтом. Это может происходить при использовании нелицензионного софта малоквалифицированным персоналом. В таких случаях необходимо искать доступные по цене и надежные CRM-решения, соответствующие вашим реальным потребностям и возможностям, а не желаниям техперсонала.

2. Функциональные причины.

 CRM-систему неудобно использовать для конкретных задач. В результате она вместо рабочего инструмента превращается в мешающий фактор. Персонал начинает параллельно вести списки своих клиентов в Excel-файлах. Это происходит при использовании коробочного софта без возможностей его перенастройки.

3. Организационные причины. Персонал не пользуется возможностями CRM, хотя в этом есть потребность. Никто не строит процессы продаж, не анализирует взаимоотношения с клиентами всеми доступными инструментами.

1. **Каковы преимущества и недостатки отечественных и зарубежных информационных систем?**

Процесс внедрения ИТ имеет и оборотную сторону. Любая организация, проходя через изменения, чаще всего реагирует на них выставлением барьеров против этих изменений. Существует множество барьеров к использованию общих информационных систем и на обеспечение доступа к накопленным в организации знаниям. Оправдания тут самые различные: ссылки на секретность или коммерческую тайну, отсутствие времени, средств и специалистов необходимой квалификации, и просто на хакеров.

Нужно заметить, что участники опроса также видят и назвали ряд причин, которые тормозят процесс внедрения ИТ на предприятиях. Некоторые предостерегали, что компьютеры не всегда надежны. Поэтому, работая в сегодняшних условиях, полностью отказаться от бумажной волокиты не предоставляется возможным. Еще одним тормозящим фактором, названный участниками опроса, является недостаток навыков у сотрудников, причиной чего может служить нехватка времени и средств. Действительно ресурсы многих предприятий малы, многие ограничиваются минимум программ (Рисунок 2).

Можно лишь добавить, что все проблемы, возникающие у пользователей информационной системы, приводят к снижению производительности труда и к постоянным ошибкам при передаче и анализе информации.

1. **Что такое аутсорсинг?**

**Аутсорсинг (от англ. outsourcing: (outer-source-using)** использование внешнего источника/ресурса) — передача организацией, на основании договора, определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

**Главным источником экономии затрат** с помощью аутсорсинга является повышение эффективности предприятия в целом и появление возможности освободить соответствующие организационные, финансовые и человеческие ресурсы, чтобы развивать новые направления, или сконцентрировать усилия на существующих, требующих повышенного внимания.

**В российской предпринимательской практике** на аутсорсинг чаще всего передаются такие функции, как ведение бухгалтерского учёта, обеспечение функционирования офиса, переводческие услуги, транспортные услуги, поддержка работы компьютерной сети и информационной инфраструктуры, рекламные услуги, обеспечение безопасности.

**По мнению специалистов Института аутсорсинга (Outsourcing Institute, США)**, аутсорсинг бизнес-процессов является развивающимся видом оптимизации деятельности предприятий, причем наибольший рост наблюдается в сфере финансов и бухгалтерского учета. Статистика, собранная в 1997 году Американской ассоциацией менеджмента, показала, что уже тогда 20 % из числа 600 опрошенных фирм передали на аутсорсинг хотя бы некоторую часть финансовых и бухгалтерских операций, а 80 % — часть административных функций.

1. **Каковы преимущества и недостатки аутсорсинга?**

**Преимущества аутсорсинга**

Аутсорсинг экономит ваше время и деньги. Во-первых, какой-то участок работы может быть достаточно мал для того, чтобы нанимать штатного сотрудника. И за малый объем работы в месяц оплата аутсорсинговой компании будет меньше, чем выплата заработной платы штатному сотруднику за месяц. Во-вторых, вы избавлены от затрат на перечисления в фонды за сотрудника, от затрат на оборудование рабочего места, от затрат на выплату районного коэффициента и тому подобных затрат. Вам не нужно тратить время, силы и деньги на подбор и обучение кадров. Все это означает высвобождение ресурсов.

Вы можете быть достаточно уверены (хотя и не на сто процентов) относительно качества работы. Аутсорсинговая компания специализируется на определенном виде деятельности, её сотрудники имеют значительный опыт. Найм нового сотрудника — это всегда риск того, что он окажется недостаточно компетентным. Условия о критериях качества работы прописаны в договоре на обслуживание. Вы можете вернуть предоплату или даже оплату услуг в случае, если работа сделана некачественно. Со штатным работником такого не проделать: его можно уволить, лишить премии, сделать выговор, но вот выплатить ему заработную плату все равно придется.

Вы в любое время можете прекратить договорные отношения с аутсорсинговой компанией, соблюдая порядок, установленный договором или законом. И эта компания не пойдет в суд взыскивать с вас что-то. Вам не нужно будет делать никаких дополнительных выплат. Гораздо сложнее будет уволить работника: как по сокращению, так и по иным основаниям. Да и в случае с сокращением вы будете обязаны выплатить работнику значительную сумму.

За счет аутсорсинга можно повысить эффективность работы, сконцентрировав основные усилия на профильной деятельности.

**Недостатки аутсорсинга**

Неправильно выполненная задача — основной недостаток аутсорсинга. Работа может быть выполнена правильно по нормальным признакам. Но в итоге может оказаться, что нужно было делать совсем другое. Это зависит и от четкости постановки задачи, и от понимания её аутсорсинговой компанией. К сожалению, правильное понимание случается не всегда. И не всем руководителям удается правильно поставить задачу.

В любой договор можно включить условия о конфиденциальности информации, в том числе и в договор аутсорсинга. Но в реальности доказать утечку информации и взыскать какие-то суммы сложно, если не сказать, что невозможно. Поэтому, передавая информацию аутсорсинговой компании, вы всегда рискуете.

За аутсорсинговой компанией всегда меньше контроля, чем за штатными сотрудниками.

Есть риск невыполнения обязательств аутсорсинговой компанией, например, в случае её банкротства.

1. **Какие составляющие включает цена приобретения ИС?**

**Цена приобретения информационной системы включает стоимость программного продукта, стоимость СУБД, стоимость операционной системы.**

Информационная система включает всю необходимую информацию для выработки решений не касаясь самого существа решений, т.е. после анализа решение принимает человек.

Информационная советующая система представляет информацию для принятия решения содержащая элементы оценки решений, окончательное решение человек.

Управляющая система на основании исходной информации и выработанных решений осуществляет по заданным программам воздействие на производственный процесс с целью приведения его к заданному состоянию.

**Самонастраивающаяся система может в пределах разработанного алгоритма изменить программу при ситуациях не соответствующих заданной программе выработанных решений.**

Классифицировать информационные системы можно по различным признакам. В отечественной литературе по информационным системам управления ИС классифицируют обычно по следующим признакам:

· по типу объекта управления (ИС управления технологическим процессом, ИС организационного управления);

· по степени интеграции (локальные, интегрированные);

· по уровню автоматизации управления (информационно-справочные системы, системы обработки данных, информационно-советующие системы, системы принятия решений, экспертные системы);

· по уровню управления (информационные системы управления предприятием, корпорацией, отраслью);

· по характеру протекания технологических процессов на объекте управления (автоматизированная система управления дискретным производством, автоматизированная система управления непрерывным производством).

1. **Какие составляющие совокупная стоимость владения ИС?**

Совокупная стоимость владения (ТСO— Total Cost of Ownership) информационной системой — сравнительно новое понятие, кото­рому в последнее время уделяется самое пристальное внимание в литературе. Под совокупной стоимостью владении пони­мается сумма прямых и косвенных затрат, которые несет владелец системы за период жизненного цикла последней.

При анализе ТСО рассматривают жизненный цикл, включаю­щий в себя время жизни существующей на предприятии системы, время, необходимое для проектирования нового альтернативного решения, срок эксплуатации альтернативной системы с учетом амор­тизации ее элементов и ориентировочного срока ожидания. Полсро­ком ожидания понимают время, необходимое для выхода системы на уровень доходности, при котором ее эксплуатация позволяет получить частичный (до 90%) возврат инвестиций, вложенных в систему.

При выборе новой информационной системы между альтерна­тивными существующему решению вариантами необходимо оценить совокупную стоимость владения для каждого предлагаемого вари­анта. При этом жизненный цикл, на котором оцениваются прямые и косвенные затраты, должен включать:

• время жизни существующей на предприятии системы;

• время проектирования новой системы;

• время на закупку и внедрение элементов новой системы;

• время эксплуатации новой системы, которое необходимо ог­раничить сроком возврата 90% вложенных инвестиций за счет прибыли от эксплуатации этой системы. Вариант информационной системы с более коротким жизнен­ным циклом предпочтителен для дальнейшего использования.

1. **Какие этапы жизненного цикла ИС влияют на цену владения ИС?**

При анализе ТСО рассматривают жизненный цикл, включаю­щий в себя время жизни существующей на предприятии системы, время, необходимое для проектирования нового альтернативного решения, срок эксплуатации альтернативной системы с учетом амор­тизации ее элементов и ориентировочного срока ожидания. Полсро­ком ожидания понимают время, необходимое для выхода системы на уровень доходности, при котором ее эксплуатация позволяет получить частичный (до 90%) возврат инвестиций, вложенных в систему.

При выборе новой информационной системы между альтерна­тивными существующему решению вариантами необходимо оценить совокупную стоимость владения для каждого предлагаемого вари­анта. При этом жизненный цикл, на котором оцениваются прямые и косвенные затраты, должен включать:

• время жизни существующей на предприятии системы;

• время проектирования новой системы;

• время на закупку и внедрение элементов новой системы;

• время эксплуатации новой системы, которое необходимо ог­раничить сроком возврата 90% вложенных инвестиций за счет прибыли от эксплуатации этой системы. Вариант информационной системы с более коротким жизнен­ным циклом предпочтителен для дальнейшего использования.

